

Ragnhild Tungen Holmstad
Sofie Larsen

Ansattes opplevelse av medvirkning i en offentlig sammenslåingsprosess

Masteroppgave i Master i Ledelse av Teknologi
Veileder: Frode Heldal
Mai 2022

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Ragnhild Tungen Holmstad
Sofie Larsen

Ansattes opplevelse av medvirkning i en offentlig sammenslåingsprosess

Masteroppgave i Master i Ledelse av Teknologi
Veileder: Frode Heldal
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven utgjør avsluttende del av det toårige studiet Master i Ledelse av Teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er skrevet i et gruppesamarbeid våren 2022.


Vi ønsker å takke vår veileder ved NTNU Frode Heldal, som har bistått med konstruktive tilbakemeldinger og god rådgivning i prosjektperioden. Hans veiledning har bidratt til framgang og motivasjon i arbeidet, og har utfordret oss til å sette ambisiøse milepæler og mål for prosjektet.

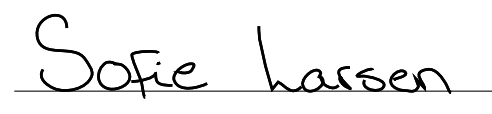
En stor takk til Sikt som har stilt som casebedrift til masterprosjektet. Vi ønsker også å takke vår kontaktperson i Sikt, Mona Aagaard, som har bidratt til å muliggjøre dette samarbeidet. Hun har vært bindeleddet mellom oss og Sikt, og har satt oss i kontakt med relevante personer for innhenting av bakgrunnsinformasjon og utføring av intervjuer. Vi ønsker også å takke alle informanter og ansatte i Sikt, som har bidratt til prosjektet og skapt et godt miljø innad bedriften for oss som studenter.

Til slutt ønsker vi å gi en takk til alle medstudenter, venner og familie som har støttet oss med oppmuntrende ord og gode innspill gjennom prosjektperioden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

NTNU Trondheim, 24. mai 2022


Ragnhild T. Holmstad


Sofie Larsen

Sammendrag

Fusjoner har blitt mer og mer vanlig i den offentlige sektoren i Norge, noe som har skapt reaksjoner blant ansatte i disse prosessene. Medvirkning har også fått mye oppmerksomhet her til lands, og er godt etablert i den norske arbeidslivsmodellen. Disse har begge vært tema for forskning i flere år, men er likevel sjeldent forsket på sammen. Sammenhengen mellom fusjoner og medvirkning er derfor noe denne studien ønsker å undersøke nærmere.

Denne oppgaven tar for seg fusjonen mellom Uninett, Unit og NSD, og er avgrenset til en case-studie av det som tidligere var Uninett. Denne kvalitative studien har sett på hvordan ansatte i en aktiv fusjon opplever deres medvirkning, og hvordan dette har påvirket deres arbeidsliv og motivasjon. For å kartlegge subjektive opplevelser og meninger, har det blitt gjennomført 10 dybdeintervjuer med tidligere ansatte i Uninett. De ansattes opplevelser blir belyst i empirien, hvor de sentrale funnene omhandler en todelt opplevelse av resultatet, en følelse av tap, informasjonsflyt, skinnprosess, top-down ledelse, og kultur og struktur.

Gjennom studien kommer det fram at de ansattes opplevelser har blitt påvirket av flere elementer i perioden, og at dette har ført til en todelt opplevelse av prosessen som helhet. Ansatte er fornøyde med hvordan fusjonen har ryddet opp i ansvarsfordeling i sektoren og hvordan den har bidratt til flere ressurser i arbeidet. Samtidig har tap av goder, og manglende mulighet til å påvirke dette skapt noe misnøye.

Studiens resultater viser at de ansatte i Uninett har hatt en opplevelse av medvirkning under fusjonsprosessen, men at den ikke alltid har levd opp til deres forventninger. En hektisk prosess med stramme rammer for gjennomføring, har gjort at mulighetene for medvirkning har vært noe begrenset. Dette kombinert med en vag kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte, har skapt misforståelser og utydelighet i prosessen. Det konkluderes med at en forventningsavklaring tidlig i prosessen ville tydeliggjort når og hvor de ansatte kunne medvirke i beslutninger.

Denne tydeliggjøringen rundt medvirkning i fusjonsprosesser, kan også settes i en større sammenheng. I fusjoner må både ansatte og ledere forholde seg til nye retningslinjer og rammer enn tidligere, som setter et nytt utgangspunkt for hvordan medvirkning vil fungere. Den viktigste faktoren for en god opplevelse av medvirkning i fusjoner ser derfor ut til å være en tydelig og klar kommunikasjon rundt hva de ansatte kan forvente av medvirkning.

Abstract

The last few years, there has been a notable increase in mergers occurring in the public sector in Norway. Employee participation is another subject of great interest in the country, and is well incorporated in the Norwegian work life. These are both subjects of research, but studies rarely consider the relation between the two. It is precisely this relationship that will be the main topic of interest within this paper, of which we will explore further.

The thesis takes a closer look on the merger between Uninett, Unit and NDS. The qualitative research has been performed through a case study on former employees of Uninett. Here we investigate how employees experience their contribution to an active merger, and how their participation has affected their work lives and motivation. Ten different in-depth interviews make the grounds for an outline of the subjects' feelings and experiences. The empirical findings from these interviews are presented with further exploration of employees split-feeling of the results, a feeling of loss, information flow, mock trial, top-down leadership, culture and structure.

Our research finds that employees felt split regarding the totality of the merger process, following various factors during the merger period. The employees were content with the fact that this merger cleared up vagueness between the former companies and gave them more resources to utilize. On the contrary there has been a dissatisfaction due to a loss of benefits and a lack of involvement in the decisions.

This study reveals that employees felt like they have been able to participate in the merger, but their expectations of the process has not been fully met. A hectic process with close to no wiggle room, have made the opportunities to affect the process limited. This combined with a somewhat clumsy way of communicating, has created misunderstandings and ambiguity in the process. We reckon that a clarification of expectations early in the merger would provide beneficial for the employees and help clarify where and when they could participate and contribute to the changes.

A clarification regarding employee participation in a merger would also be relevant in a greater context. Employees and leaders will have to consider the framework that come with a merger, as it will likely differ from what they are used to. From this we can gather that the main factor for success for employee involvement in mergers, is a clear and concise communication in regards to expectations.

Innhold

Forord

Sammendrag

Abstract

Figurer

Oversikt over forkortelser

1	Innledning	1
1.1	Formål	2
1.2	Tema og problemstilling	2
1.3	Oppgavens struktur	3
2	Casebeskrivelse	4
2.1	Uninett AS	4
2.2	Bakgrunnen for sammenslåingsprosessen	4
2.3	Organisasjonsform	5
2.3.1	Beslutning av navn	6
2.4	Medvirkningsavtalen	6
2.5	Organisasjonsstruktur	7
2.5.1	Nivå 1	7
2.5.2	Nivå 2	7
2.5.3	Nivå 3	8
2.5.4	Arbeidsgruppene	8
2.6	Involvering av ansatte	9
2.7	Tillitsvalgte og verneombud	9
3	Teori	11
3.1	Endringsmodeller	11
3.1.1	Fusjon	13
3.2	Medvirkning	14
3.2.1	Medvirkning under endring	14

3.2.2	Medvirkningsbaserte prosesser	15
3.2.3	Kommunikasjon i fusjonsprosesser	16
3.2.4	Direkte og indirekte medvirkning	17
3.2.5	Effekter av medvirkning	19
3.2.6	Ledelsessyn	20
3.2.7	Empowerment	21
3.3	Indre og ytre motivasjon	23
3.4	Sammenstilling av teori	25
3.4.1	Endringsmodeller og fusjoner	25
3.4.2	Den sirkulære modellen for rollefordeling	26
3.4.3	Samspillet mellom ledelsen og ansatte	26
3.4.4	Indre motivasjon, autonomi og medvirkning	27
3.4.5	Oppsummering av teori	28
4	Metode	29
4.1	Vitenskapelig tilnærming	29
4.2	Forskningsdesign	30
4.3	Forskningsmetode	31
4.4	Datainnsamling	32
4.4.1	Samtaler	32
4.4.2	Dokumenter som tilleggsdata	33
4.4.3	Utvalgsriterier	34
4.4.4	Rekruttering av intervjuobjekter	35
4.4.5	Intervjuguide	35
4.4.6	Gjennomføring av intervju	37
4.4.7	Analyse av empiri	39
4.5	Etiske hensyn	40
4.6	Forskningens kvalitet	41
4.6.1	Pålitelighet	41
4.6.2	Gyldighet	42
4.6.3	Generaliserbarhet	43
5	Empiri	45

5.1	Todelt opplevelse av resultatet	45
5.2	Følelse av tap	47
5.3	Informasjonsflyt	48
5.4	Skinnprosess	50
5.5	Top-down ledelse	51
5.6	Kultur og struktur	52
6	Diskusjon	54
6.1	Hastverk i prosessen har påvirket ansattes medvirkning	54
6.2	Direkte og indirekte medvirkning i fusjonsprosessen	56
6.3	Kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte	59
6.4	Ulike perspektiver på ledelse i fusjonen	61
6.5	Ledelsens strategi for medvirkning	64
6.6	Rollefordeling under fusjonsprosessen	67
6.7	Splittet opplevelse av motivasjon	68
6.8	Motivasjon knyttet til autonomi og kontroll	71
6.9	Oppsummering av diskusjon	73
7	Avslutning	74
7.1	Konklusjon	74
7.2	Teoretiske implikasjoner	75
7.3	Praktiske implikasjoner	76
7.4	Begrensninger med oppgaven	77
7.5	Videre forskning	77
	Referanser	79
	Vedlegg	1
A	Organisasjonskartet til Sikt	1
B	Intervjuguide	1
C	NSD	1
D	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	1

Figurer

1	Rollefordeling i endringsprosesser	16
2	Direkte og indirekte medvirkning	18

Oversikt over forkortelser

CET Cognitive evaluation theory.

DIKU Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning.

HK-dir Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse.

IKT Informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

KD Kunnskapsdepartementet.

NOKUT Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen.

NSD Norsk senter for forskningsdata AS.

1 Innledning

Nyhetsbildet i Norge har vært fylt med ulike statlige sammenslåinger de siste årene, og det har vært mange debatter rundt den statlige sentraliseringen hvor både kommuner, fylker og offentlige etater har blitt fusjonert. Dette temaet har skapt “brennhete” diskusjoner, og befolkningen har ikke vært redde for å ytre sine meninger. Dette har videre ført til en motstand mot sentralisering og statlige fusjoner over hele landet, og spesielt i bygde-Norge. Det ser likevel ikke ut til at trenden holder på å snu, for i 2021 ble det meldt inn 156 fusjoner og oppkjøp til Konkurransetilsynet noe som var en betraktelig økning fra året før (Konkurransetilsynet, 2022).

En annen faktor som har fått mye oppmerksomhet er hvordan bedrifter forholder seg til medvirkning. Denne diskusjonen startet allerede på 1960-tallet, da det ble gjennomført flere samarbeidsprosjekter mellom LO og Norsk Arbeidsgiverforening (dagens NHO) for å utforske effektene av medbestemmelse på arbeidsplassen. Dette resulterte i at blant annet medvirkning ble ansett som så viktig at det ble inkludert i arbeidsmiljøloven §4-2 og §4-3 (Arbeidsmiljøloven, 2005; Kvalshaugen, Wennes & Nesse, 2019). Til tross for dette og det faktum at de fleste kan være enige i at medvirkning er en positiv faktor, finnes det likevel mye usikkerhet knyttet til hvordan bedrifter bør håndtere det.

Det finnes mye forskning både knyttet til fusjoner og til medvirkning, men det er sjeldent at en finner studier som omhandler begge disse temaene sammen. I tillegg har forskning på fusjoner ofte foregått utenfor det norske arbeidslivet, gjerne i USA, noe som betyr at en kan stille spørsmål til hvorvidt denne forskningen er overførbar til andre land. Dette kommer for eksempel av at den norske arbeidslivsmodellen baserer seg på andre reguleringer og lovverk enn i USA. Forskning innen medvirkning er ofte rettet mot barn og helse og/eller brukervedvirkning, mens det finnes mindre forskning med vinkling rettet mot offentlige instanser og deres ansatte.

1.1 Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvordan ansatte i Uninett AS har opplevd sin medvirkning i en offentlig sammenslåing med to andre bedrifter. Prosjektet blir gjennomført som en casestudie, og det vil bli gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer for å kartlegge ansattes opplevelser. I tillegg vil ledelsens håndtering av medvirkning, samt mulige konsekvenser knyttet til ansattes motivasjon bli utforsket. De ansatte hadde sin første arbeidsdag i den fusjonerte bedriften, Sikt, 1. januar 2022, i samme periode som vårt forskningsprosjekt ble satt igang. Vi håper likevel at vår masteroppgave kan gi ny innsikt i de ansattes opplevelse av prosessen, og at dette kan bidra til god læring og utvikling i Sikt.

1.2 Tema og problemstilling

Basert på prosjektets formål, er følgende problemstilling utarbeidet: *“Hvordan har ansatte i Uninett opplevd sin medvirkning i fusjonen mellom Uninett, Unit og NSD?”*.

I denne problemstillingen vil vi først og fremst undersøke hvilke opplevelser og oppfatninger de ansatte i Uninett sitter igjen med på bakgrunn av fusjonen. Her anser vi det også som nødvendig å undersøke hvordan ledelsen har håndtert og lagt opp til medvirkning under fusjonen, da dette setter føringer for gjennomføring av prosessen. Vi ønsker også å se på hvordan de ansattes opplevelse av medvirkning og fusjonen har påvirket deres motivasjon i perioden. Alt dette vil tilsammen skape en mer helhetlig forståelse av fenomenet.

Dette masterprosjektet ble initiert gjennom et samarbeid med Uninett AS høsten 2021, og er gjennomført i løpet av ett semester. Her har tiden til rådighet, tilgang til informanter og ressurser ført til en avgrensning av oppgaven. Vi har derfor valgt å avgrense oppgaven til å kun omhandle ansatte fra det som tidligere var Uninett AS, slik at vi kan gå i dybden på dette tema og skape en god forståelse av fenomenet.

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i syv kapitler, hvor innledningen utgjør det første kapitlet. Det neste kapitlet er casebeskrivelsen (kapittel 2), som presenterer situasjonen for casestudien, og har som hensikt å gi leseren en god bakgrunnsforståelse for situasjonen og hendelsesforløpet. Dette er utviklet basert på informasjon fra samtaler med personer i Uninett, dokumenter fra prosessen, samt informasjon fra bedriftens nettsider. Videre blir relevant teori lagt fram i kapittel 3, som senere diskuteres opp mot forskningens empiriske funn. Forskningens metodedel presenteres i kapittel 4, og viser og begrunner valgene for gjennomføring av prosjektet. Det neste kapitlet er forskningens empiridel (kapittel 5), hvor de empiriske funnene fra studien blir lagt fram.

Alle disse foregående kapitlene vil legge grunnlaget for diskusjonsdelen som presenteres i kapittel 6. Her blir de empiriske funnene i samsvar med teori drøftet opp mot problemstillingen. Helt til slutt avsluttes oppgaven med kapittel 7, som presenterer en konklusjon av problemstillingen. Her redegjør vi også for begrensninger ved oppgaven, teoretiske og praktiske implikasjoner, samt videre forskning.

2 Casebeskrivelse

I denne delen av oppgaven, vil bakgrunnen for sammenslåingen mellom Uninett, Unit og NSD til Sikt bli beskrevet. Planlegging og gjennomføring av fusjonen foregikk i store deler av 2021, og den nye virksomheten ble satt i drift fra 1. januar 2022. Informasjonen for casebeskrivelsen er hentet gjennom samtaler med ansatte i det som tidligere var Uninett, tilsendte dokumenter, samt datamateriale hentet fra hjemmesidene til de involverte partene. Det bemerkes at selv om oppgaven tar for seg Uninett ansattes opplevelse av fusjonen, så vil det i denne delen også utdypes om de andre partene involvert i sammenslåingen. Dette fordi mye at planleggingen og strategien for involvering av ansatte var felles på tvers av de tre virksomhetene.

2.1 Uninett AS

Uninett var et statlig aksjeselskap som drev med utvikling av IKT-infrastruktur. De leverte tjenester innen nett, sikkerhet, video og telefoni, og identitet, tilgang og datadeling. De har driftet tjenester som forskningsnettet, eduroam, Zoom og Feide for institusjoner innen forskning og utdanning i Norge (Uninett, u.d.).

2.2 Bakgrunnen for sammenslåingsprosessen

I månedsskiftet januar/februar 2021, kalte Kunnskapsdepartementet (KD) inn til et møte med lederne for Uninett, Unit, NSD, Kompetanse Norge, Universell*, Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) og Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (DIKU). De møtte ekspedisjonssjef i KD og daværende minister for høyere utdanning og forskning. Det hadde blitt gitt en kort beskrivelse av møtets omfang på forhånd, og tema var fusjonering. Under møtet kom det fram at KD hadde planlagt gjennomføring av to fusjoner: den ene inkluderte Uninett, Unit og NSD, som i ettertid har fått navnet Sikt. Den andre omhandlet å samle alle direktoratene i kunnskapssektoren¹, til ett felles direktorat som i dag heter Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir).

¹Med kunnskapssektoren mener vi her institusjoner som arbeider innen forskning og utdanning i Norge.

KD begrunner avgjørelsen ut fra et tredelt problem. Fram til nå hadde det (1) vært flere direktorater å forholde seg til, noe som førte til overlappende ansvar og oppgavefordeling. Det ble raskt uklart hvem en skulle forholde seg til dersom en hadde spørsmål rettet mot direktoratene. Den andre delen av problemet var at det (2) fantes tre leverandører (Uninett, Unit og NSD) av fellestjenester i kunnskapssektoren. Disse hadde i likhet med direktoratene en del gråsoner knyttet til ansvarsfordeling og oppgavehåndtering. Den siste delen av problemet omhandlet (3) Units funksjon og organisering. Fram til nå hadde Unit hatt en todelt funksjon, både som leverandør av fellestjenester i sektoren og som direktorat for IKT som satte føringer og retningslinjer for sektoren. Dette skapte en uheldig fordeling av ansvar, både innad i bedriften og ute i sektoren.

Løsningen ble dermed to fusjoner som samlet leverandørene av tjenestene i én felles enhet, Sikt, og direktoratene i kunnskapssektoren i en annen enhet, HK-dir. Hensikten med denne sammenlåingen kan videre begrunnes med å fjerne gråsoner mellom tjenesteleverandørene og direktoratene i kunnskapssektoren, for å skape mer samhandling og effektiv drift i sektoren. Det ble bestemt at HK-dir skulle være oppe og gå fra 1. juli 2021, mens oppstarten av Sikt ble satt til 1. januar 2022. Dette førte til at Sikt hadde et større tidsaspekt for planlegging av reorganiseringen enn HK-dir. Planlegging av reorganiseringen til Sikt kunne dermed starte samtidig som prosessen med etablering av virksomheten ble gjennomført.

2.3 Organisasjonsform

Så tidlig som 4. februar 2021, bare noen dager etter møtet med KD hvor avgjørelsen om fusjonen ble lagt fram, ble det gjennomført allmøter i alle de tre virksomhetene. Her ble planen for fusjoneringen lagt fram, og dette var også det første steget for involvering av alle ansatte i prosessen. På dette tidspunktet i fusjoneringen, hadde det ikke blitt tatt en avgjørelse om Sikt sin organisasjonsform, noe som påvirket hvordan den videre prosessen ble planlagt.

Uninett, Unit og NSD hadde ulike organisasjonsformer før fusjonen. Dette skapte utfordringer som en måtte ta stilling til før og under gjennomføring av fusjonen. Både Uninett og NSD var aksjeselskaper eid av KD. Unit var et statlig forvaltningsorgan, da virksomheten både var en tjenesteleverandør og et direktorat for sektoren. Den 22. mars kom beskjeden om at Sikt skulle være et forvaltningsorgan med utvidet fullmakt. Det var KD som satt med den endelige avgjørelsen, men ledelsen i bedriftene kom også med innspill som ble en del av beslutningsgrunnlaget.

For å lede sammenslåingen ble det satt sammen et styringsråd bestående av leder for Unit, leder for NSD, leder for Uninett og leder for KD. Det gikk noe tid fra fusjonen ble offentliggjort til prosessen offisielt ble satt i gang. Årsaken var at enkelte formelle saker måtte avgjøres fra KD sin side, før planleggingen og gjennomføringen av fusjonen kunne settes i gang. Det første møtet med styringsrådet ble derfor gjennomført 20. april 2021. Fra dette tidspunktet og fram mot sommerferien 2021 jobbet styringsrådet med forberedende arbeid, og KD ledet rådet fram til en ny leder for Sikt var på plass.

2.3.1 Beslutning av navn

Da det ble tid for å finne et navn til det nye forvaltningsorganet, bestemte styringsrådet med KD i spissen, for å sette igang en navnekonkurranse. Det startet med at ansatte fra alle de tre virksomhetene fikk sende inn sine navneforslag via digitale skjemaer, før det videre ble avholdt en intern avstemming blant de ansatte. De tre forslagene med høyest oppslutning ble videresendt til KD som var avgjørende beslutningstaker. Prosessen for å finne et navneforslag hadde en varighet på én uke. Etter det skulle KD ta en beslutning, noe som tok litt lengre tid enn planlagt da de sjekket navnet med språkrådet. Her fikk navnet noe motstand, men KD valgte på tross av dette å gå for navneforslaget. På styringsrådsmøtet den 1. juni 2021 informerte KD virksomhetene om at navnet Sikt hadde blitt vedtatt.

2.4 Medvirkningsavtalen

Under fusjonsprosessen hadde de tre virksomhetene ulike organisasjonsformer, og var dermed omfattet av forskjellige lover og forutsetninger for medvirkning. Aksjeselskapene forholdte seg til Arbeidsmiljøloven, Hovedavtalen i NHO-LO, samt egne særavtaler. Unit forholdte seg til Arbeidsmiljøloven, statsansattloven, Hovedtariffavtalene, Hovedavtalen i staten og egne særavtaler. Det ble derfor utformet en medvirkningsavtale for fusjonen som skulle ha virkning under fusjonsprosessen og opphøre ved oppstart av Sikt den 01.01.22. KD utformet avtalen med gruppen av tillitsvalgte fra de tre virksomhetene i juni 2021. Dette med bakgrunn i Arbeidsmiljølovens kapittel 16 og Hovedavtalen NHO-LO (Arbeidsmiljøloven, 2005). Hensikten med avtalen var å sikre rettferdig medvirkning på tvers av de involverte virksomhetene.

2.5 Organisasjonsstruktur

I planleggingsfasen ble det bestemt at organisasjonsstrukturen til Sikt skulle bestå av tre ulike nivåer, hvor nivå 1 er administrerende direktør. Nivå 2 omfatter direktørens ledergruppe og divisjonsledere, og nivå 3 inkluderer seksjonsledere og produktområdeledere innad de ulike avdelingene og divisjonene. Her ble det sett på som nødvendig å utforme nivåene i den bestemte rekkefølgen, da de påfølgende nivåene var avhengige av avgjørelsene tatt på foregående nivå.

2.5.1 Nivå 1

Valget for ny direktør i Sikt landet på Roar Olsen i september 2021. Han overtok da også ledelsen av styringsrådet, noe som førte til at KD gikk ut av styringsrådet. Mange av sakene for sammenslåingen hadde blitt utsatt i påvente av innstilling av ny leder for organisasjonen. Dette var for å hindre dobbeltarbeid, da nye leders meninger og ønsker var avgjørende for utformingen av Sikt. På grunn av utsettelsen var det et økt antall saker å gjennomgå fra september måned til 1. januar. Her kom det også et krav fra Unit sin side om at alle goder til ansatte i Sikt skulle forhandles fram og avtalesfestes før sammenslåingen tok effekt. Dette gjorde at bedriften fikk en travel periode med korte tidsfrister både for de ansatte og ledelsen.

2.5.2 Nivå 2

Etter at nivå 1 var på plass, var det tid for å fastsette organisering på nivå 2. Dette omfattet både hvordan bedriften skulle deles inn etter divisjoner og avdelinger, samt innplassering av direktører for hver av divisjonene og avdelingene. Organiseringen startet med at styringsrådet utformet en skisse for organisasjonskartet til Sikt, med bakgrunn i bedriftens overordnede strategi og mål. Denne ble gjort tilgjengelig for bedriftene 21. september, og fikk frist for tilbakemelding og innspill fra ansatte 24. september. I likhet med innspill rundt navn på den nye bedriften, ble disse innsamlet via digitale skjemaer. Noen av disse innspillene, sammen med innspill fra verneombud og tillitsvalgte, la grunnlag for justeringer av skissen. Resultatet av dette ble et nytt forslag til organisasjonskart bestående av tre divisjoner og tre avdelinger. Etter godkjenning av forslaget, startet rekrutteringsprosessen med å finne direktører for hver divisjon og avdeling. Denne prosessen hadde en varighet på ca. to uker, og direktørene ble innstilt fra 13. oktober.

2.5.3 Nivå 3

På nivå 3 ble et førsteutkast til organisering publisert den 5. november. Dette inkluderte både fordeling og rekruttering av seksjons- og produktområdeledere, samt fordeling av ansatte innad de ulike seksjonene og avdelingene. Som ved organisering av nivå 2, ble det også her åpnet for innspill fra de ansatte. Innspillene hadde en svarfrist satt til 11. november, og i perioden etter ble det foretatt drøftinger og forhandlinger med tillitsvalgte. Justeringene resulterte i et endelig forslag for organisering av nivå 3, som vist i vedlegg A. Videre prosess var at stillingene for produktområdeledere og personalledere ble lyst ut med søknadsfrist 5. desember. Ansettelsesprosessen ble avklart raskt, og de nye lederne ble offentliggjort 13. desember etterfulgt av innplassering av ansatte den 16. desember.

2.5.4 Arbeidsgruppene

For å kunne gjennomføre en smidig prosess, ble det opprettet fire arbeidsgrupper med ulike ansvarsområder knyttet til omorganiseringen. De fire arbeidsgruppene var organisasjonsutvikling og HR, økonomi, kommunikasjon, samt intern IKT og arbeidsverktøy. De ulike arbeidsgruppene hadde egne ansvarsområder, og skulle sørge for at nødvendige prosesser for etablering og drift av det nye tjenesteorganet ble gjennomført.

Etter hvert kom også en femte arbeidsgruppe på banen. De arbeidet med teamorganisering i Sikt, og ett av forslagene de kom med påvirket organiseringen for nivå 3. Forslaget omhandlet todelt lederansvar, slik at en fikk en seksjonsleder med personalansvar og en annen produktområdeleder med faglig ansvar. Disse to rollene hadde tidligere vært én og samme person, men ved å dele opp i to ulike lederroller mente arbeidsgruppen at bedriften kunne utnytte ressursene i større grad på tvers av organisasjonen og slik bli mer fleksibel.

Beslutningen om todelt lederansvar kom etter at prosessen med organisering av nivå 3 var i gang. Dette gjorde det vanskelig å implementere ordningen på enkelte av seksjonene. Organiseringen av nivå 3 var noe som direkte berørte alle ansatte, og det ble derfor ansett som ekstra viktig å høre deres meninger og ønsker.

2.6 Involvering av ansatte

Ledelsen i Uninett hadde helt fra starten vært tydelige på at de ønsket å gjennomføre en sammenslåingsprosess som tok vare på de ansatte, og som opplevdes som ryddig og trygg. Det ble derfor allerede på det første allmøtet tydeliggjort at sammenslåingen ikke ville føre til oppsigelser eller lavere lønn for de ansatte. Ledelsen ønsket å ha en løpende og åpen dialog gjennom hele prosessen, slik at alle kunne stille spørsmål når som helst og om hva som helst. De ønsket likevel å legge vekt på at de ansatte skulle fortsette med de jobbene de hadde hatt fram til nå, altså at fokuset var på drift av organisasjonen og ikke på reorganiseringen. Dette var viktig for at Uninett skulle levere de leveranseprosjektene de hadde tatt på seg, og for at ansatte skulle bli skjermet fra andre arbeidsoppgaver utenfor sine egne.

Et av stikkordene for å skape medvirkning blant ansatte samtidig som en sørget for framdrift, var å gjennomføre en transparent prosess. Alle sakslister og møtereferater fra styringsrådet ble derfor gjort tilgjengelige for alle ansatte i de tre virksomhetene. Slik kunne alle holde seg oppdaterte på prosessen og komme med innspill samtidig som sakene ble diskutert i styringsrådet. På disse referatene ble det blant annet gitt informasjon om saker som omhandlet finansiering og budsjett, organisering av Sikt, rutiner for informasjon til ansatte, avgjørelser knyttet til leveransetjenestene, og agenda for allmøtene. Allmøtene ble gjennomført én gang i måneden, og alle ansatte kunne delta. Dette var et verktøy og et tilbud for å sikre god og enkel tilgang til informasjon.

2.7 Tillitsvalgte og verneombud

For å ivareta de ansattes ønsker, men også sørge for framdrift i prosessen, ble involvering av organisasjonen også gjort gjennom møter med tillitsvalgte fra alle tre virksomheter. Uninett hadde både verneombud og tillitsvalgte før og under fusjonsprosessen. Disse to ordningene har ulike funksjoner, noe som også har påvirket hvordan de arbeidet under fusjonen. Alle virksomheter som reguleres av Arbeidsmiljøloven skal ha et verneombud, dette er altså en lovpålagt ordning (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Uninett hadde flere fagorganisasjoner med tillitsvalgte som bidro under fusjoneringen. Den tillitsvalgte har i oppgave å sørge for at tariffavtalen blir fulgt på arbeidsplassen, og dette innebærer ofte saker knyttet til lønn, oppsigelser, arbeidstid og lignende (Bergsli, 2017). Styringsrådet for Sikt involverte både verneombudet og de tillitsvalgte tidlig i prosessen. Dette skjedde før HR og Økonomi fikk innsikt og informasjon om prosessens gang.

I Uninett var det to fagorganiserte grupper: Nito og Tekna, som hadde tillitsvalgte som representerte dem under fusjonsprosessen. De tillitsvalgte hadde møter hver 14. dag både med styringsrådet og med sine faggrupper. Under møtet ble det informert om status for prosjektet, i tillegg til at de ansatte kunne stille spørsmål til de tillitsvalgte. De tre siste månedene før sammenslåingen, ble det holdt møter hver uke både med faggruppene og med styringsrådet. Nito- og Teknagruppen i Uninett slo seg også sammen og gjennomførte møtene felles for at alle fagorganiserte ansatte skulle motta samme informasjon. Møtene mellom tillitsvalgte og fagorganiserte ansatte ble strukturert ut fra de ansattes ønsker.

Etter sommerferien 2021 var det mye fokus på organisering av Sikt i divisjoner og avdelinger (nivå 3), og det var derfor ekstra fokus på at de ansatte skulle få ytre sine meninger. Ledelsen i Uninett la merke til at det kom mange spørsmål fra ansatte som omhandlet deres posisjon i den nye organisasjonen. Dette inkluderte spørsmål rundt lønn, pensjonsordninger, kontorplass, stillingstittel og andre personlige anliggender som kunne påvirkes av fusjonen og endringen av organisasjonsform.

I tillegg til de jevnligte møtene, hadde de tillitsvalgte teamskanaler for å være tilgjengelige for innspill. Den vanlige normen under fusjonsprosessen var hjemmekontor, og det var derfor viktig å lage arenaer for innspill uavhengig av kontorlokasjon. De tillitsvalgte fungerte som et filter for hvilke innspill som ble videreformidlet til ledelsen og styringsrådet. De sakene de tillitsvalgte visste at det ikke kunne gjøres noe med, ble lagt død med en gang slik at de ansatte ikke skulle bruke mye tid på dem. I stedet ble fokuset lagt på saker hvor de visste at det var forhandlingsrom og muligheter for å oppnå gode resultater.

Ordningen med tillitsvalgte var ikke relevant for alle ansatte, da det kun var de fagorganisasjonene med mange medlemmer som hadde egne tillitsvalgte i Uninett. Dette førte til at resten av de ansatte kun fikk sin informasjon gjennom felleskanalene og verneombudene. De ble i større grad avhengig av å finne informasjon selv på de temaene de hadde interesse for.

3 Teori

I dette kapittelet blir relevant teori presentert. Teorien som framkommer er basert på oppgavens tema, problemstilling og empiriske funn. Kapittelet er bygd opp slik at den mest overordnede teorien omhandlende endringsmodeller blir presentert først, før teorien blir mer spisset mot oppgavens problemstilling. Hovedtema for oppgaven er medvirkning, og teori knyttet til dette tema blir presentert mer dyptgående. Her blir flere relevante aspekter ved medvirkning lagt fram, etterfulgt av teori omhandlende motivasjon. Kapittelet avsluttes med en sammenstilling og oppsummering av den teorien som er blitt presentert.

3.1 Endringsmodeller

Kurt Lewin var en tysk-amerikansk psykolog, som utviklet teoretiske bidrag innenfor fagfeltet sosial psykologi, og arbeidet hans har vært utgangspunkt for flere teorier i ettertid (Wheeler, 2008). En av Lewins mest kjente teorier, er en modell for gjennomføring av suksessfulle endringer som kalles 3-steps modellen. Denne består av stegene opptining (*unfreeze*), endring (*change*) og nedfrysning (*refreeze*). Teorien tar utgangspunkt i at organisasjoner normalt befinner seg i en stabil tilstand, hvor motkrefter og endringskrefter nøytraliserer hverandre og dermed holder tilstanden stabil (Burnes, 2004; Hatch, 2011).

Det første steget i modellen, opptining, dreier seg om å bryte opp den normale og stabile tilstanden slik at en forbereder organisasjonen på at en endring skal gjennomføres. Først når det er blitt oppnådd en ustabil tilstand, vil organisasjonen være mottakelig for å kvitte seg med de gamle rutinene og prosedyrene, og gjøre plass til nye (Hatch, 2011). Lewin så dette som en helt essensiell aktivitet for at endringen skulle kunne bli suksessfull (Burnes, 2004). Dette stemmer overens med tankene til John Kotter, med sin 8-stegsmodell for suksessfulle endringer. Han uttrykker at dersom det ikke brukes nok tid i denne fasen så vil en ikke ha bygd et godt nok utgangspunkt til å kunne gjennomføre resten av endringsprosessen (Kotter, 1996).

Det neste steget i Lewins modell, endring, omhandler å finne nye løsninger og metoder for de ulike arbeidsoppgavene. Her prøver en å komme fram til en mer ønsket atferd gjennom prøving og feiling, til en kommer fram til et resultat som fungerer. Det siste steget i modellen er nedfrysning. Her er målet å gjenskape en stabil tilstand, men da med den nye atferden en har kommet

fram til, slik at en ikke faller tilbake til gamle vaner (Burnes, 2004; Hatch, 2011). Dersom en igjen drar paralleller til Kotters 8-stegsmodell, ser en at både Lewin og Kotter påpeker hvor viktig også denne fasen er. I denne sammenheng sier Kotter at dersom en ikke legger vekt på denne fasen, så vil en ikke klare å normalisere de nye endringene til å være den korrekte adferden (Kotter, 1996).

Lewins 3-stegs modell har mottatt mye kritikk, spesielt etter 1980 tallet da det kom flere nye endringsmodeller. For eksempel har modellen fått kritikk for å være for statisk. Den beskriver en endringsprosess med en start og en slutt, når endringer i virkeligheten er mer flytende. De kan heller beskrives som kontinuerlige uten en start og en slutt (Burnes, 2004).

Det finnes flere synsvinkler innenfor endringsledelse, og William Bridges er en av dem som har tilført et litt annerledes syn på endring. Mens Lewin tar for seg framgangsmetoder i en endringsprosess, ser William Bridges på menneskers opplevelser under prosessen. Bridges (1986) la vekt på nytten av å forstå det menneskelige perspektivet ved endringer, og hvordan dette kunne hjelpe ledelsen til å gjennomføre mer effektive og suksessfulle endringer. Her skiller Bridges (1986) mellom endring (*change*) og overgang (*transition*), da han mener at dette er to prosesser som foregår parallelt. Endring er en ekstern påvirkning som kan håndteres ved hjelp av planlegging og bruk av modeller, mens overgang er en intern psykologisk prosess hos mennesker. Denne kan ikke planlegges på samme måte som for endringer, og det finnes heller ingen rasjonell modell for psykologiske overganger. Ut fra dette utviklet han modellen *The Bridges transition model* som består av tre faser (Bridges, 1986; Bridges & Mitchell, 2000).

Den første fasen i Bridges modell er avslutningsfasen, og den omhandler å gi slipp på det gamle for å gjøre plass til det nye. Dette kan være vanskelig, og følelsene som oppstår i denne fasen blir sammenlignet med følelsene som oppstår i skilsmisser, dødsfall og ødeleggelse av hjem. For mange kan dette oppleves som å miste identitet, da det innebærer å gi slipp på metoder som tidligere har vært suksessfulle (Bridges, 1986).

Den neste fasen er den nøytrale fasen. Bridges (1986) beskriver denne fasen for å være utfordrende og energikrevende, og de fleste ønsker å komme ut av denne situasjonen så raskt som mulig. Det er også verdt å merke seg at det ikke er en konkret start og slutt mellom denne fasen og den forrige, men at disse flyter litt over i hverandre (Bridges, 1986). Den nøytrale fasen kan være ekstra utfordrende for endringer som omhandler fusjoner, da personene involvert må for-

holde seg til flere ulike ledergrupper og avgjørelser. Bridges og Mitchell (2000) mener likevel at en burde bruke en del tid under denne fasen, da en kommer fram til løsninger som er starten på den psykologiske overgangen til den nye hverdagen.

Den siste fasen omhandler nye begynnelse. Det å komme til denne fasen krever mye tålmodighet og energi, og det er derfor mange som aldri kommer hit. I likhet med de to foregående fasene, kan også denne fasen være skremmende da en skal begynne å leve etter den nye identiteten som har blitt utformet (Bridges & Mitchell, 2000). Dette involverer en ny forståelse av situasjonen, nye verdier å forholde seg til, og at en bruker energien på andre måter enn en har gjort tidligere (William Bridges Associates, u.d.).

3.1.1 Fusjon

I denne oppgaven ser vi på medvirkning i en fusjonsprosess. Det er derfor relevant å ha innsikt i hva en fusjon innebærer, for å videre kunne forstå rammene for medvirkning i denne prosessen. Under en fusjon blir to eller flere selskaper slått sammen, med en hensikt om å gjøre forbedringer som skaper ny vekst i en felles virksomhet. En slik beslutning forankres først og fremst i toppledelsen, men mye av arbeidet i en fusjon ligger også på de andre involverte partene. Det er mye arbeid å plassere ledere og medarbeidere i den nye organisasjonen, og å lage smidige overganger til nye systemer og prosesser. En må heller ikke glemme at det skal utvikles en felles visjon og kultur, noe som krever at alle parter er motiverte for fusjonen (Mikkelsen & Laudal, 2020, s. 316).

Når en fusjon settes i gang forventes det at de ansatte tar til seg de nye endringene, samtidig som de skal opprettholde produktivitet i arbeidet sitt. På denne måten blir tidsaspektet ved fusjoner en interessant faktor (Tetenbaum, 1999). Tetenbaum (1999) har utarbeidet syv nøkkelaktiviteter for suksessfull integrering under fusjonsprosesser. Han legger vekt på at fusjoner som varer over lengre tid, kan oppleves som belastende for de involverte. Når endringene ikke skjer med en gang, oppstår det ofte mange spørsmål og bekymringer blant ansatte som fjerner oppmerksomhet fra annet nødvendig arbeid. Dette samsvarer med at forskning viser at bedrifter må forvente en viss nedgang i produktivitet i fusjonsperioden. På grunn av dette mener Tetenbaum (1999) at prosessen må skje kjapt og at beslutninger som er viktige for de ansatte skal tas så raskt som mulig. Han utdyper dette med at avklaringer rundt oppsigelser og restrukturering bør bestemmes

innen få dager etter inngått avtale, og deretter medeles til ansatte så raskt som mulig. Han legger også vekt på at en bør opprettholde momentet i prosessen, da stopp i prosessen kan føre til at ansatte mister fokus og utvikler bekymringer. Selv om Tetenbaum (1999) her vektlegger en rask prosess, påpeker han også viktigheten av å samtidig ta hensyn til personers følelse av tap og å sette pris på deres innsats.

3.2 Medvirkning

Endringsmodellene i kapittel 3.1 forteller at det må skapes forståelse blant de ansatte i endringsprosesser. Det blir derimot ikke utdypet hvordan en skal kunne oppnå dette i disse modellene. Her påpeker Sandnes og Wig (2007, s. 22) at: “Involvering og medvirkning er et vesentlig virkemiddel for å skape forståelse, tilslutning og kommittering til endringene”. Medvirkning i endringsprosesser er dermed en avgjørende faktor for at endringen skal bli suksessfull, og de neste delkapitlene vil ta for seg teori knyttet til medvirkning.

3.2.1 Medvirkning under endring

Medvirkning i en endringsprosess handler om å gi ansatte en større tilhørighet til endringsprosessen ved å redusere maktskillet mellom arbeidere og ledelse. Ved å involvere de ansatte i bedriften som endringen angår i et tidlig stadie, vil eventuell motstand komme fram tidlig. Dette gjør at en kan håndtere motstanden før store kostnader er påløpt, og deretter komme til avklaringer eller gi de enkelte mulighet til å søke andre posisjoner. Samtidig unngår en større konsekvenser som kan skape problemer for prosessen eller hindre driften (Klev & Levin, 2010).

Klev og Levin (2010) stiller seg kritisk til tidligere forskning for å ikke være tydelig nok. Ofte holdes et fokus på hvor viktig medvirkning er i endringsprosesser, men oppfattes likevel fraværende og ikke som en integrasjon av utviklingsarbeidet. De ønsker istedet å legge vekt på en prosess som er bygget på demokratiske idealer, hvor medvirkning er et grunnleggende premiss (Klev & Levin, 2010).

3.2.2 Medvirkningsbaserte prosesser

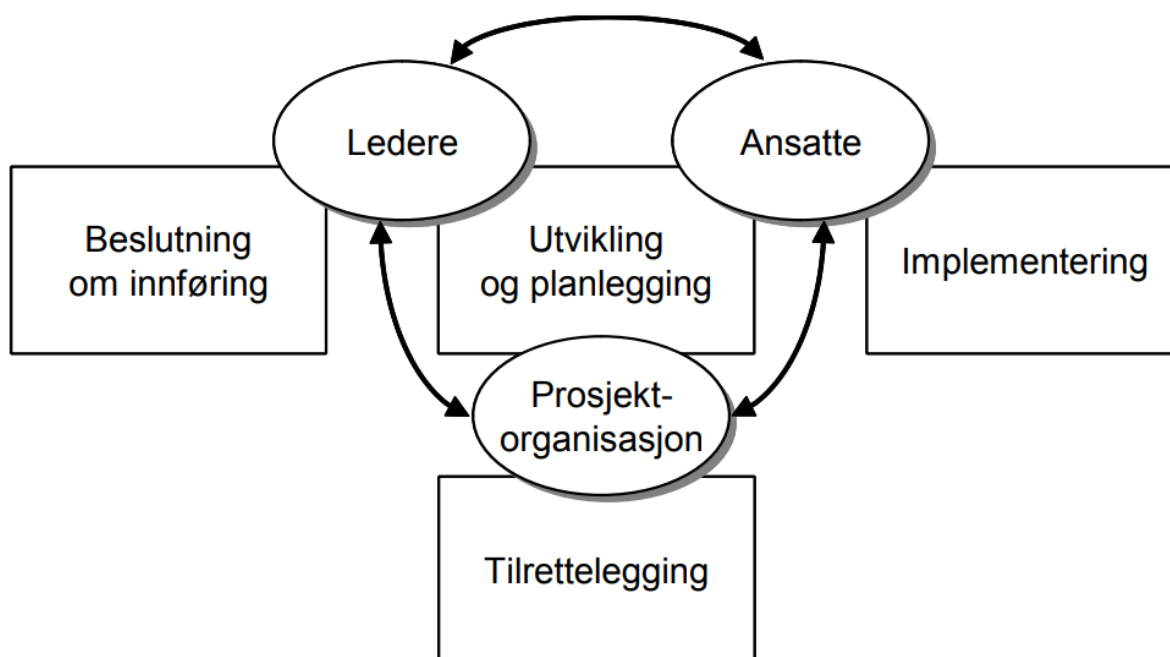
O. Amundsen og Kongsvik (2016) presenterer en sirkulær modell for hvordan rollefordelingen i endringsarbeid kan være, se figur 1. Den sirkulære modellen skiller seg fra lineære modeller, ved at oppgaver og kommunikasjonen mellom partene skjer kontinuerlig og mellom alle ledd. I denne modellen legges det også stor vekt på at arbeidsoppgaver som inkluderer utvikling og planlegging av endringsprosessen, er en felles oppgave for alle involverte parter. På denne måten kommer en fram til utviklingskonsepter, som omhandler gjennomføring av planlagte endringer (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

Utgangspunktet for denne modellen er *kunnskapsperspektivet*, som forfatterne har hentet fra boka til Nonaka og Takeuchis (1995). I denne sammenheng betyr det at en legger kunnskap til grunn for ansvarsfordelingen av oppgavene, og at personer med relevant kunnskap om endringen, for eksempel relevant erfaring, burde være med å utvikle og planlegge den (Nonaka & Takeuchi, 1995). De involverte partene sitter med ulike perspektiver og erfaringer som er nyttige for den videre prosessen, og dermed vil det være naturlig at alle parter bidrar til en felles utvikling og planlegging. Dette begrunnes med at medvirkning i slikt arbeid blant annet kan ha en positiv effekt på motivasjonen blant ansatte. I tillegg er dette en fordel for organisasjonen, da beslutningene er tatt av personer med kunnskap og erfaring på feltet, noe som videre påvirker resultatet av endringen (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

Modellen viser også at enkelte oppgaver burde tilhøre bestemte roller på grunn av den kompetansen disse personene innehar. For eksempel vil det være hensiktsmessig at lederne tar beslutninger om innføring. De ansatte vil være de som praktisk gjennomfører endringen, mens en prosjektorganisasjon vil ta seg av nødvendig tilrettelegging for at endringen skal kunne gjennomføres. Her poengteres det at denne modellen kun er et forslag til en rollefordeling, og at hver organisasjon vil måtte tilpasse den etter sitt behov (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

For at utviklingskonseptene som blir produsert skal passe til bedriftens behov, mener Amundsen og Kongsvik (2016) at det er nyttig å gjennomføre en *oversettelsesprosess*. Dette innebærer “(...) å avklare hvilke elementer som kan være nyttige, eventuelt for hvem og hvorvidt og hvordan de kan innpasses i den allerede eksisterende virksomheten” (O. Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 185). Her blir kommunikasjon svært sentralt, og i stedet for at ansatte kun får formidlet informasjon gjennom sine ledere, framkommer denne informasjonen gjennom en toveis dialog.

Denne måten å fordele ansvar på, kan være mer ressurskrevende enn å følge lineære modeller. Til gjengjeld vil løsningene som utvikles i større grad være basert på relevant kunnskap og erfaring, noe som gjør at de er tilpasset bedriftens behov. Denne fordelingen krever god kommunikasjon og forståelse mellom partene, noe som videre kan redusere motstanden blant ansatte. På denne måten får de uttrykt sine meninger, og blir i større grad involvert i prosessen. Dette gir økt eierskap, samhandling og effektivitet, som både er positivt for individene og organisasjonen som helhet.



Figur 1: Rollefordeling i endringsprosesser (O. Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 184)

3.2.3 Kommunikasjon i fusjonsprosesser

I artikkelen *Anatomy of mergers* fortelles det at en fusjon ikke bare krever god beslutningstaking for å påvirke bedriftens profitt, produktivitet og kvalitet, men at disse aspektene også må formidles til de ansatte i bedriften. Kommunikasjon blir sett på som den viktigste faktoren i en fusjonsprosess, og er nødvendig for å oppnå suksess (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, 2000). Dette kan forhindres av det Marks og Mirvis (1986, 1997) omtaler som *merger syndrome*. Dette omhandler ledernes reaksjoner knyttet til stress og krisementaltitet som kan oppstå under fusjoner. Dette skaper økt grad av sentralisering og minkende kommunikasjon fra

ledelse til stab. Mangel på kommunikasjon kan skape mistro, usikkerhet og negativ snakk blant de ansatte (Marks & Mirvis, 1986, 1997). Det er derfor nødvendig å håndtere ansattes usikkerhet så raskt som mulig. Her blir åpenhet og ærlighet essensielt, da det å lyve eller trekke tilbake løfter kan få store konsekvenser. Dette svekker ledelsens kredibilitet, og krever stor grad av kommunikasjon og interaksjon mellom partene for å rette opp i (Appelbaum et al., 2000).

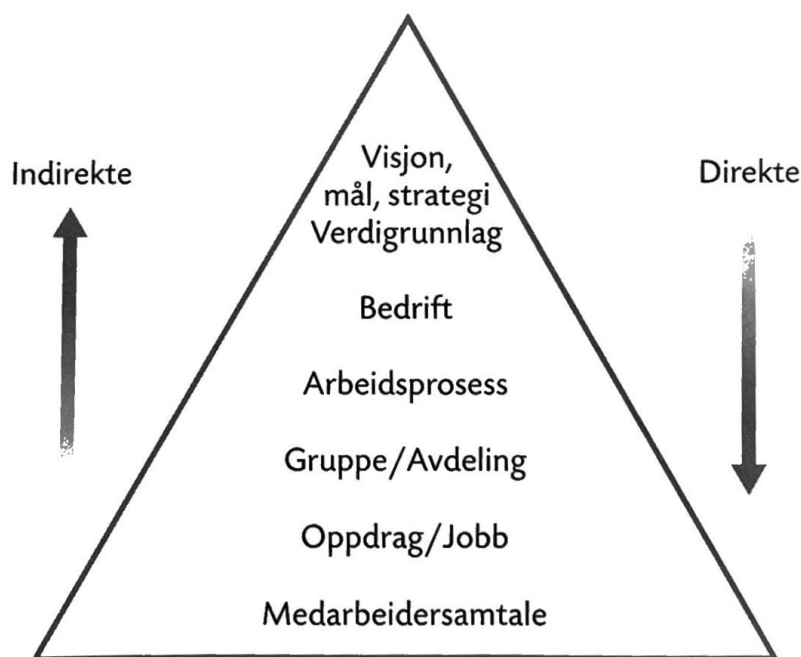
Sandnes og Wig (2007) har også en lik tilnærming til kommunikasjon, og ser verdien i å forstå de ansattes opplevelser i en fusjonsprosess. Slik som Tetenbaum (1999) mener de også at en bør gi informasjon tidlig i prosessen, når det gjelder spørsmål som omfatter den enkelte. Alt dette er med på å unngå negative konsekvenser som ryktebørs og misforståelser, som videre gir motivasjonssvikt og motstand (Sandnes & Wig, 2007; Tetenbaum, 1999). Det legges også fram at involvering og det å skape medvirkning for alle parter, er et nyttig virkemiddel for å skape forståelse, tilslutning og forpliktelse til endringene (Sandnes & Wig, 2007).

3.2.4 Direkte og indirekte medvirkning

Medvirkning kan organiseres på ulike måter, og her skiller en ofte mellom direkte og indirekte medvirkning. Med direkte medvirkning menes at du selv er aktivt med i beslutningene, mens ved indirekte medvirkning er det et mellomledd som representerer deg (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Sistnevnte kan sammenlignes med indirekte demokrati som vi har i Norge, hvor en velger noen til å fremme sine tanker og meninger.

Tønnesen (2001) beskrevet i Amundsen og Kongsvik (2016 s. 152) har lagt fram tre metoder for hvordan direkte medvirkning kan foregå. I den første metoden (1) setter en inn tiltak for å forbedre arbeidsoppgaver som hører hjemme under sitt ansvarsområde. Her har en god mulighet til å påvirke, da en har god kjennskap til forbedringspotensialet som finnes. Den neste metoden (2) er å komme med tanker og meninger rundt ulike arbeidsoppgaver i organisasjonen til ledelsen. Dette krever mer involvering fra andre parter enn kun seg selv, og kan være vanskeligere å få gjennomslag for, da det ikke kun omhandler egne ansvarsområder. Den siste metoden (3) er å delta på ulike arenaer hvor målet er å samarbeide om å finne løsninger på utfordringer bedriften står overfor. Med arena menes i dette tilfellet en dedikert situasjon for problemløsning, slik som for eksempel utviklingssamtaler (individnivå), møter for idémyldring (avdelingsnivå) og konferanser (organisasjonsnivå) (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

Når det er snakk om medvirkning gjennom deltakelse i løsningsorienterte situasjoner (metode 3), vil graden av medvirkning variere basert på om en har direkte eller indirekte medvirkning. I enkelte tilfeller har en som enkeltindivid stor mulighet til å påvirke, dette gjelder for eksempel aspekter som omhandler deg og utførelse av dine daglige arbeidsoppgaver. Dette kan gjerne framkomme i medarbeidersamtaler eller i andre situasjoner hvor en kan snakke med ledelsen én til én. Etter hvert som området en ønsker å påvirke beveger seg fra å omhandle individer til hele organisasjonen, vil også vanskelighetsgraden for å påvirke det som enkeltindivid øke (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Her vil det være mer fordelaktig å gå sammen som en gruppe med en representant, for å få fremmet sine synspunkter. Dette kan for eksempel gjelde forhandling av nye goder for de ansatte innad bedriften. Her går en fra å påvirke gjennom direkte medvirkning til å påvirke gjennom indirekte medvirkning. Tønnesen (2001) vist i O. Amundsen og Kongsvik (2016) har utviklet en modell som viser dette, se figur 2.



Figur 2: Direkte og indirekte medvirkning av Tønnesen (2001) vist i O. Amundsen og Kongsvik (2016, s. 152)

3.2.5 Effekter av medvirkning

Det finnes ulike syn på hvorvidt reell medbestemmelse er positivt for den enkeltes velvære eller ikke. Den største konsensusen ligger på at det er positivt og begrunnes i at den enkelte får en større mulighet til læring, utvikling, støtte og håndtering av arbeidsmengde (Mikkelsen & Laudal, 2020). En teori som ligger til grunne for mye av forskningen er Karasek og Theorells (1990) *demand-control model* referert i Gallie (2003). Den tar utgangspunkt i at høye krav sammen med lav kontroll vil være belastende for en ansatt. Denne belastningen hadde ikke bare negative virkninger for arbeidet, men stresset ga også økt sannsynlighet for hjerte- og karsykdommer. Modellen sier videre at en økt jobbkontroll vil kunne kompensere for mer ansvar i arbeidet som følge av økt autonomi, og gi en mindre belastning på individet (Busck, Knudsen & Lind, 2010; Gallie, 2003).

En kritikk på denne tankegangen kommer fra Busck et al. (2010) som mener at medvirkning blant ansatte i dag heller blir sett på som et virkemiddel for å nå bedriftens mål heller enn å fremme den ansattes interesser. Det menes dermed at fokuset er flyttet over på bedriftens produktivitet og at det ikke nødvendigvis vil medføre positive virkninger for arbeidstaker. Det legges vekt på at en konstant involvering vil legge større press og intensitet på arbeidstaker, og at dette ikke nødvendigvis kan veies opp for med deltagelse (Busck et al., 2010; Mikkelsen & Laudal, 2020).

O. Amundsen og Kongsvik (2016) poengterer også i likhet med Busck et al. (2010), at den tidligere forskningen vektla medvirkning som et virkemiddel for å fremme bedriftsdemokratiet og samfunnsmessige verdier for de ansatte. Nå i senere tid blir medvirkningen sett på som å bidra til økt konkurransevne for virksomhetene. De setter likevel ikke dette i et negativt lys, men heller at fokuset på medvirkning bidrar til bedring både for arbeidstaker og virksomhet (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

Medvirkning inkluderer i stor grad kommunikasjon mellom de involverte partene. Dette framkommer for eksempel i den sirkulære modellen til O. Amundsen og Kongsvik (2016), hvor kommunikasjonen foregår som en dialog i stedet for informasjon gitt fra ledelsen. I denne sammenheng dukker bregrepet endringskynisme opp, og Amundsen og Kongsvik påpeker hvordan toveis-kommunikasjon kan bidra til forebygging av kynisme (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Dette er også et tema som blir diskutert i artikkelen *Organizational change cynicism: the role of*

employee involvement. Her undersøker forfatterne hvordan en kan redusere graden av endringskynisme blant ansatte som oppstår med bakgrunn i organisasjonsendringer. Forfatterne påpeker at kynisme ikke må forveksles med skeptisisme, og at forskjellen ligger i hvilke tanker de ansatte har rundt ledelsens motiver for endring (Brown & Cregan, 2008, s. 669).

Denne studien tar for seg to ulike arbeidsmiljø for medvirkning, og tar utgangspunkt i en antakelse om at alle ansatte ønsker å bli involvert i endringsprosessen. De to miljøene det er snakk om her er (1) informasjonsdeling og (2) medbestemmelse i avgjørelser. Det første miljøet går ut på at ledelsen gir rom for ansatte til å komme med sine tanker og bekymringer, men at ledelsen har det siste ordet. Dette er ofte å foretrekke blant ledelsen da en opprettholder hierarkiet i organisasjonen, men likevel inkluderer de ansatte. Det andre miljøet omhandler at ansatte får større grad av autonomi, og selv får bidra til å ta avgjørelser som påvirker deres arbeidshverdag (Brown & Cregan, 2008).

Resultatet av studien viser at begge de to miljøene kan bidra til reduksjon av endringskynisme i en organisasjon, og at hvilken som er mest effektiv vil avhenge av de ansattes relasjon til bedriften, samt hvor involvert de ansatte ønsker å bli. Dersom organisasjonen har ansatte med liten tilknytning til en bedrift, for eksempel gjennom periodebaserte arbeidskontrakter, er det ikke sikkert at deres behov for å bli aktivt inkludert i bedriftens avgjørelser er så stor. Er det derimot snakk om ansatte som føler seg veldig knyttet til bedriften, og som har et fast arbeidsforhold, så vil behovet for aktiv involvering være større. Forfatterne uttrykker at medbestemmelse i avgjørelser gir store fordeler for bedriften, og påpeker videre at ansatte og deres representanter har en tendens til å foretrekke medbestemmelse i avgjørelser, mens ledelsen foretrekker involvering gjennom informasjonsdeling (Brown & Cregan, 2008).

3.2.6 Ledelsessyn

Easterly (2008) presenterer et spekter av ledelsessyn. På den ene siden har vi *top-down* ledelse, hvor planlegging og beslutninger blir tatt på øverste nivå hos ledelsen, og videreført nedover i virksomheten. Dette kan gjøres uten noen form for relasjon til tidligere beslutninger, og kan oppfattes som revolusjonerende og opprivende. Altså ødelegger en den tidligere strukturen for så å introdusere en ny oppbygning som ikke har relevans til tidligere struktur (Easterly, 2008). *Bottom-up* perspektivet er et ledelsessyn som ligger på motsatt side av Easterlys spekter. Her

starter en lavt i hierarkiet hvor allerede eksisterende normer og verdier legger grunnlaget for videre og gradvis utvikling. Denne tilnærmingen har stor deltakelse på lavere nivå med involvering av interessenter, og den er derfor mer tid- og ressurskrevende enn en top-down tilnærming. På den ekstreme siden handler bottom-up om full involvering, slik at alle beslutninger blir bestemt demokratisk uten at noen sitter med siste avgjørende makt (Easterly, 2008; Ferreira, Seixas & Marques, 2015; Fukuhara, 2015).

Disse to synene beskrives av Easterly (2008) som to ekstremiteter av endring. Ved top-down syn finnes det ofte en tanke om én “perfekt” institusjonsform som alle burde utvikle seg mot. Dermed er målet å tvinge fram denne organisasjonsformen uten noe tanke på fortiden, eller hvordan prosessen vil påvirke resultatet. En av historiens største eksempel på at en slik plan mislykkes, var Sovjetunionens overgang fra kommunisme direkte til kapitalisme. I dette tilfellet ble det gamle systemet brutt ned før det nye var i stand til å fungere, slik at Sovjetunionen fikk et økonomisk fall. Dette er et tydelig negativt aspekt ved top-down styring (Easterly, 2008).

Ved bottom-up synet antar en at det som allerede eksisterer er der for en grunn, selv om en ikke er i stand til å se årsaken. Derfor gjør dette synet at en er forsiktig med å gjøre raske endringer i en institusjon, gitt at det ikke er en åpenbar destruktiv struktur. Et resultat av dette er at et bottom-up perspektiv gjør at en er åpen for at utviklingen vil foregå ulikt for forskjellige institusjoner, og at det ikke finnes én riktig metode. Bottom-up, sett i et ekstremt lys, antyder at alt vil bestemmes av naturlige oppbygde strukturer, og at en dermed ikke har behov for et lovverk (Easterly, 2008). Dette er dog særdeles urealistisk i dagens samfunn.

De fleste ledelsessyn ligger en plass midt i mellom disse to synene, og artikkelen til Easterly (2008) konkluderer med at endring i institusjoner ofte skjer gradvis. Her påpeker han også at et hvert forsøk på hurtig top-down endringer vil kunne føre med seg negative konsekvenser (Easterly, 2008).

3.2.7 Empowerment

Empowerment er et begrep som ofte benyttes når en snakker om medvirkning. Det er i utgangspunktet et engelsk uttrykk som ikke har en særlig god norsk oversettelse, men som kan oversettes til noe som samsvarer med myndiggjøring, bemyndigelse og maktoverføring. Disse begrepene

har likevel noe ulik betydning, og vi holder oss derfor til det engelske uttrykket Empowerment. Dette begrepet er blitt brukt i flere sammenhenger når det kommer til forhold mellom mennesker, enten det er mellom foreldre og barn eller leder og arbeider (Benzel, 2022; O. Amundsen & Kongsvik, 2016; S. Amundsen, 2019). Empowerment i arbeidslivssammenheng handler om å omfordele makt til ansatte, slik at de i større grad kan ta egne vurderinger i arbeidet. Altså får arbeidstakerne mer myndighet og autonomi til å ta beslutninger som tidligere ville krevd godkjenning av personer høyere i hierarkiet (O. Amundsen & Kongsvik, 2016; Benzel, 2022; Maynard, Gilson & Mathieu, 2012). Dette handler også om at ledere har tillit til deres ansatte, og dermed gir de et større ansvar (Maynard et al., 2012).

Da dette er et begrep som stammer fra USA, blir det ikke oppfattet som om at arbeidsgiver gir de ansatte en faktisk demokratisk innflytelse. Det har istedet fungert som en "liksomstrategi" hvor ordets betydning er blitt fremmet uten å nødvendigvis gi reell innflytelse (Klev & Levin, 2010). Casey (1995) referert i (O. Amundsen & Kongsvik, 2016) problematiserer hva dette har gjort for virksomheters struktur i USA. Spesialister vil få en større generell forståelse av bedriften, og deres kunnskap og oppgaver blir mer generaliserte. Altså vil deres spesialiserte kompetansen kunne bli byttet ut med mer generell kunnskap knyttet til bedriften. Empowerment bevegelsen kan også skape et uklart skille mellom ansatte og ledelse, hvor også det sosiale skillet forsvinner. Dette har påvirket klasses skillet, hvor en har mistet solidariteten blant arbeiderne og svekket fagbevegelsen (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

Empowerment er også blitt kritisert for å skape en bekreftelse av at maktstrukturen i en bedrift er legitim, og at dette brukes som et instrument for å motivere ansatte. Det menes også at de ansatte blir sett på som "rene verktøy" for ledere og eier av virksomheten, og dermed ikke lenger er motivert ut fra demokratiske idealer. Altså er det produktivitet for virksomheten som er argumentet for å ta i bruk elementer fra empowerment (O. Amundsen & Kongsvik, 2016).

Om en derimot ser bort fra maktstrukturen i USA, finnes det også muligheter ved å gå mot et bedriftsdemokratisk syn. De enkelte ansatte kan føle på en større grad av anerkjennelse og et frigjørende potensial ved å utnytte empowerment konsepter i virksomheter (Maynard et al., 2012). Den bedriftsdemokratiske tankegangen baserer seg på verdier som rettferdighet og likhet, slik at arbeidstakere har en rett til å delta i bestemmelser og utvikle seg på arbeidsplassen sin. Det finnes også et produktivtetsargument for bedriftsdemokratiet, som baserer seg på potensialet arbeidstakers kreativitet og kompetanse kan bringe fram i virksomheten (S. Amundsen, 2019).

Norge har et godt utgangspunkt for å ta i bruk empowerment, da flere av aspektene fra empowerment allerede er inkludert i lov- og avtaleverk (S. Amundsen, 2019). For at en virksomhet skal kunne utvikle et bedriftsdemokrati krever det i følge O. Amundsen og Kongsvik (2016) at de ansatte må ha styringsrett. Med det menes at ansatte har deltakelse på lavere eller høyere nivå, som bidrar til å jevne ut maktfordelingen i virksomheten.

3.3 Indre og ytre motivasjon

I kognitive motivasjonsteorier ligger fokus på hvordan menneskers atferd blir påvirket av den informasjonen de har tilgjengelig. Under dette feltet finner en blant annet forskeren Bård Kuvaas som har bidratt med kunnskap omhandlende indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon beskrives som “(...) atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger (...)” (Kvålshaugen et al., 2019, s. 264). Dette er goder en får for å utføre en jobb, og det er noe andre pålegger deg for å sikre at en jobb blir utført. Eksempler på dette kan være penger og skryt. Indre motivasjon blir beskrevet som “(...) atferd utført på bakgrunn av indre belønninger slik som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører” (Kvålshaugen et al., 2019, s. 264). Dette er motivasjon basert på egne interesser og ønsker for hva en vil oppnå.

Forskning fra 70- og 80-tallet omhandler ofte *cognitive evaluation theory* CET. Denne teorien ble utviklet etter forskning som viste at det å premiere arbeid, førte til å svekke den indre motivasjonen hos vedkommende. I tillegg vil verbale oppmuntringer i noen tilfeller bidra til økt indre motivasjon (Deci, 1971; Deci, Koestner & Ryan, 1999). Tanken bak dette er at om en person fra før av har indre motivasjon og føler glede av å utføre en oppgave, vil denne motivasjonen kunne bli svekket om en får eksterne belønninger som erstatter den interne belønningen de tidligere har hatt. Når belønningen er introdusert vil den være nødvendig for at ønsket oppførsel skal fortsette, fjernes belønningen vil også oppførselen forsvinne. CET omhandler dermed sammenhengen mellom ytre og indre motivasjon og hvordan dette påvirkes utenfra (Danner & Lonky, 1981; Deci, 1971; Deci & Flaste, 1995; Gagné & Deci, 2005). Teorien legger videre vekt på at utfordrende oppgaver i stor grad gir indre motivasjon, og at positive tilbakemeldinger bygger opp den indre motivasjonen ved å skape en følelse av mestring og beherskelse. Om en derimot får negative tilbakemeldinger, vil dette undergrave både intern og ekstern motivasjon basert på følelsen av å bli kontrollert (Gagné & Deci, 2005).

Det har i senere tid kommet kritikk mot denne teorien, da denne forskningen er utført som laboratorieforsøk og ikke som organisasjonsstudier. Samtidig setter den et stort skille mellom intern og ekstern motivasjon, og antyder at en som leder må fokusere på en av delene (Danner & Lonky, 1981). Som en motbør til dette har Gagné og Deci (2005) i senere tid sett på *self-determination theory*, og hvordan ytre motivasjon kan variere basert på i hvor stor grad den er autonom eller kontrollert. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon, basert på at personen selv ønsker å utføre en oppgave de finner interessant. En kan også være autonom og samtidig eksternt motivert, men da må verdiene til oppgaven som skal utføres stemme over ens med personlige mål. Motivasjonen føles da autonom basert på at en ser viktigheten i en kjedelig oppgave for å oppnå et annet personlig mål (Deci & Flaste, 1995; Gagné & Deci, 2005). Gagné og Deci (2005) konkluderer videre med at forskningen viser at både autonom-ekstern motivasjon og intern motivasjon er knyttet til ytelse, tillit og tilfredshet på arbeidsplassen.

Noen ganger er det likevel nødvendig med ren ytre motivasjon for å få utført enkelte aktiviteter, dette gjelder oppgaver som ikke gir indre motivasjon og blir sett på som kjedelige. Disse oppgavene er det ingen som ønsker å utføre, og det vil dermed være effektivt for ledere å bruke ekstra belønning for å få dette utført (Gagné & Deci, 2005). Dette havner ofte under paraplyen som kalles kontrollert motivasjon. Når en blir kontrollert handler en ikke etter egen vilje eller ønske, og Deci og Flaste (1995) uttrykker at enhver oppførsel som ikke er autonom da er kontrollert. De deler opp kontrollert oppførsel inn i to bolker, henholdsvis *compliance* og *defiance*. Compliance (medgjørighet) handler om å utføre en oppgave kun fordi du blir bedt om å gjøre det, og ved defiance (motstand) gjør en det motsatte av det som forventes av en, på grunn av at forventningen eksisterer. Dette er altså de to hovedretningene personer reagerer på under kontroll, og er noe som uttrykkes individuelt. I et miljø vil gjerne en av disse dominere, men det vil alltid være aspekter av den andre til stede. For eksempel så kan ansatte som generelt sett er medgjørlige reagere og uttrykke motstand via sabotasje eller opprør (Deci & Flaste, 1995). En stor grad av kontroll vil derfor alltid kunne være grobunn for motstand og opprør blant ansatte.

3.4 Sammenstilling av teori

I dette delkapittelet blir de ulike teoridelenes satt opp mot hverandre for å gi en dypere forståelse. Her blir teoriene presenterte fra vårt perspektiv med utgangspunkt i oppgavens problemstilling.

3.4.1 Endringsmodeller og fusjoner

Lewins 3-steps modell og flere andre endringsmodeller kan være veldig lineære og ensidige sammenlignet med virkeligheten. Det er veldig mange aspekter ved endringer i praksis som blir holdt utenfor modellene, noe som også påvirker deres refleksjon av realiteten. Disse modellene er heller ikke tydelige på medvirkning, noe som er relevant for vår oppgave. Det nevnes at medvirkning er bra for at de ansatte skal knytte tilhørighet til bedriften, men det sies lite om hvordan dette skal gjøres. De tradisjonelle endringsmodellene vil derfor heller fungere som et rammeverk, og vi mener det er nødvendig å supplere med medvirkningsteorier som har et større fokus på den ansatte.

I fusjonsprosesser kan endringen oppleves som overveldende, da det kan føles som å miste sin identitet og fotfeste. Dette er en prosess med masse usikkerhet, vanskelige avgjøresler og bekymringer for egne og organisasjonens interesser. Det er som tidligere nevnt likevel en forventning om at de ansatte skal ta til seg de nye endringene raskt, samtidig som en skal opprettholde driften og ikke miste produktivitet (Tetenbaum, 1999). For at dette skal være mulig vil det være nyttig å ha kjennskap til den psykologiske prosessen ansatte gjennomgår i løpet av denne perioden. Her blir *Bridges transition model* relevant, da den tar hensyn til at ansatte trenger tid til å omstille seg psykisk. Ved at ledelsen anerkjenner at dette er en parallell prosess som eksisterer for de ansatte, er en også bedre rustet til å håndtere den.

Tetenbaum (1999) argumenterer her for at beslutninger som angår ansatte i fusjonsprosesser burde tas raskt, da en ønsker å unngå unødvendige bekymringer som oppstår på grunn av usikkerhet tilknyttet seg selv i prosessen. Dette kan bidra til å bevege ansatte framover i den psykologiske prosessen som Bridges (1986) beskriver. Usikkerhet og bekymring kan i verstefall føre til at ansatte blir stående fast i de første fasene i Bridges transition model, noe som videre kan gi konsekvenser for fusjonsprosessens utfall (Bridges, 1986; Bridges & Mitchell, 2000).

3.4.2 Den sirkulære modellen for rollefordeling

I sirkulære modeller kan en utfordring være å vite hvor en skal starte og slutte av modellen. Dette blir relevant for modellen til O. Amundsen og Kongsvik (2016) vist i figur 1, som omhandler rollefordeling i endringsprosesser. I lineære modeller finnes det en tydelig start og en slutt, og det er derfor enkelt å starte i gang prosessen den beskriver. I denne modellen finnes det ingen tydelig start og slutt, og det er heller ikke tydelig hvilke aktiviteter som inngår da modellen er en oversikt over samspillet mellom de ulike partene. Utfordringen her blir da å vite hvordan en skal benytte denne modellen i praksis til å oppnå god kommunikasjon og flyt i endringsarbeidet. For eksempel kan en spørre seg hvilket ledd som skal starte i gang dialogen med de andre, og hvem som har den avgjørende stemmen i diskusjoner. Det kommer ikke tydelig fram hvordan slike interaksjoner mellom partene skal foregå, noe som kan føre til misforståelser og usikkerhet.

På den andre siden kan en se at denne modellen er mer virkelighetsnær enn lineære modeller. I endringsarbeid finnes det ingen tydelig start og slutt. Det vil alltid være aspekter i bedriften som må endres for å skape framdrift og utvikling i organisasjonen. Dersom en da tar utgangspunkt i lineære modeller, vil dette være et aspekt en lett kan overse. Tar en dermot utgangspunkt i den sirkulære modellen, vil dette aspektet bli ivaretatt automatisk da prosessen er kontinuerlig og ikke har en mållinje.

3.4.3 Samspillet mellom ledelsen og ansatte

Den sirkulære modellen vist i O. Amundsen og Kongsvik (2016) kan benyttes til å øke medvirkning blant ansatte i bedriften. Den vektlegger kunnskap og tar utgangspunkt i at avgjørelser burde tas av personer med relevant kompetanse. Her vil kommunikasjonen mellom partene være avgjørende for løsningene en kommer fram til, og O. Amundsen og Kongsvik (2016) mener at dette må løses gjennom en toveis dialog i stedet for formidling fra ledelse til ansatt.

Her kan en trekke paralleller mellom toveis dialogen til O. Amundsen og Kongsvik (2016), og de to miljøene beskrevet i artikkelen til Brown og Cregan. En kan se at de to miljøene i stor grad omhandler god kommunikasjon mellom ledelse og ansatt, og at dette kan bidra til reduksjon av endringskynisme blant ansatte i bedriften. Teicher (1992) beskrevet i Brown og Cregan (2008 s. 681) ser likevel en utfordring med å benytte disse to miljøene for å redusere kynisme blant

ansatte. Dette går på at de kan misbrukes fra ledelsens side, slik at de virker mot sin hensikt og skaper kynisme i bedriften. For eksempel kan ledelsen si at de ønsker innspill og tilbakemelding fra de ansatte for at det skal virke som at bedriften har fokus på medvirkning. Når det kommer til stykke så viser det seg at dette likevel ikke er noe en tar hensyn til i avgjørelsene. Dersom dette blir normalen i bedriften, kan en se for seg at de ansatte begynner å utvikle kynisme mot ledelsen da handlingene ikke står i stil med det som blir kommunisert (Brown & Cregan, 2008).

Dette samsvarer også med tankene til Klev og Levin (2010) som forklarer hvordan medvirkning handler om å redusere skillet mellom ansatte og ledelse slik at alle føler tilhørighet til det som blir bestemt. Dersom ledelsen sier det er medvirkning i bedriften, men likevel overkjører de ansatte, så vil dette hverken være medvirkning eller redusere endringskynisme ut fra den teorien vi har presentert. Her blir også spørsmålet om reell medvirkning interessant, da ord som medvirkning og empowerment kan bli brukt kun for å skape motivasjon blant ansatte uten at medvirkningen nødvendigvis er tilstede. Dette er typisk blitt sett i USA, hvor empowerment begrepet er hyppig brukt. Det poengteres også av Busck et al. (2010) som sier at medvirkning oftere blir brukt som et virkemiddel for å skape framgang i bedriften heller enn å fremme velferd hos de ansatte.

Et annet aspekt som blir nevnt i diskusjon rundt reell medvirkning er at økt autonomi og deltagelse i form av medvirkning kan være belastende for individet. Her omhandler diskusjonen hvorvidt godene av å ha reell medvirkning kan veie opp for økt belastning eller ikke (Busck et al., 2010).

3.4.4 Indre motivasjon, autonomi og medvirkning

Når en ansatt får medvirke i bedriften, vil dette skape en mulighet for personlig læring og utvikling (Gallie, 2003; Mikkelsen & Laudal, 2020). Dette kan vi knytte til indre motivasjon, og hvordan et individ kan oppnå motivasjon fra personlige interesser, prestasjoner og et ønske om selvoppnåelse. Selvbestemmelse, medvirkning og motivasjon er tre nært knyttede faktorer, og påvirker hverandre i stor grad. Når en ansatt blir gitt autonomi til å bestemme over egne arbeidsoppgaver, vil de også trolig velge å utføre oppgaver som står i stil med deres egne ønsker og indre motivasjon. Altså får de autonom motivasjon i det arbeidet de gjør. På den andre siden kan en ikke alltid kun gjøre det en ønsker, da bedrifter har kjedelige oppgaver som også må utføres. Dermed kan løsningen for å oppnå en sunn drift, være en balanse i hvor mye medbestemmel-

se ansatte har. Ledere og arbeidere kan sammen fordele oppgaver slik at de ansatte fortsatt får opplevelsen av autonomi, samtidig som de unngåelige arbeidsoppgavene blir utført. Her kan det være nyttig å bruke belønning, og skape ekstern autonom motivasjon for å få utført de kjedelige oppgavene.

I en fusjonering er også denne sammenhengen relevant, da en ønsker at de ansatte skal beholde motivasjonen gjennom prosessen. En fusjonsprosess kan være langvarig, og for at motivasjonen skal kunne opprettholdes hele løpet ut, er det fordelaktig at denne kommer innenfra. Det kan være vanskelig å styre ansattes motivasjon, og det er kanskje derfor O. Amundsen og Kongsvik (2016) rapporterer at omlag 75-83% av fusjoner ikke når sine mål. Om de ansatte ikke har tilknytning til eller har fått delta i utformingen av bedriftens mål for prosessen, vil de heller ikke ha samme forståelse for det som skal gjennomføres. Dersom ansatte derimot har innsikt i og forståelse for det som må gjøres i fusjonsprosessen, er det også en større sannsynlighet for at de bidrar til å støtte det felles målet.

3.4.5 Oppsummering av teori

Det som kommer fram i dette kapittelet legger grunnlaget for videre diskusjon. Vi har sett på ulike teorier knyttet til fusjon, endring, medvirkning og motivasjon, og hvordan disse henger sammen. Her har det kommet fram både likheter og ulikheter mellom teoriene som bidrar til forståelsen for hvordan samspillet mellom fusjon og medvirkning utarter seg. Til tross for dette har vi også funnet svakheter ved noen av teoriene, slik som for den sirkulære modellen til O. Amundsen og Kongsvik (2016). En annen utfordring er at teoriene, med unntak av én artikkel, i hovedsak konsentrerer seg om én av faktorene i vår problemstilling. De tar altså ikke for seg samspillet mellom medvirkning og fusjon, men kun en av dem. Den ene artikkelen vi har funnet som ser dette samspillet, har ikke den vinklingen vi er på utkikk etter. Denne fokuserer på hvordan medvirkning i fusjoner påvirker det økonomiske perspektivet til en organisasjon, mens vår oppgave undersøker hvordan ansattes opplevelser blir påvirket av medvirkning i fusjoner. Gjennom vår oppgave bidrar vi dermed til forskningen ved å gi en forståelse av hvordan ansattes medvirkning kan bli påvirket av en fusjonsprosess.

4 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de metodiske valgene knyttet til oppgaven. Først blir oppgavens vitenskapelige ståsted presentert, før vi begrunner valgene knyttet til innhenting av data-materialet. Til slutt blir etiske hensyn lagt fram, i tillegg til at forskningens kvalitet blir vurdert.

Oppgavens tema fanget vår interesse da en av forskerne var deltidsansatt i Uninett i samme periode som fusjonsprosessen foregikk. Etter å ha hørt snakk om medvirkning og de ansattes rolle i denne fusjonen, så vi muligheten for å undersøke sammenhengen mellom disse to faktorene i en setting hvor deres opplevelser og meninger var relativt ferske. Vi fikk derfor innledet et samarbeid med bedriften for å kunne se nærmere på dette tema i form av en masteroppgave.

4.1 Vitenskapelig tilnærming

Hvilket verdenssyn en person har, vil være med å påvirke hvordan en undersøkelse utformes, samt hvordan en person tolker og svarer på spørsmålene i undersøkelsen. Det er derfor relevant å ha kjennskap til hvordan ontologi og epistemologi henger sammen med valg av metode for gjennomføring av undersøkelser (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) forklarer at metode er “(...) et *hjelpemiddel* til å gi en beskrivelse av virkeligheten” (Jacobsen, 2018, s. 21). I denne sammenheng blir begrepet ontologi relevant, da dette omhandler hvilket verdenssyn en person har, altså hvordan en oppfatter virkeligheten. Dette er et komplekst tema som har skapt mange diskusjoner gjennom tidene, da måten en oppfatter virkeligheten på er subjektiv. Et annet begrep innen vitenskapsteorien er epistemologi. Dette begrepet omhandler hvordan en person tilegner seg kunnskap (Jacobsen, 2018). Disse to begrepene henger sammen da en persons oppfatning av virkeligheten vil bli farget av den kunnskapen vedkommende har. Dette blir også relevant for valg av metode, da det både påvirker og påvirkes av ontologi og epistemologi.

Innen samfunnsvitenskapelig metode finnes det to ulike tilnærminger: positivisme og hermeneutikk, og vår oppgave lener mot en hermeneutisk tilnærming. I hermeneutikken legger en vekt på at “det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten” (Jacobsen, 2018, s. 28). Metodiske trekk ved denne tilnærmingen er at en først

henter inn empiri, for så å danne teorier ut fra dette (induktiv tilnærming). Årsaken er at en mener at verden er i stadig endring og at tidligere teorier derfor ikke lengre er representative for fenomenet en studerer i dag. Når en henter inn datamateriale blir dette innsamlet som ord, noe som gjør at en kan gå i dybden og forklare komplekse sosiale systemer. Hvordan resultatet blir til slutt vil i stor grad avhenge av informantene, da datamaterialet består av subjektive meninger og opplevelser. Hermeneutikken knyttes ofte til kvalitative forskningsmetoder (Jacobsen, 2018; Kalleberg, Malnes & Engelstad, 2009).

Oppgaven vår tar for seg ansattes opplevelser av medvirkning i sammenslåingsprosessen, og vi vil derfor innhente empiri som er basert på subjektive meninger og forståelser av virkeligheten. Det vil altså kunne komme fram flere variasjoner av fenomenet som studeres, noe som tilsvarer virkelighetsforståelsen en finner i hermeneutikken (Jacobsen, 2018).

4.2 Forskningsdesign

For å lande valg av metode, må en avgjøre hvilket forskningsdesign undersøkelsen har. Forskningsdesign handler om å ta avgjørelser rundt hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Det er problemstillingen som bestemmer dette, og disse avgjørelsene vil tilsammen utgjøre hvilket forskningsdesign en ender opp med (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020).

Ut fra problemstillingen var casestudie det mest naturlige valget for prosjektets forskningsdesign. Ved casestudier ønsker en å undersøke et spesifikt fenomen, noe som i dette tilfellet er sammenslåingsprosessen av Uninett, Unit og NSD fra Uninetts perspektiv. Samtidig har oppgaveformuleringen et intensivt design, noe som er typisk for casesdesign. Dette betyr at en går i dybden og skaper forståelse for et konkret tematisk område, i stedet for å gå i bredden for å utforske fenomenet i ulike kontekster (Johannessen et al., 2020).

Yin (2014) uttaler i sin bok at forskningsdesignet en velger avhenger av hvilke spørsmål en ønsker besvart i forskningen. For casestudier er det typisk å stille et “hvordan” og “hvorfor” spørsmål, i tillegg til at en bruker observasjoner og/eller intervjuer av personer som er relevant for situasjonen (Yin, 2014). I vårt tilfelle har vi sett på en bedrift i nåtid, hvor vi ønsket å finne ut hvordan fusjonsprosessen ble planlagt og utført, samt hvordan ansattes medvirkning i prosessen

ble påvirket. Siden vi ikke ønsket å påvirke, men heller ville observere og forstå caset, var det tydelig at casestudie egnet seg best for denne problemstillingen og konteksten.

Innen casedesign finnes det flere dimensjoner for valg av designstrategi. Her skiller en mellom enkelcasedesign og flercasedesign, samt antall analyseenheter (Johannessen et al., 2020; Yin, 2014). Dersom vi tar for oss antall case først, ser en at det i denne oppgaven er snakk om enkelcasedesign. Dette fordi det fokuseres på én enkeltstående hendelse, hvor målet er å opparbeide detaljrik og mye informasjon om fenomenet (Johannessen et al., 2020). Den andre dimensjonen omhandler antall analyseenheter. En analyseenhet er en tydelig og avgrenset enhet som studien baserer seg på, og det kan enten være én analyseenhet (holistisk tilnærming) eller flere analyseenheter (en innebygget tilnærming) (Johannessen et al., 2020). I vårt tilfelle har vi sett på én analyseenhet, nemlig bedriften Uninett. Dette kan likevel involvere flere personer fra ulike avdelinger og stillinger, da det fortsatt er snakk om én sosial enhet.

4.3 Forskningsmetode

Vår oppgave er basert på kvalitativ metode, noe som kan begrunnes ut fra flere faktorer. Ut fra oppgavens problemstilling, formål og hermeneutiske tilnærming, er det hverken naturlig å ha en ren induktiv eller deduktiv tilnærming, men heller en kombinasjon av disse. Dette kalles for abduktiv tilnærming, og karakteriseres ved at en veksler mellom empiri og teori for å forme hypoteser og å besvare spørsmål (Jacobsen, 2018). Dette betyr at en ikke starter forskningen med å ta utgangspunkt i empiri eller teori, men heller tar utgangspunkt i de funnene som gjøres, og dermed undersøker teori og/eller empiri ytterligere (Jacobsen, 2018).

For å oppnå dybde og forståelse av de ansattes medvirkning benyttet vi dybdeintervjuer. Med en slik tilnærming stiller en spørsmål som gjerne omhandler det samfunnsmedlemmer tar for gitt, og en har et ønske om å utforske personers innerste tanker og følelser (Tjora, 2021). Det er her et stort fokus på "(...) informantenes opplevelse og meningsdannelse, og hva slags konsekvenser meninger har (...)" (Tjora, 2021, s. 27). Ved å gjennomføre intervjuer og observasjoner av informanter, kan en oppnå en stor nærhet til prosjektet. En konsekvens av dette kan være at en oppdager at forhold er annerledes enn først antatt, og at prosjektet må tilpasses deretter. Det er derfor ikke uvanlig at en må justere teorier og perspektiver etter at datainnsamlingen har funnet sted, for å få fram de interessante vinklingene (Tjora, 2021, s. s. 20-25).

4.4 Datainnsamling

Casestudiet ble gjennomført ved å først se over relevant teori som kunne hjelpe oss med å spisse problemstillingen og spørsmålsformuleringene (Yin, 2014). Videre samlet vi inn bakgrunnsinformasjon for å sammenstille en casebeskrivelse og utvikle en intervjuguide. Informasjonen ble hentet inn fra samtaler med flere ansatte i Uninett, samt fra dokumenter og møtereferater vi fikk tilgang til. Det ble deretter utført intervjuer og analyse av empirien, før vi hentet inn mer relevant teori.

4.4.1 Samtaler

Det er flere grunner til at vi som forskere trengte et godt informasjonsgrunnlag før prosjektet ble satt i gang. Denne informasjonen var nødvendig for å bygge oppgavens problemstilling og casebeskrivelse, da resten av oppgaven tok utgangspunkt i dette. I tillegg må en også være godt forberedt og kjent med fenomenet for å kunne gjennomføre gode intervjuer. Vi anså det derfor som nødvendig å opparbeide nok forkunnskaper om temaet til å kunne utforme gode spørsmål i forkant av intervjuet, samt å stille relevante oppfølgingsspørsmål under intervjuet. Dette samsvarer også med det Jacobsen skriver i sin bok om viktigheten av å forberede seg godt til intervjuer (Jacobsen, 2018, s. 155).

Vi gjennomførte til sammen fire samtaler for å innhente informasjon om prosessen. Den første samtalen ble gjennomført den 03.02.22 med tidligere administrerende direktør for Uninett. Gjennom denne samtalen fikk vi innhentet informasjon om bakgrunnen for, og gjennomføring av sammenslåingen. I tillegg gjennomførte vi samtaler med en tillitsvalgt den 11.02.22, og med et verneombud den 14.02.22. Her var hensikten å få en forståelse av deres roller og deltakelse i sammenslåingen, samt hvilke aktiviteter de deltok i under prosessen. I etterkant av intervjuprosessen, ble det gjennomført en samtale med en av lederne i Uninett. Dette ble utført den 17.03.22, og formålet var å klarere tidslinjen til casebeskrivelsen, samt å plassere hendelsene beskrevet av det empiriske datamaterialet.

4.4.2 Dokumenter som tilleggsdata

Dokumenter blir ofte brukt som datamateriale i forskningsprosjekter. Her skiller Tjora (2021) mellom to ulike bruksområder for dokumentene, hvor den ene er bruk av dokumenter som rene dokumentstudier og den andre er bruk av dokumenter som tilleggsdata. Ved rene dokumentstudier benytter en dokumentene som eneste datagrunnlag for studien, mens dokumenter som tilleggsdata blir benyttet som et supplement for empirien innsamlet gjennom intervjuer og andre studier (Tjora, 2021). I dette prosjektet har vi valgt å benytte dokumentstudier som tilleggsdata.

Bruk av dokumenter er essensielt for å oppnå en helhetlig forståelse av planer, intensjoner og det totale tidsbildet. Fordelen her er at en får uthentet datamateriale fra en situasjon, ved det nøyaktige tidspunktet hendelsen fant sted. Dette gjør at en ivaretar detaljer fra hendelsen som kunne gått tapt dersom en ikke hadde fått det ned på papiret. Slik som Jacobsen (2018) skriver i sin bok, så kan dokumenter som for eksempel referater være veldig objektive. Dette har vært nyttig for vårt prosjekt, da målet med å bruke disse var å kartlegge tidslinjen og bakgrunnen for fusjonen. Dette stiller seg i kontrast til intervjuer som får fram personlige opplevelser og refleksjoner, og som derfor også kan ha et selektivt syn på tidslinjen (Tjora, 2021).

I starten av prosjektperioden, samtidig som vi gjennomførte samtaler for å innhente bakgrunnsinformasjon, fikk vi tilgang til relevante dokumenter fra fusjonsperioden. Vi fikk tilsendt en rekke referater fra styringsrådet, samt at vi fikk tilgang til alle innlegg som ble lagt ut på den midlertidige interne plattformen til Sikt, beta.inn.sikt. Dette nettstedet ble lagt ned før vi fikk tilgang til det, men selve innholdet var arkivert og vi kunne derfor se når og hva som hadde blitt publisert. Dette arkivet inkluderte presentasjoner fra allmøtene, dokumenter med innspill for nivå 2 og nivå 3, rapporter fra arbeidsgruppene, samt filer med innhold fra innlegg på beta.inn.sikt.

Vi har tatt utgangspunkt i en tidslinje for å utforme casebeskrivelsen, se kapittel 2. For å avdekke tidspunktet for de ulike hendelsene, var det nyttig for oss å kombinere informasjonen vi mottok gjennom intervjuene, samtalene og dokumentene. For eksempel opplevde vi flere ganger at informantene snakket om relevante hendelser for oppgaven, men ikke husket tidspunktet for når dette inntraff. I slike situasjoner ble møtereferatene og de andre dokumentene vi fikk tilgang til, helt essensielle for å kunne sette hendelsene inn i tidslinjen på korrekt plass. På denne måten fikk vi utformet en oversikt over aktivitetene som ble gjennomført i løpet av fusjonen, samt i hvilke rekkefølge de ulike hendelsene foregikk.

4.4.3 Utvalgskriterier

I kvalitativ analyse vil hvilke intervjuobjekter en ender opp med, ha stor innvirkning på oppgavens resultat. Det er derfor viktig at utvalget ikke består av tilfeldige personer, men av intervjuobjekter som har god informasjon om fenomenet en undersøker (Tjora, 2021). For at dette skulle være mulig, utformet vi en strategi for hvordan vi kunne finne gode kandidater til vår studie. En slik strategi kan kalles for en utvalgsstrategi, og Johannes et al. (2020) forklarer formålet og framgangen på denne måten: ”Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen” (Johannessen et al., 2020, s. 58-59).

Slik som beskrevet i Jacobsen (2018) er kvalitative undersøkelser ressurskrevende og en bør derfor ikke ha for mange informanter. En alternativ oppfatning er at en skal gjennomføre intervjuer helt til en opplever en *metning*. Dette betyr at en holder på helt til en ikke mottar nye svar fra informantene, men heller opplever at en kjenner igjen de svarene som blir gitt (Tjora, 2021). Siden oppgaven vår har som hensikt å ta for seg et bredt utvalg av informanter fra ulike avdelinger, stillinger og arbeidsoppgaver, så vil deres erfaringer også variere i stor grad. Det betyr at det kan være vanskelig å oppnå denne metningen som blir beskrevet i Tjora (2021). Vi satte derfor et mål om å gjennomføre 10 intervjuer, slik at vi både fikk innhentet nødvendig datamateriale samtidig som vi holdt oss innenfor tidsrammen. Dette tilsvarer også det anbefalte antallet intervjuer for en masteroppgave, som kan sies å ligge mellom 8–15 intervjuer (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021).

I tillegg til å forstå omfanget av målgruppen, utarbeidet vi fire kriterier for hvem som kunne være med i utvalget (Jacobsen, 2018). For dette prosjektet er formålet å undersøke informantenes opplevelser av fusjonsprosessen, og det første kriteriet omhandler at (1) informantene har opplevd fusjonen selv. Med dette mener vi at de har vært i vanlig arbeid under fusjonsperioden, samt at de har hatt mulighet til å delta på møter og annen involvering fra ledelsen.

Oppgaven ble avgrenset til å omhandle Uninett ansatte, og derfor ønsket vi å utelukke ansatte fra Unit og NSD fra studien. Det andre kriteriet ble derfor at (2) informantene skulle ha vært ansatt i Uninett i minst ett år før fusjonen. Årsaken var at informantene burde ha en etablert mening om fusjonen, og det var derfor relevant at den ansatte hadde jobbet i Uninett i en periode før fusjonen

ble aktuell. Siden oppgaven tar for seg fusjonsprosessen til å bli Sikt, ble det neste kriteriet at (3) informantene skal ha blitt med videre i overgangen til Sikt. Det siste kriteriet var knyttet til den ansattes stilling i Uninett, da vi var ute etter de ansattes opplevelser og ikke ledernes opplevelser av fusjonen. Med bakgrunn i dette ble det siste kriteriet at (4) informantene ikke skulle ha hatt en lederstilling i Uninett.

4.4.4 Rekruttering av intervjuobjekter

For å forberede de ansatte i Uninett på innhenting av informanter til prosjektet, ble det i første omgang lagt ut et generelt innlegg om masteroppgaven på *intranettet* til Sikt. Her fikk vi hjelp av vår kontaktperson til å legge ut innlegget på relevante kanaler, slik at riktig målgruppe mottok informasjonen. Formålet med dette var å skape interesse rundt oppgaven, samt å gjøre de ansatte klar over at de kunne bli kontaktet for et intervju.

Når selve rekrutteringen skulle starte, fikk vi igjen hjelp av vår kontaktperson i Sikt til å legge ut et nytt innlegg på informasjonskanalene til organisasjonen. Her ble de ansatte oppfordret til å kontakte oss dersom de var interessert i å stille som intervjuobjekt til prosjektet. Dette innlegget viste også tydelig de kriteriene vi hadde satt for oppgaven, slik at vi fikk sikret riktige informanter. Denne framgangsmåten førte kun til at én person tok kontakt for å stille til intervju. Det ble derfor bestemt at kontaktpersonen skulle ta direkte kontakt med ulike seksjonsledere i Sikt, og be dem snakke med aktuelle kandidater for prosjektet.

De ansatte som ble kontaktet av sin seksjonsleder ble videre oppfordret til å sende oss en mail for å avtale intervjutidspunkt. Dette førte til at 11 ansatte tok kontakt med oss for å avtale intervju. En utfordring med denne metoden var at det ikke kom så tydelig fram hvilke kriterier som var satt for utvalget. Dette førte til at vi mottok henvendelser fra personer som ikke falt innenfor de satte kriteriene, og som vi derfor måtte ekskludere fra prosjektet.

4.4.5 Intervjuguide

Et kvalitativt intervju kan ifølge Jacobsen (2018) ha ulike grader av åpenhet og struktur, og han betrakter dette som en glidende skala heller enn å si at en velger enten eller. På den ene siden har en det åpne intervjuet. Dette kan utformes ved at en på forhånd forbereder notater

over tema en ønsker å komme innom i løpet av intervjuet, uten noen formulerte spørsmål. På den motsatte siden finner en det strukturerte intervjuet. Dette er en fullt utformet intervjuguide med spesifikke spørsmål satt opp i en bestemt rekkefølge. Disse vil lene mot en kvantitativ tilnærming, men forblir kvalitativ så lenge intervjuobjektet har mulighet til å svare med egne ord (Jacobsen, 2018).

Midt mellom disse framgangsmåtene finner en det semistrukturerte intervjuet som har noen fastsatte spørsmål, og flere temaer som intervjuet skal innom. Her kan informanten snakke fritt, men intervjuer må sørge for å få belyst alle temaer som er satt opp dersom informanten ikke kommer naturlig inn på det selv (Jacobsen, 2018). Vi anså det som mest hensiktsmessig å gjennomføre et semistrukturert intervju, da vi hadde bestemte tema vi ønsket å få belyst, samtidig som at vi ønsket informantens beskrivelse og personlige opplevelse av fusjonen.

Vår intervjuguide (se vedlegg B) startet med en innledning til intervjuet hvor vi presenterte oss selv, forklarte litt rundt oppgavens omfang, tydeliggjorde hvor og hvordan datamaterialet ble lagret, varighet på intervjuet og informantens rett til å trekke seg når som helst i prosessen (Johannessen et al., 2020). Denne delen inkluderte ingen spørsmål for informanten, men hadde som hensikt å opplyse om oppgavens formål. Etter innledningen kom selve intervjuet, og her skriver Tjora (2021) at dybdeintervjuer i all hovedsak består av tre deler: oppvarming, refleksjon og avrundning. Hensikten med å dele inn intervjuguiden på en slik måte, er å forberede informanten på det som skal skje, og å få ut den informasjonen en er ute etter. I tillegg til disse tre hovedinndelingene, delte vi intervjuguiden inn i ulike tema. Disse fikk en bokstav mellom A og F, og omfattet åpningsspørsmål, fusjonen, medvirkning, motivasjon, selvbestemmelse og avslutningsspørsmål (Tjora, 2021).

De første spørsmålene i intervjuguiden vår var åpningsspørsmålene. Disse spørsmålene var konkrete og enkle, og hadde som hensikt å gi informanten selvtillit (Johannessen et al., 2020). I tillegg ønsket vi å skape en relasjon mellom forsker og informant. Vi stilte her spørsmål om hvor lenge informanten hadde vært ansatt i Uninett, hva vedkommende jobbet med, og om hen var fagorganisert. Alle disse spørsmålene er enkle å forstå og svare på, og var derfor en fin måte å sette i gang samtalen på.

Etter åpningsspørsmålene gikk vi over til å spørre om hvordan informanten mottok informasjon under sammenslåingen. Denne kategorien fungerte som en overgang mellom oppvarmingsdelen og refleksjonsdelen. Hensikten med denne delen var å få tak i opplysninger om fusjonsprosessen, samt å forberede informanten på at spørsmålene søkte mer reflekterte svar (Tjora, 2021). Her ønsket vi at informanten skulle tenke mer selv, og gi mer detaljerte og utfyllende svar. Informasjonen som kom fram i denne delen var også viktig for å kunne utforme casebeskrivelsen i oppgaven. Denne delen fungerte i tillegg som en smakebit på den neste delen i intervjuguiden, som var hoveddelen av intervjuet.

I hoveddelen av intervjuet ble nøkkelspørsmålene om medvirkning i fusjonen stilt. Det var meningen at mesteparten av tiden skulle bli brukt til å svare på disse spørsmålene. De ble alle utformet til å være åpne spørsmål med litt rom for tolkning, men likevel spesifikke nok til at informanten svarte på de temaene vi ønsket at de skulle belyse (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). Måten dette ble gjort på var at vi brukte spørreord som “hvordan” og “hvilke”. Vi utelot med vilje å bruke ordet “hvorfor” da dette er knyttet til diskusjonsdelen, og derfor noe vi som forskere skal besvare. Her ønsket vi å benytte helheten av alle intervjuene i samsvar med teori for å tolke og forstå hvorfor ting skjedde slik de har gjort (Johannessen et al., 2020; Yin, 2014).

Etter hoveddelen, stilte vi spørsmål fra kategoriene motivasjon og selvbestemmelse. Disse ligger i overgangen mellom refleksjonsdelen og avslutningsdelen av intervjuet (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). Her unngikk vi å bruke enkelte ord i spørsmålene, som for eksempel *autonomi*, da dette kunne sette føringer og påvirke svaret informantene ga (Tjora, 2021). Helt til slutt stilte vi noen oppsummerende spørsmål som hadde som hensikt å skvise ut det siste lille av refleksjon fra informanten. Disse spørsmålene ble formulert på en slik måte at det skulle oppleves naturlig for informantene at intervjuet skulle avsluttes (Jacobsen, 2018). Dette var også spørsmål som oppsummerte det som var blitt sagt tidligere, og som ga en helhetlig forståelse av informantens opplevelse av fusjonen.

4.4.6 Gjennomføring av intervju

Det ble planlagt at intervjuene skulle gjennomføres fysisk i Sikt sine lokaler på Teknobyen i Trondheim. Disse lokalene tilhørte tidligere Uninett, og var derfor kjent for informantene. Siden den ene forskeren hadde tilknytning til bedriften fra før, hadde hun også tilgang til alle ansattes

kalendre. Dermed kunne vi lettere finne passende tidspunkt, samt booke møterom for gjennomføring av intervjuene. Til tross for at planen var å gjennomføre fysiske intervjuer, måtte enkelte intervjuer likevel gjennomføres digitalt. Dette var både på grunn av ansatte som fortsatt ønsket å sitte på hjemmekontor, samt Covid-19 sykdom i perioden intervjuene skulle foregå. Dette gjør det vanskeligere å plukke opp informantens kroppsspråk, men kan også være fordelaktig da informanten får sitte i kjente og trygge omgivelser (Jacobsen, 2018). I forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt informasjonsskrivet med samtykkeerklæringen, se vedlegg D. De som møtte fysisk signerte dette her, mens de som møtte digitalt svarte på dette muntlig etter at lydopptaket var startet. Disse sendte inn skriftlig samtykke i etterkant av intervjuene, siden lydopptakene skulle slettes etter transkribering.

Vi anså det som hensiktsmessig at vi begge var med under alle intervjuene, da ingen av oss hadde mye erfaring med intervjuer fra før. Ved at begge var med under intervjuene, fikk vi fordelt ansvarsoppgavene for å sikre at ingenting ble glemt under intervjuet. Vi ble derfor enige om at en person gjennomførte intervjuet, mens den andre satt stille og noterte kroppsspråk, samt relevante poenger og oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2021). Her var vi også bevisste på hvordan vi plasserte oss fysisk i forhold til informanten under intervjuet. Intervjueren plasserte seg nærmere informanten og mer i hans synsfelt, mens den andre satt slik at en havnet i informantens sidesyn. Mot slutten av intervjuet åpnet vi opp for at den som observerte kunne komme med oppfølgingsspørsmål på det som hadde blitt gjennomgått i intervjuet.

I dybdeintervjuer er det normalt å benytte lydopptak for å sikre at datamaterialet blir ivaretatt (Johannessen et al., 2020; Tjora, 2021). Vi sørget derfor for å ha testet dette på forhånd, slik at alt skulle fungere fint under selve intervjuet. Vi valgte å benytte Microsoft Teams som opptaker, da dette ville sørge for automatisk lagring av filen på NTNU sin onedrive. For de digitale intervjuene ble dette litt annerledes da vi ikke var i samme rom, men her startet vi også et opptak av selve møtet hvor alle deltok. For å unngå en hybridløsning i de digitale intervjuene, bestemte vi at alle skulle sitte hver for seg og med hver sin datamaskin.

Under intervjuet prøvde vi å finne en balanse mellom å gi bekreftelse på det som ble sagt, uten å være for enig i det informanten fortalte. Årsaken er at en ikke ønsker å påvirke hvordan informantene svarer, men samtidig skape et trygt miljø (Jacobsen, 2018). Vi var også bevisste på å ikke bare bekrefte muntlig, men også å bruke kroppsspråk som å smile og nikke. Dette var både for å unngå å avbryte informanten, og for å ikke skape unødvendig støy i lydopptaket. Vi la også

vekt på å lytte til det informantene fortalte, og prøvde så godt det lot seg gjøre å “ha is i magen”, slik at informantene snakket videre og utdypet svarene av seg selv (Tjora, 2021).

4.4.7 Analyse av empiri

Etter at intervjuene var gjennomført var neste steg å transkribere lydopptakene til tekst. Dette ble gjort manuelt, da automatiske programmer ikke var i stand til å oversette dialektord til bokmål, samt at de ikke forstod utydigheter i opptakene. Her kom vi fram til at det beste var å transkribere direkte til bokmål for å enklere kunne sette svarene opp mot hverandre, og samtidig beholde anonymitet for informantene ved bruk av sitater. Under transkribering av intervjuene ble vi enige om å transkribere det som ble sagt så ordrett som mulig. Her inkluderte vi også pauser og lydord for å skape en helhetlig forståelse av intervjuet. Siden vi også hadde en som observerte og skrev notater om kroppsspråk under intervjuene, kunne vi enklere inkludere observasjoner som nøling, usikkerhet og pauser i transkripsjonene (Tjora, 2021).

Etter at transkriberingen var utført, begynte selve analysearbeidet. I boka til Johannessen et al. (2020, s. 157) blir det presentert tre ulike metoder for å analysere kvalitative data: tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data, kontekstuell dataorganisering, og bruk av diagrammer og tabeller. Disse metodene kan brukes over hverandre, og en trenger ikke å velge én. For vår oppgave passet det best å benytte den første metoden, tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data, med tabeller som hjelpemiddel. Her kunne vi også valgt å benytte programmet NVivo for å systematisere og analysere empirien, men siden ingen av oss hadde erfaring med dette fra før valgte vi heller å utforme et eget exceldokument.

For å kategorisere empirien benyttet vi de to ulike formene for kategorisering beskrevet i boken til Jacobsen (2018). Disse to er *åpen koding* og *aksial koding*. Åpen koding utføres ved at en samler data med bestemte fellestrekk i en kategori. Her kan en for eksempel bruke de ulike temaene i intervjuguiden som kategorier for datamaterialet (Jacobsen, 2018; Tjora, 2021). I exceldokumentet utarbeidet vi disse kategoriene basert på empirien vi fant i gjennomgangen av hver transkribering. Altså lagde vi nye kategorier og navnga disse basert på funn fra transkripsjonene.

Den andre formen for koding, aksial koding, utføres ved at en samler data i kategorier som ikke direkte framkommer fra datamaterialet. Dette kan for eksempel være at en oppretter nye kategorier etter den første analysen, bryter opp kategorier til underkategorier, eller slår sammen flere eksisterende kategorier og grupperer de i en overordnet kategori (Jacobsen, 2018; Tjora, 2021). I vår oppgave etablerte vi både nye kategorier for å inkludere relevant empiri i analysen, i tillegg til at vi slo sammen enkelte kategorier som omhandlet det samme. Dette resulterte i 28 kategorier. Fordelen med å kode datamaterialet ut fra disse to metodene, er at en kan håndtere empirien i kategorier i stedet for å håndtere helheten av datamaterialet (Jacobsen, 2018).

Det neste steget i analysen var å se etter likheter og skilnader innad de ulike kategoriene. Her prøvde vi blant annet å se etter mønstre og avvik på tvers av svarene som kom fram gjennom intervjuene, for å danne en ny forståelse av fusjonen (Jacobsen, 2018). Dette resulterte i seks hovedkategorier som er sammenfattet i kapittel 5 Empiri, og som utgjør grunnlaget for oppgavens videre diskusjon.

4.5 Etiske hensyn

For å sikre at vår behandling av data og personopplysninger var i samsvar med lovverket, sendte vi inn en søknad til NSD (nå Sikt) i starten av prosjektperioden. Dette meldeskjema sikrer at vi som forskere innhenter, analyserer, lagrer og publiserer dataen på en sikker og lovlig måte. Dette er første steg for å sørge for god håndtering av de opplysningene som framkommer fra informantene. En godkjenning av denne finnes i vedlegg C.

I sammenheng med innsending av søknaden til NSD, ble det også utviklet et informasjonsskriv over prosjektets innhold, retningslinjer for lagring av data, kontaktopplysninger til forskerne, klageretten, og informantens rettigheter. Her kommer det klart og tydelig fram alle aspekter med forskningsprosjektet som kan være relevant for informanten å vite før hen velger å bidra i prosjektet. Informasjonsskrivet finner du i vedlegg D.

Når en driver med forskning og gjennomfører intervjuer, må en alltid ha i bakhodet at forskningen ikke skal være til skade for informantene (Tjora, 2021). I vår oppgave er det ingen fare for at det skal oppstå fysiske skader på informantene, men noen av temaene som ble tatt opp under intervjuene kan likevel oppfattes vanskelig, og potensielt skade informantens omdømme. Dette

går for eksempel på informanter som er misfornøyde med måten fusjonsprosessen ble gjennomført på eller med fusjonens resultat. Dersom disse personene blir gjenkjent basert på sitater eller andre beskrivelser i oppgaven, kan dette få uheldige konsekvenser for vedkommende.

For å ta vare på informantene på best mulig vis, valgte vi å anonymisere alle kjennetegn som kunne knytte utsagn tilbake til enkeltpersoner. Dette ble gjort ved å unngå bruk av navn, stilling, avdelinger, og kjønn da vi omtalte informantene. Vi unngikk også å bruke sitater som inneholdt andre kjennetegn som kunne knyttes tilbake til bestemte personer. Vi har i tillegg transkribert alle intervjuene til bokmål slik at sitater ikke inneholder dialektord som kan knyttes tilbake til enkeltpersoner. Alle informantene ble både i forkant av intervjuet, og under intervjuet informert om muligheten til å trekke seg når som helst i prosessen (Tjora, 2021). Dette kommer også tydelig fram i informasjonsskrivet som ble sendt ut på forhånd av intervjuene.

4.6 Forskningens kvalitet

For å vurdere kvaliteten av forskningsprosjektet, beskriver Tjora (2021) tre kvalitetkriterier: *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet*. Vi har valgt å ta utgangspunkt i disse når vi i denne delen diskuterer oppgavens kvalitet og framstilling.

4.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet (reliabilitet) omhandler hvorvidt en kan stole på den empirien som er blitt innsamlet. Her må en vurdere om det finnes faktorer som kan ha påvirket resultatet av undersøkelsene i en eller annen form (Jacobsen, 2018; Johannessen et al., 2020). I kvalitative forskningsmetoder oppstår det en utfordring når en skal vurdere pålitelighet. Årsaken til dette er at slike undersøkelser er vanskelig å replikere, da intervjuene ofte er semistrukturerte. Det oppstår direkte kontakt mellom forsker og informant, og dataen blir innhentet i spesifikke kontekster det kan være vanskelig, om ikke umulig, å gjenskape (Johannessen et al., 2020).

Tjora (2021) forklarer at gjennomføring av transparente undersøkelsesprosesser er viktig for å styrke oppgavens pålitelighet (Tjora, 2021). Her henviser han til prosesser hvor leseren får et godt innsyn i framgangsmetodene, avgjørelser og kriterier for prosjektet. Vi har derfor valgt å

tydeliggjøre oppgavens kontekst gjennom utforming av en casebeskrivelse, se kapittel 2. Denne viser fusjonsprosessens gang fra et objektivt ståsted, uten at de ansattes perspektiv og meninger blir vektlagt. Videre har vi gjennom metodekapittelet tydelig beskrevet de ulike stegene i forskningsprosjektet, og gitt faglige begrunnelser for beslutninger som er tatt. I kapittelet forklares det hvordan vi har bestemt utvalget og hentet inn informanter, samt hvordan intervjuprosessen ble foretatt med intervjuguide, transkribering og analyse.

Vi har valgt å benytte sitater i empiridelen av oppgaven, for å underbygge de påstandene vi kommer med. Dersom sitater blir tatt ut fra sin opprinnelige kontekst, og benyttet for å underbygge påstander i andre kontekster, kan de bli tolket i en annen retning enn informantenes intensjoner. Dette har også betydning for oppgavens resultat, da konklusjonen av oppgaven endres. Her har vi derfor forklart konteksten de ulike sitatene er hentet fra, slik at informantens opplevelser og følelser blir framstilt på en mest mulig korrekt måte (Tjora, 2021).

En annen faktor som kan ha påvirket oppgavens resultat er relasjonen mellom forsker og informant (Tjora, 2021). Siden en av forskerne var ansatt hos både Uninett AS og Sikt, hadde hun kjennskap til flere av informantene fra sitt arbeidsforhold. Dette kan ha hatt en påvirkning på hvordan informantene svarte på spørsmålene, samt på forskerens objektivitet. For å minimere denne trusselen og styrke oppgavens pålitelighet, bestemte vi oss for at den andre forskeren skulle gjennomføre intervjuer med de aktuelle informantene. På denne måten gjennomførte begge forskerne intervjuer med ansatte hvor det ikke fantes kjennskap mellom partene fra før. En kan likevel ikke fullstendig utelukke at resultatet har blitt farget av forskerens eksisterende kunnskaper om fusjonsprosessen, men vi har hele tiden hatt et bevisst forhold til at forskerne skal opptre som objektive parter.

4.6.2 Gyldighet

Gyldighet (validitet) omhandler hvorvidt oppgaven svarer på de spørsmålene den skal (Tjora, 2021). Validitet kan beskrives på denne måten: “Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2020, s. 250).

For å vurdere oppgavens validitet ser vi først på kildene vi har benyttet for innhenting av empiri. Her kan en både være kritisk til hvordan vi har hentet inn informantene, og om de er korrekte kilder for å hente ut den informasjonen vi var ute etter. Dette påvirkes først og fremst av utvalgs-kriteriene. Her er det mulig at våre kriterier har utelukket kilder som kunne bidratt med gode innspill uten at vi har vært klar over det. Vi har heller ikke håndplukket kildene selv, da det er seksjonslederne som har oppfordret personer til å stille til intervju. Rekrutteringen har dermed gått gjennom flere ledd som vi som forskere ikke har hatt full kontroll over, og som derfor kan ha ført til at vi har mistet tilgang til relevante kilder.

En annen faktor som styrker oppgavens validitet, er at vi som forskere opparbeider oss god kunnskap om casen og konteksten for undersøkelsen. På denne måten vil det være enklere å vurdere den informasjonen vi mottar fra informantene (Johannessen et al., 2020). Ved å hente inn god bakgrunnsinformasjon og ved å utforme en casebeskrivelse, fikk vi en god overordnet forståelse av casen i forkant av intervjuene.

I analysen handler det om å skille ut unødvendig informasjon og å sikre konteksten til de empiriske funnene (Johannessen et al., 2020). I løpet av analysen har vi tatt ekstra hensyn til konteksten enkelte utsagn er kommet i, og hvorvidt informantene har vært tydelige eller nølende. For at resultatet av prosjektet skal være troverdig, måtte vi sørge for at vi tolket uttalelsene til informantene riktig. Dette har vi gjort ved å utelukke ledende spørsmål, og ved å plukke opp usikkerhet blant informantene.

4.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om at resultatene fra prosjektet også kan gjelde for andre lignende fenomener. Her tar en funnene ut av sin opprinnelige kontekst, og benytter dem til å forklare et annet fenomen i en lignende kontekst (Tjora, 2021). Jacobsen (2020) legger fram to ulike former for generalisering, hvorav den første innebærer å generalisere til andre lignende case. For vår oppgave vil dette være vanskelig, da empirien er hentet inn fra en spesifikk case og derfor er avhengig av konteksten. Den andre formen prøver å generalisere fra utvalget til de resterende personene i caset. I vårt tilfelle vil det innebære å si at opplevelsene for informantene også kan gjelde for de andre ansatte i det som tidligere var Uninett.

For å kunne generalisere funnene til andre lignende fenomener, presiserer Jacobsen (2020) at forskningen må oppfylle to forhold. Den første omhandler antall enheter og case en undersøker, og den andre omhandler hvordan en har hentet ut enhetene i utvalget. Vår oppgave tar utgangspunkt i 10 informanter, og undersøker deres subjektive meninger og opplevelser. Siden disse oppfatningene er individuelle vil det være vanskelig å si at dette også gjelder for de andre ansatte i bedriften. På denne måten er ikke utvalget representativt for populasjonen. Informantene er heller ikke valgt ut basert på tilfeldighet, da målet med oppgaven er å forstå caset. Dette krever at en velger ut informanter med god innsikt i fenomenet en studerer, og at disse ønsker å dele disse tankene videre. Formålet med kvalitative studier er ofte å forstå et fenomen i dybden, og ikke nødvendigvis å generalisere (Tjora, 2021). Med bakgrunn i dette mener vi at det vanskelig å argumentere for at generalisering er mulig i vår oppgave.

5 Empiri

I dette kapitlet blir seks funn fra den kvalitative undersøkelsen lagt fram. Det første funnet omhandler en todelt opplevelse av fusjonsprosessen, samt hvordan dette har påvirket motivasjonen til informantene. Det neste funnet som blir presentert viser til en følelse av tap som flere av informantene beskriver. Dette etterfølges av delkapitler om informasjonsflyten i prosessen, hvordan fusjonen kan ses på som en skinnprosess, og funn omhandlende top-down ledelse. Avslutningsvis presenteres funn knyttet til kultur og struktur.

5.1 Todelt opplevelse av resultatet

Flere av informantene forteller at de er svært fornøyde med sine arbeidsoppgaver, og at de fleste jobber med det samme som før fusjonen. Det er også mye positivitet knyttet til å få utnyttet de nye ressursene som kommer med sammenslåingen, da dette gir nye muligheter for organisasjonen og sektoren. Før fusjonen satt flere av informantene med en opplevelse av forvirring rundt oppdelingen i sektoren. Dette var både knyttet til Unit sin rolle som direktorat og tjenesteleverandør, men også knyttet til ansvarsfordelingen mellom de tre virksomhetene. Informantene forteller at det har vært forvirring i saker hvor tjenestene til flere av virksomhetene har vært innblandet. De har derfor følt på at selskapene har hatt overlappende roller, noe som har gjort det utydelig hvem som står ansvarlig for hva. Med bakgrunn i dette sier flere av informantene at sammenslåingen har oppklart ansvarsfordelingen, i tillegg til at flyten av informasjon og ressurser mellom tjenestene har blitt bedre.

Noen av informantene påpeker også at de ser nytten av sammenslåingen i sektoren som helhet. De har oppfattet det som at kundene også har følt på en forvirring i ansvarsfordelingen mellom bedriftene, og de tror derfor det vil være enklere for dem å forholde seg til en aktør i stedet for tre. Et annet aspekt som kommer fram fra intervjuene er at Sikt står sterkere i kontakt med kunden, enn det de tre virksomhetene gjorde alene. Det finnes nå flere ressurser å spille på, og en kommer inn med en større tyngde i forhandlinger og dialoger. I tillegg påpeker én informant at dette kan ha stor betydning for organisasjonens troverdighet som forvaltningsorgan i sektoren.

Til tross for denne positive opplevelsen flere av informantene omtaler, sier også de samme informantene at de kjenner på en del negative følelser. Disse er i stor grad knyttet til den personlige påvirkningen fusjonen har medført. Her legges det vekt på tap av ulike goder, samt mye hastverk i prosessen. Det sosiale aspektet i bedriften blir også dratt fram som en av tingene som ble rammet av endringen, da en statlig bedrift har mindre rom for å støtte slike ordninger. En informant forteller at hen personlig hadde et ønske om å forbli i Uninett, samtidig som hen ser nytten av å bli slått sammen med Unit og NSD. Dette kommer fram i sitatet under.

“(...) på papiret er en lur ting sånn sett i alt det rotet med Unit og hvordan de har opptrådt med to ulike hatter, så tror jeg jo at det er en bra ting. Så sånn, på det personlige planet og sånn, så kan man nå si at det er en god del goder man hadde i Uninett som man mister, så som jo ikke er så kult.”

Det ser ut til at de fleste informantene sitter igjen med en todelt følelse knyttet til utfallet av fusjonen. De er i stor grad fornøyde sine daglige gjøremål på jobb og den betydningen fusjonen har for sektoren, men personlig sitter de igjen med følelsen av tap. Denne todelte opplevelsen reflekteres også i informantenes motivasjon. Nesten alle beskriver en opplevelse av splittelse i motivasjon i løpet av prosessen. Generelt sett har motivasjonen for arbeidet vært like god som før, samt at informantene til tider opplever en økning. Samtidig har motivasjonen for prosessen minket underveis, og påvirket informantene personlig.

En av informantene begrunner årsaken til splittelsen i motivasjon ut fra to aspekter. På den ene siden har fusjonen skapt motivasjon for arbeidet, da den har oppklart forvirring og tilført flere ressurser. Hen forteller at dette har påvirket motivasjonen positivt ved at den nye bedriften sitter på større kompetanse og påvirkningsmulighet i møte med kundene. På den andre siden har motivasjonen blitt påvirket negativt på grunn av tap av goder, dette til tross for arbeidet ansatte har lagt ned for bedriften. Som vist i sitatet nedenfor, ser hen ingen tydelige personlige goder som kommer med endringene, men kun tapene etter disse.

“(...) så har jeg gledet meg til å bli Sikt og kanskje komme med litt mer tyngde da, får kollegaer med mer faglig kompetanse (...) vi mennesker er jo litt sånn at vi ikke ønsker å gå ned i levestandard, vi vil jo gjerne forbedre, så når du føler at du går et steg tilbake på enkelte områder så blir det litt sånn, da blir det motivasjonssvikt.”

5.2 Følelse av tap

Flere av informantene forteller at de sitter igjen med en følelse av tap etter fusjonen. I dette tilfellet så snakker informantene om et personlig tap av både goder, motivasjon og medbestemmelse, altså at samme følelse gjenspeiles i flere sammenhenger. Informantene sitter med en opplevelse av at det er endringen i organisasjonsform som har mye av skylden for følelsen av tap. Det har blant annet oppstått en redsel for at det å være et offentlig forvaltningsorgan skulle sette en brems for mengden utvikling og innovasjon de kunne skape i bedriften. Dette er noe som Uninett hadde fokus på, og som var en pågangsdriver for mange ansatte. En informant uttrykker at det å drive utvikling krever investering i ny teknologi, noe som vil være vanskeligere i det offentlige. Dette er fordi lovverket er begrensende når det gjelder å spare opp midler over en lengre periode. Hen forteller videre hvordan offentlige virksomheter er regulert i større grad enn private, noe som også setter strammere rammer for de ulike prosessene i bedriften.

“(...) det er jo standardiserte ordninger på mye av tingene da, så man kommer inn i en mer sånn, eh, hva skal jeg kalle det, eh, løpebånd med liksom hvordan ting skal funke og kanskje litt på godt og vondt på en del av tingene.”

Flere av informantene ser både fordeler og ulemper med endring i organisasjonsform, men sier likevel at de har mistet mer enn de har fått tilbake. Denne tankegangen blir ekstra tydelig i de sammenhengene som omhandler tap av goder. Et eksempel er at flere av de sosiale tilbudene har blitt fjernet. Dette inkluderer tilgang på en felles bedriftshytte, samt ressurser til å arrangere og støtte sosiale tilbud. For flere har dette vært en av årsakene til at de har trivdes godt i bedriften, noe som igjen har skapt en unik tilhørighet. Informantene sitter med en opplevelse av tap i det sosiale miljøet, og en bekymring for hvordan dette i lengden skal påvirke bedriftskulturen.

Flere av informantene trekker også fram forsikringsordningene når de snakker om godene de har mistet. For dem føles dette tungt, da disse ordningene opplevdes som svært gunstige. For eksempel hadde Uninett en god helseforsikring som flere ansatte benyttet seg av. Dette må nå hver enkelt ansatt ordne med selv, noe som både tar mye tid og skaper unødvendige bekymringer.

En annen konsekvens av fusjonen er at tilgangen på parkeringsplassene ble fjernet. For noen har dette større betydning enn for andre, da enkelte ansatte er avhengig av bil for å komme seg

til jobb. Det at denne ordningen nå er blitt fjernet betyr at de ansatte som ønsker å kjøre bil, får en ekstra økonomisk belastning med parkeringskostnadene. En av informantene forteller at selv om en har mottatt enkelte goder på grunn av fusjonen, så kan ikke dette erstatte det de har mistet.

“(...) veldig mye goder som har forsvunnet ... Kan ikke si at jeg har sett at det har kommet noen nye, men det har i hvert fall forsvunnet en del.”

Til sammen blir disse aspektene en stor negativ endring for de ansatte, som raskt oppfattes som urettferdig. For flere av de ansatte er følelsen av tap fortsatt relevant og noe som sitter igjen etter fusjonen. Årsakene har vært individuelle, men følelsen de sitter igjen med er den samme.

5.3 Informasjonsflyt

Informantene har opplevd informasjonsflyten på ulike måter, men en fellesnevner er at flere av informantene uttrykker at mengden har variert i løpet av fusjonsprosessen. For eksempel opplevde flere informanter at det var lite informasjon i perioden rundt sommerferien, men at dette økte i perioden mot november/desember. Enkelte følte også at de ble holdt i mørket i de periodene med lite informasjon, og at informasjonen de fikk ikke nødvendigvis var den de trengte. Informantene forteller at de ønsket mer kommunikasjon direkte fra ledelsen, og ikke kun gjennom fagforeninger, verneombud og andre mellomledd, da dette har ført til misforståelser i enkelte saker.

Flere av informantene fortalte at omfanget i enkelte saker ikke ble kommunisert tydelig nok. Et eksempel er at en informant har mistet tillit til eierne og ledelsen, i det hen ser på som kommunikasjonssvikt i saken som omhandlet endring i lønns- og arbeidsvilkår. Selv om det ikke er noen endring i de ansattes grunnlønn, vil lønnsvekst og framtidig pensjon bli påvirket. I tillegg vil tap av goder kunne gi ekstra utgifter, og påvirke hver enkelt ansatt sin personlige økonomi.

“(...) Og det som ble sagt eh ... tidlig i prosessen eller helt fra starten av var at vi skulle beholde samme lønns- og arbeidsvilkår som vi hadde i Uninett, og min opplevelse er jo, at det stemte jo ikke.”

Informantene forteller at de har mottatt informasjon gjennom flere ulike kanaler, for eksempel via epost, Teams, allmøter, Intranettet til Uninett, og Betainn.sikt. Her påpeker de at de er fornøyde med at informasjonen har blitt delt på kanaler som er lett tilgjengelige, og som oppdateres regelmessig. De forklarer videre at dette har vært nyttig for å henge med i de aktuelle sakene, slik at de kunne gjøre seg opp en mening.

Flere av informantene forteller at de ønsket å lese tidligere innlegg for å gjøre seg opp en mening rundt den aktuelle saken som ble diskutert. Dette beskrives som litt vanskelig, da informasjonen ble delt på ulike plattformer ut fra på hvilken målgruppe informasjonen var ment for. Det ble etter hvert mange innlegg å holde oversikt over, noe som gjorde det mer utfordrende å orientere seg innpå de ulike plattformene. En informant forteller at det ble strevsomt å sette seg inn i de enkelte sakene, da det krevde et innblikk i tidligere saker. Hen syntes måten informasjonen ble gitt på var grei, men at hen ønsket flere oppsummeringer da det etterhvert ble mye å holde styr på.

“(...) det ble jo til slutt veldig mange poster, og det var ikke nødvendigvis så lett å finne igjen gammel informasjon, for man fant det gjerne ved at folk hadde linka til det på Teams. Også si etter en måned hvis du skulle finne tak i det igjen ... var det veldig vanskelig å finne det ved å scrolle tilbake gjennom Teams.”

I tillegg til utfordringer knyttet til plasseringen av informasjon, kom det også fram via intervjuene at innholdet i innleggene ikke alltid ble like tydelig kommunisert. Dette fikk de erfare ved en uheldig hendelse i organiseringen av nivå 2, hvor innspill fra de ansatte ble publisert på betainn.sikt uten å være anonymisert. Noen informanter forklarer at svarene ble sluppet så og si ufiltrert, slik at en kunne knytte de tilbake til de personene som hadde skrevet dem. I dette tilfellet ble navnet på innsendelsen fjernet, men en kunne likevel koble svaret til enkeltpersoner gjennom skrivestil og innhold med personlige detaljer om tidligere arbeidsforhold og erfaring. Informantene gir et inntrykk av at dette kom som en overraskelse på mange, og at ingen forventet å kunne bli gjenkjent på sine uttalelser. Det sies også at flere ansatte har gitt uttrykk for at de ville formulert seg annerledes dersom de visste at innspillene skulle publiseres på denne måten. Oppsummert kan en si at kommunikasjonen har vært noe klønete, og at dette har ført til mistillit og usikkerhet blant informantene.

5.4 Skinnprosess

Informantene forteller at det ikke ble sendt ut tilbakemeldinger til de som kom med konkrete innspill. Dette har videre ført til at flere ikke føler seg hørt, og at flere ble usikre på om innspillene i det hele tatt ble vurdert. Det har gjennom hele prosessen blitt uttrykt at alle ansatte har medvirkning, men flere opplever likevel at dette ikke stemmer med virkeligheten. Dette har videre ført til at noen informanter sitter igjen med en følelse av falsk medvirkning.

Informantene har i andre tilfeller sett at enkelte innspill har blitt tatt hensyn til av styringsrådet, men da via å lese innlegg og referater som ble publisert i forbindelse med beslutninger. Det betyr at de først i etterkant av en beslutning har fått vite at innspillet kom fram til rette mottaker. I de tilfellene hvor innspillene ikke har ført til en beslutning, har innsenderne ikke mottatt noen forklaring eller tilbakemelding. Noen informanter forteller at de derfor valgte å gå direkte til styringsrådet og ledelsen for å få individuell tilbakemelding på sine innspill.

Informantene sitter også med en opplevelse av at de innspillene som ble sendt inn på vegne av en hel avdeling, oftere ble vurdert enn de innspillene som kom fra enkeltpersoner. Flere av seksjonslederne gjennomførte jevnlig møter med sine avdelinger for å samle felles innspill. De innspillene som flest av avdelingens medlemmer var enige i, ble videresendt som forslag til styringsrådet. Informantene opplever dette som et positivt bidrag fra seksjonsleder.

En informant beskriver fusjonsprosessen for å ha hatt et “skinnfokus” etter et spørsmål om hvordan fokuset på medvirkning har vært under fusjonen. Dette begrunner hen med at det har vært såpass stramme rammer, at det ikke har vært et reelt forhandlingsrom. Hen sier også at det har vært stort fokus på å informere, men at de sakene som har kommet fram i lyset har vært ufarlige og ikke omhandlet reelle problemer. På grunn av dette oppfatter hen og flere prosessen som overfladisk, og stiller spørsmål til hvorvidt det finnes en reel medvirkning. Informanten uttrykker sitt syn i sitatet nedenfor.

“(...) de har jo hatt fokus på å informere oss om, og om organisasjonen. Ja altså hvordan organisasjonskartet skal se ut, og hvor flott og fint det skal bli med flere kollegaer, (...). Men de har fokusert på ufarlige ting da, de har ikke fokusert på det som er problematisk med det hele, de har fokusert på at det skal se fint ut på overflaten.”

Et annet aspekt ved fusjonsprosessen som blir nevnt av flere informanter, er at de opplevde et hastverk i prosessen. De forteller om korte tidsfrister i saker hvor ledelsen har bedt om tilbakemelding fra ansatte, og at tiden til rådighet ikke har blitt utnyttet på best mulig måte. Dette gjorde at informantene ikke hadde tid til å sette seg ordentlig inn i saker innen fristen for tilbakemelding, og at det dermed ikke var en mulighet for å komme med egne tanker.

Noen av informantene mener at medvirkningen i stor grad var et lovkrav som måtte hukes av, og at dette i samsvar med den korte tiden for å gjennomføre fusjonen førte til at medvirkningen ikke var reell. Et av spørsmålene som ble stilt under intervjuene var om informantene opplevde at innspillene deres ble hørt av ledelsen. Den ene informanten forklarer at hen husker en situasjon hvor ledelsen mottok kritikk for en beslutning, og at de derfor endret sin originale avgjørelse. Hen legger videre til at med unntak av denne situasjonen, så opplever hen at de fleste innspillene ikke ble hensyntatt.

“(...) til en viss grad så føles det mer formelt ut da, okei dere skal komme med innspill, men vi har egentlig en plan her som vi skal banke gjennom uansett da.”

5.5 Top-down ledelse

Flere av informantene påpeker at denne sammenslåingen er noe ledelsen i Uninett har måtte forholde seg til, uten å ha noen medbestemmelse i beslutningen om fusjoneringen eller tidsrammen. De store beslutningene har kommet fra KD som de ansatte ser på som “ansiktsløse byråkrater” som ikke har hatt noen som helst kontakt med dem og deres opplevelser. For informantene blir disse personene veldig lite personlige, og det har ikke vært noe rom for å stille kritiske spørsmål direkte til de som har tatt disse avgjørelsene. Dette har ført til at det ikke har vært noen spesifikke personer å rette frustrasjon mot, og som har hatt evne til å komme med motstand på informantenes oppfatning. Mange av beslutningene oppleves derfor som distanserte for informantene, og har dermed forsterket oppfattelsen av det stramme rammeverket som er blitt satt ovenfra.

Et par av informantene nevner et mål som ble utarbeidet for Sikt, som de finner provoserende i denne sammenhengen. Målet omhandler at Sikt skal bli Norges beste offentlige arbeidsplass. Dette falt i dårlig jord hos de to informantene, da de mistet flere goder under fusjonen og hadde en opplevelse av lite medbestemmelse. For dem virker det derfor urealistisk å skulle strekke seg

etter et slikt mål, da dette målet ikke gjenspeiler den gjennomførte prosessen. De sitter dermed med en opplevelse av å ha tatt flere steg tilbake fra å være en god arbeidsplass, og det blir derfor kontraintuitivt å skulle strekke seg etter et slikt mål.

“(...) hvis man melder Norges beste arbeidsplass, eller Norges beste offentlige arbeidsplass, så må det være noen tiltak bak det.”

Mål har som hensikt å virke motiverende for de involverte partene, men i dette tilfellet hadde målet motsatt effekt for disse to informantene. Det blir for eksempel nevnt at de misliker at det blir brukt ord hvor det ikke ligger noe mer bak, når resultatet fra fusjonen viser at en har gått i motsatt retning. De opplever derfor målet som provoserende heller enn motiverende, og omtaler det som en kilde for tap av motivasjon. De presiserer likevel at de forstår hensikten med å sette et slikt mål, men at det er en fryktelig lang vei å gå for å oppnå det.

5.6 Kultur og struktur

Flere av informantene forteller at de ikke har opplevd store forskjeller i overgangen fra Uninett til Sikt, da de fortsatt jobber med de samme kollegaene og med de samme arbeidsoppgavene. Informantene gir inntrykk av at dette har gjort det enklere å tilpasse seg den nye hverdagen, samtidig som de fortsatt har vært i stand til å levere sine tjenester som normalt. Den største praktiske endringen er at de ansatte har fått ny avdelingsleder og personalleder, samt at noen har endret sitteplass på kontoret.

På den andre siden er det enkelte som beskriver tilfeller hvor det for enkelte personer og avdelinger har vært en betraktelig økning i arbeid under fusjonen, uten en særlig økning i personell og ressurser. Dette har de opplevd som belastende. En informant uttrykker at dette kan føre til at det begynner å oppstå feil og mangler, noe som gjør at en ikke får arbeidsdagen til å gå rundt. Her har det heller ikke vært så åpenbart for de ansatte at arbeidsmengden skulle øke såpass mye.

Noen av informantene forteller også at de opplever en feighet i den nye organiseringen. Dette begrunnes med at den nye organisasjonen innehar ansatte med veldig god kompetanse som kunne blitt utnyttet i større grad på tvers av de tre fusjonerte bedriftene. En informant forteller for

eksempel at hen opplever det som at de tre virksomhetene har havnet i ulike bolker innad Sikt, og at en derfor ikke klarer å ta tak i alle mulighetene som kommer med denne fusjoneringen.

“Jeg føler kanskje at de har vært litt feig og da, i måten de hadde kunne gjort det på uten at jeg har noen fasit, så var det veldig slik at vi er tre bedrifter nå som skal fusjoneres, også er vi, også er vi strukturert som om at ingenting er skjedd da.”

Når det kommer til den nye organiseringen av Sikt, så reflekterer en annen informant over hvilken påvirkning dette har for den nye kulturen som skal utvikles. Hen beskriver hvordan Uninett har brukt mye tid på å utvikle en kultur som verdsetter nytenking og har et framoverlent fokus. Det påpekes videre at dette skiller seg fra de tradisjonelle statlige virksomhetene, som beskrives som mer “tunggrodde”. Hen opplever dermed at det har vært et ønske om å videreføre Uninetts tankegang og “AS holdningen” inn i Sikt, for å henge med på behovet i markedet.

“Vi er et IT-selskap. Vi kan ikke sitte på baken og vente på at noen byråkrater skal bestemme hva vi skal gjøre. Dette utvikler seg fra dag til dag, vi må være på hugget.”

Hen har altså en tro på at den nye bedriften skal klare å holde på Uninetts verdier, selv om hen i utgangspunktet var litt negativ til hvordan endringen skulle påvirke virksomheten. Hen uttrykker at ledelsen har vært veldig motiverte og spredd motivasjon videre til de ansatte. Hen har også sett og forstått at det har vært et behov for denne endringen i sektoren, og ønsker å integrere “AS holdningen” hos de andre partene også.

6 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi presentere de faktorene ved fusjoneringen vi mener har hatt størst innvirkning på ansattes opplevelse av medvirkning. Disse er basert på forskningens empiriske funn, samt relevant teori på fagfeltet. I delkapittel 6.1 blir tidsaspektet ved fusjonen diskutert. Delkapittel 6.2 tar for seg indirekte og direkte medvirkning, og drøfter hvilken som har preget prosessen mest. Delkapittel 6.3 presenterer forholdet mellom ledelsen og de ansatte, og diskuterer hvordan dette har påvirket ansattes medvirkning. Videre blir hvilket ledelsessyn prosessen har vært mest preget av lagt fram i delkapittel 6.4. I delkapittel 6.5 drøfter vi hvordan ulike innfallsvinkler for medvirkning ledelsen har benyttet for å skape medvirkning. Videre blir rollefordelingen mellom ledelsen og ansatte diskutert i delkapittel 6.6. Helt til slutt blir motivasjon og medvirkning diskutert i delkapitlene 6.7 og 6.8.

6.1 Hastverk i prosessen har påvirket ansattes medvirkning

Tiden til rådighet fra offentliggjøring av fusjonen til etablering av Sikt, var i underkant av ett år. Kunngjøringen kom i starten av februar 2021, og 1. januar 2022 var den nye organisasjonen i drift. Setter en dette tidsaspektet i sammenheng med Lewins 3-stegsmodell, kan en anta at perioden fra februar til midten av oktober tilhører oppstartsfasen, noe Lewin ville omtalt som *unfreeze*. Perioden fra oktober til desember havner under mellomfasen, og tilsvarer fasen Lewin ville kalt *change*. Her vil det være en glidende overgang mellom disse to fasene, men dette kan likevel defineres som et naturlig skille.

I oppstartsfasen, var fusjonsprosessen preget av mye venting på avgjørelser utenfor styringsrådets myndighet. Dette førte til at beslutninger omhandlende den daglige driften av Sikt, også ble satt på vent for å unngå dobbeltarbeid. I denne perioden foregikk det dermed mye forberedende arbeid, noe som er en sentral del av unfreeze steget til Lewin, og som derfor også hører hjemme i denne fasen av fusjonen. Videre ser det ut til at de fleste store avgjørelsene fra styringsrådet ble gjennomført i mellomfasen. Her påpeker Lewin nødvendigheten med å prøve og feile, for å komme fram til en løsning som fungerer for bedriften (Burnes, 2004; Hatch, 2011). Med bakgrunn i denne inndelingen kan en videre anta at tiden etter 1. januar 2022 utgjør avslutningsfasen eller Lewins *refreeze*, som er samme periode som intervjuene til vårt prosjekt ble gjennomført.

Fra empirien kommer det fram at flere av informantene har opplevd et hastverk i fusjonsprosessen, spesielt mot slutten av perioden i november/desember. I følge Tetenbaum (1999) så burde fusjonsprosesser være kortvarige både for å opprettholde momentum og for å redusere belastningen på de ansatte. Det er derfor interessant å se på hvordan tiden til rådighet har påvirket ansattes opplevelse av medvirkning under prosessen. Vi vil videre benytte Tetenbaums synsvinkler og Lewins 3-stegsmodell for å diskutere denne påstanden.

Vi starter med å diskutere opplevelsen av hastverk under oppstarten av fusjonen, som vi har definert til å være månedene februar til oktober. I denne perioden skal en ifølge Lewin bryte opp de faste mønsterene, og forberede organisasjonen på at en endring skal skje (Burnes, 2004; Hatch, 2011). I likhet med Lewin legger også Tetenbaum (1999) vekt på at en må forberede de ansatte på de endringene som skal skje. Han påpeker også nytten av å holde prosessen gående, slik at de ansatte opprettholder fokus gjennom perioden.

Fra casebeskrivelsen kommer det fram at de ansatte ble informert om at alle skulle få beholde jobbene sine på det første allmøtet, noe som fant sted bare få dager etter at beslutningen ble lagt fram av KD. I følge Tetenbaum (1999) er det nyttig å fjerne slike bekymringsfaktorer for de ansatte tidlig i prosessen for å forhindre usikkerhet. Til tross for dette forteller informantene om tider hvor de ble holdt i mørket på grunn av lite informasjon, og at de derfor lurte på hva som foregikk bak kulissene. Her kan det se ut til at styringsrådet har fokusert på å informere ansatte tidlig i prosessen, men at fokuset etter hvert har skiftet over til deres egne arbeidsoppgaver, og at det å informere de ansatte derfor ble nedprioritert.

På dette tidspunktet i prosessen var det heller ikke mange avgjørelser hvor det var naturlig å involvere de ansatte i stor grad, noe som derfor kan ha påvirket informasjonsflyten fra ledelsen til ansatte. Dette kan videre ha påvirket de ansattes opplevelse av involvering, da de fortsatt har hatt et behov for å være oppdatert på prosessen. Dette er et klassisk eksempel på aspekter som kan skape usikkerhet blant de ansatte, og noe Tetenbaum (1999) mener bør forhindres for å unngå tap av framdrift. De ansatte sitter med en forventning om at en endring skal skje, og når de ikke ser tegn til dette, kan det oppleves forvirrende. Dette kan gjøre at prosessen mister moment, og kan være til hinder for progresjonen.

Informantene fortalte at de opplevde mest hastverk mot slutten av fusjonsprosessen, i månedene november og desember. Her er vi over i mellomfasen av fusjonsprosessen, og det var i denne perioden de fleste store avgjørelsene og endringene ble innført. Slik som Lewin beskriver, må det være rom for prøving og feiling i dette tidsrommet (Burnes, 2004; Hatch, 2011). Dersom tiden til rådighet da er begrenset, kan det også påvirke ansattes muligheter til å medvirke i beslutningene. Her kan det virke som at tiden i oppstartsfasen har “spist” av tiden fra mellomfasen, noe som videre har ført til at ledelsen har måtte gjennomføre raske beslutninger i den siste perioden. Dette kan ha bidratt til følelsen av tap av medvirkning som de ansatte sitter med.

På den andre siden har hastverk i mellomfasen også skapt framdrift i prosessen, slik som Tetenbaum (1999) presiserer er nyttig i en fusjonsprosess. Denne perioden bar preg av effektivitet, og de ansatte uttrykker at de er overrasket over hvor godt overgangen til Sikt har gått på tross av den minimale tiden tilgjengelig. En rask prosess kan føre til at flere avklaringer blir tatt, noe som også reduserer usikkerhet og belastning på de ansatte. Likevel begrenser det som sagt de ansattes mulighet for medvirkning, da det å skape medvirkning og involvering av ansatte vil være mer tidkrevende enn å ekskludere dem.

Ut fra denne diskusjonen ser det ut til at tiden til rådighet har vært en begrensende faktor for ansattes mulighet til medvirkning. Dette kan videre begrunnes med at mellomfasen også ble redusert, på grunn av en lengre oppstartsfase utenfor bedriftens kontroll. Her kan det også virke som at tiden i fusjonsprosessen ikke har blitt utnyttet til dets fulle potensial, da de ansatte forteller om perioder med lite informasjon og involvering. Her vil det derfor være rimelig å anta at tidsbruken har påvirket muligheten for medvirkning blant ansatte.

6.2 Direkte og indirekte medvirkning i fusjonsprosessen

O. Amundsen og Kongsvik (2016) skiller mellom to former for medvirkning: indirekte medvirkning og direkte medvirkning. Indirekte medvirkning vil si at de ansattes synspunkter blir videreformidlet til ledelsen gjennom et mellomledd, for eksempel gjennom tillitsvalgte eller verneombud. Videre forklarer de at direkte medvirkning er når hver enkelt ansatt uttrykker sine tanker og meninger direkte til ledelsen eller det utøvende organ. Fra casebeskrivelsen og empirien kommer det fram at mye av medvirkningen blant ansatte har foregått gjennom en representant, men det betyr ikke at dette har vært ideelt i alle situasjoner.

Tønnesen (2001), beskrevet i O. Amundsen og Kongsvik (2016), forklarer hvordan direkte medvirkning er fordelaktig å benytte i saker som gjelder den enkelte. Med dette menes at saker som blir diskutert på arenaer hvor toveis dialog er mulig, vil dra nytte av direkte medvirkning for å få gjennom den enkeltes meninger. Etter hvert som sakene øker fra å omhandle individer til å gjelde hele organisasjonen, vil indirekte medvirkning være mer effektivt (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Denne sammenhengen er visualisert i figur 2. Med utgangspunkt i denne teorien er det videre interessant å se på hvordan fordelingen av direkte og indirekte medvirkning har vært under fusjonsprosessen til Sikt.

Ut fra empirien ser en at flere av informantene hadde en opplevelse av at de innspillene som kom fra avdelingene som helhet, oftere ble hørt og vurdert enn de som kom fra enkeltpersoner. Om vi knytter dette til Tønnesens (2001) modell, ser en at det er ulikt hvor stor gjennomslagsevne direkte og indirekte medvirkning vil ha, basert på sakens natur. Modellen spesifiserer at indirekte medvirkning vil fungere bedre på organisasjonsnivå, da en ikke vil ha like mye tyngde å komme med som enkeltperson i kontrast til en hel avdeling (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). En del av sakene som de ansatte i Uninett ga innspill på, var på et høyere organisatorisk nivå. Det kan derfor også virke naturlig at innspillene fra en hel avdeling fikk en sterkere stemme enn når enkeltpersoner uttalte seg. Likevel kan det tenkes at innspillene som kom avdelingsvis, ikke opplevdes like personlige som de innspillene de ansatte kom med individuelt. Dette kan isåfall være en av årsakene til at informantene ikke har følt at de har fått medvirke i særlig grad, men betyr likevel ikke at de ansatte ikke har hatt medvirkning under prosessen.

I diskusjonen rundt hvorvidt medvirkning var tilstede eller ikke, ser vi også på hvordan styringsrådet behandlet innspillene. Dersom de er blitt lest og vurdert, kan en si at innspillene ble tatt i betraktning av ledelsen og at det dermed også har påvirket prosessen. Er de derimot blitt oversett helt, har de ikke påvirket prosessen, og en har heller ikke hatt medvirkning. Ut fra vår empiri finnes det ingen grunn til å tro at ledelsen ikke har vurdert innspillene som kom inn. For en ansatt vil en likevel kunne bli usikker på om innspillene ble ivare tatt, siden de ikke mottok noen form for respons eller tilbakemelding på sine tanker. Empirien viser at den eneste måten å finne ut om innspillene til informantene ble hørt eller ikke, var ved å vente å se hvilke beslutninger som ble tatt. Det vil si at de innspillene som faktisk ble hørt og vurdert av ledelsen, men som ikke førte til videre utredning, kunne oppleves som oversett. Det er derfor rimelig å anta at dette er en av grunnene til at enkelte informanter følte på en falsk medvirkningen gjennom perioden.

Her stiller vi spørsmål til hvorvidt ledelsen har hatt et bevisst forhold til om sakene hører hjemme på organisasjonsnivå eller individnivå, samt om de ansatte burde få medvirke direkte eller indirekte. Informantene opplever at det har vært meningsløst å sende inn innspill på enkelte saker, og at de ikke har hatt så mye å si i det store bildet. Her kunne det vært fordelaktig for ledelsen å skille mellom de sakene ansatte hadde mulighet til å medvirke i og ikke, i tillegg til å tydeliggjøre om de ansatte burde bidra gjennom direkte eller indirekte medvirkning.

En av sakene hvor styringsrådet mente det var ekstra nødvendig å ta hensyn til ansattes innspill, var i november da organiseringen av nivå 3 ble bestemt. Dette ble ansett som viktig, da dette var et område som hadde stor innvirkning på hver enkelt ansatt. Selv om hver enkelt ansatt ble påvirket av utfallet av denne beslutningen, omhandlet denne saken også en stor gruppe personer, og det var derfor helheten av innspillene som kom inn som ble vurdert. Ser en på modellen utviklet av Tønnesen (2001) vist i O. Amundsen og Kongsvik (2016), ser en at desto nærmere organisasjonsnivå en kommer, desto mindre påvirkning får en gjennom direkte medvirkning. I slike tilfeller er det indirekte medvirkning som gir mest påvirkning på sluttresultatet, og ledelsen kunne derfor brukt en annen taktikk for å samle inn innspill. Her mener vi at istedet for å innhente innspill fra enkeltindivider, kunne de samlet inn tilbakemeldinger avdelingsvis.

Under fusjonen kalte enkelte seksjonsledere inn til møter for å sende inn innspill på vegne av hele avdelingen. Dette ble gjort på eget initiativ, og var derfor ikke noe som ble utført i alle avdelingene. Her har enkelte seksjonslederne sett nytten av å sende inn innspill kollektivt. Dette er et positivt initiativ fra deres side, men ulempen er at denne muligheten ikke har vært tilstede for alle ansatte i bedriften. Dette er fordi initiativet ikke har blitt videreformidlet i resten av bedriften, og heller ikke var pålagt fra ledelsen. For å utnytte denne formen for medvirkning i større grad, kunne det derfor vært gunstig å utvikle en form for struktur eller standardisering for innspillene. På denne måten hadde dette blitt utført likt på tvers av avdelingene gjennom hele bedriften, og flere ansatte ville fått mulighet til å delta.

Likevel ser en også at det enkelte steder kunne vært behov for mer direkte medvirkning. Fra empirien kommer det fram at enkelte avdelinger eller seksjoner fikk en økt arbeidsmengde på grunn av fusjonen, uten at arbeidskraften økte i takt med den. Økningen i arbeidsmengden handler om at organisasjonsformen er endret, og at et økt antall ansatte i den nye organisasjonen også krever større ressursbruk i både gamle og nye deler av bedriften. Det kan derfor tenkes at ledelsen ikke har vært bevisste på at endringene ville være ekstra belastende for enkelte deler av bedriften.

Under fusjonen har enkelte avdelinger vært mer sentrale for å opprettholde framgangen, da deres oppgaver også har påvirket de andre avdelingene. Om det da oppstår en svikt i en slik avdeling, kan det få store konsekvenser også for resten av bedriften. I slike tilfeller mener vi derfor at det hadde vært nyttig med større grad av direkte medvirkning for de ansatte i disse avdelingene, noe som underbygges også av Tønnesen (2001) sin modell (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Med en slik tilnærming kan en kartlegge tilgangen til ressurser, og dermed sørge for at de ikke blir overbelastet av arbeidet.

Ut fra påstanden som er diskutert over, kan det virke som at den metoden som har gitt mest effekt i fusjonen er indirekte medvirkning. Dette kan videre begrunnes med at felles innsending av saker på organisatorisk nivå, ser ut til å ha hatt større betydning for avgjørelsene enn de fra enkeltpersoner. Det kan også virke som at det har vært forsøk på direkte medvirkning gjennom de individuelle innspillene. Dette stemmer likevel ikke overens med det O. Amundsen og Kongsvik (2016) beskriver som direkte medvirkning, da de ansatte ikke aktivt har deltatt i beslutningene. Disse forsøkene ser derfor ut til å ha skapt noe usikkerhet til hvorvidt de ansattes individuelle bidrag har blitt tatt til etterretning. Her kan vi videre anta at et tydeligere skille mellom disse to formene, ville vært positivt for de ansattes opplevelse av medvirkning.

6.3 Kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte

Appelbaum et al. (2000) forteller at kommunikasjon er den viktigste faktoren å hensynta i en fusjonsprosess. Dersom denne faktoren ikke eksisterer eller ikke er tilstede i så stor grad, kan dette gi flere negative konsekvenser for fusjonsprosessen. Dårlig kommunikasjon mellom ledelse og ansatte kan skape mistro og usikkerhet, noe som videre kan svekke ledelsens kredibilitet (Appelbaum et al., 2000; Marks & Mirvis, 1986, 1997). Her påpeker Sandnes og Wig (2007) at en burde gi informasjon som omhandler den enkelte, tidlig i prosessen for å unngå usikkerhetsmomenter. Med bakgrunn i denne teorien vil vi videre diskutere om fusjonen har vært preget av utydelig kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte.

Fra vår empiri kommer det fram at det har vært en del uklarheter knyttet til ulike saker under fusjonen, da omfanget ikke har blitt kommunisert tydelig nok. Et konkret eksempel på dette er spørsmålet om hvordan lønns- og arbeidsvilkårene i den nye bedriften ville bli. Her har noen av informantene hatt den oppfatningen av at disse forholdene skulle forbli slik de var i Uninett, og

at de ikke skulle påvirkes i stor grad av fusjonen. Til tross for dette ble det startet en forhandling rundt disse sakene som resulterte i nye forsikrings- og pensjonsordninger med dårligere vilkår. For informantene ble dette oppfattet som om at ledelsen trekte tilbake et løfte, og at de som ansatte hadde gått rundt og følt på en falsk sikkerhet. Med dette mener vi at de ansatte hadde slått seg til ro med at det ikke skulle komme store endringer på dette området, men at de likevel fikk beskjed sent i prosessen om at dette ville endres. På dette tidspunktet opplevde informantene at det var for sent å påvirke forhandlingene, og at de dermed mistet sin mulighet til å medvirke.

En annen glipp i kommunikasjon skjedde under organiseringen av nivå 2. Her forteller informantene om en hendelse hvor innspill som de ansatte kom med, ble publisert på intranettet uten full anonymisering. Dette ble problematisk både fordi de ansatte ikke hadde fått med seg at det skulle publiseres, og fordi anonymiseringen opplevdes som dårlig gjennomført. Informantene forteller at det fortsatt var lett for dem å kjenne igjen enkelte kolleger basert på hvordan innspillene ble formulert, og at opplysninger knyttet til stilling og tidligere arbeid var inkludert.

Appelbaum et al. (2000) presiserer at det å rette opp i slike situasjoner vil være krevende, da ledelsen må legge mye tid og ressurser i kommunikasjon og interaksjon med de ansatte. I dette tilfellet har utydeligheten i kommunikasjonen rundt forsikrings- og pensjonsordningene, samt anonymiseringen av innspill gjort at enkelte har mistet tillit til ledelsen. Det at de ansatte tviler på ledelsen, kan raskt overføres til andre saker og beslutninger som tas. Dette kan føre til at ledelsens integritet blir svekket, da det å lyve eller å trekke tilbake lovnader kan gi uheldige konsekvenser for fusjonen som helhet (Appelbaum et al., 2000).

Avklaringer knyttet til lønn er noe som både Tetenbaum (1999) og Klev og Levin (2010) mener burde avklares tidlig i prosessen. Dette er både fordi at ansatte skal slippe bekymringer, men også for at de skal ha mulighet til å tilpasse seg eller å se etter en ny jobb dersom det skulle være ønskelig (Klev & Levin, 2010). Her anser vi det som hverken sunt for fusjoneringen eller for de ansatte at slike "bomber" ble sluppet så sent i prosessen. På dette tidspunktet i en fusjon kan en anta at det er behov for mye kompetanse og erfaring, for å få en god overgang inn i ny bedrift. Det ville derfor vært ekstra belastende for bedriften om misfornøyde ansatte sier opp jobbene sine så nært fusjoneringen. Dette er ikke ideelt for noen av partene, og er en av grunnen til at vi mener en avklaring burde skjedd tidligere.

På den andre siden har ledelsen vært veldig tydelig i sin kommunikasjon i forhold til at ingen ansatte ville miste jobbene sine på grunn av fusjonen. Dette ble presisert på det aller første allmøtet, rett etter at fusjoneringen ble offentliggjort. Sandes og Wig (2007) presiserer her, at forhold som gjelder den enkelte må kommuniseres tydelig og tidlig i prosessen. Flere av informantene påpeker også at prosessen inneholdt mange gode kommunikasjonselementer. De opplever at styringsrådet kom med jevnlige referater fra møtene sine hvor de ble opplyst om de pågående sakene. I tillegg forteller de om flere kanaler og nettsider hvor en kunne finne ønsket informasjon, samt møter med fagforeningene og allmøter som oppklarte situasjoner. Det har dermed vært tydelig at ledelsen har hatt et ønske om å kontinuerlig informere og oppdatere de ansatte om prosessens gang.

Med utgangspunkt i disse ståstedene, kan en videre spørre seg om det var med viten og vilje at det ikke ble kommunisert i større grad at lønns- og arbeidsvilkårene ville bli påvirket av fusjonen. Mange av disse endringene oppstod på grunn av beslutningen om å opprette et offentlig forvaltningsorgan, noe som gjorde at bedriften fikk andre retningslinjer og avtaler å forholde seg til enn tidligere. Denne avgjørelsen ble tatt av KD, og det var derfor ikke mye ledelsen kunne ha gjort for å forhandle til seg mer fleksible rammer. Uavhengig av dette har opplevelsen for informantene vært at misforståelsene kunne blitt unngått med tydeligere kommunikasjon på et tidligere tidspunkt.

Ut fra diskusjonen ser det ut til at utydelig kommunikasjon gjennom prosessen har ført til usikkerhet og mistillit blant de ansatte. Uavhengig av om misforståelsene som er oppstått kommer fra ledelsens intensjon om å lyve, eller om dette er blitt gjort med uvilje, så blir konsekvensene for de ansatte den samme. Det ser ut til at manglende kommunikasjon har gjort at ansatte har følt at de har mistet sin mulighet til å medvirke i saker som har hatt stor betydning for dem personlig. Det virker likevel som om at de fleste er fornøyde med kommunikasjonen som helhet, men at håndteringen av enkelte situasjoner har svekket den totale opplevelsen.

6.4 Ulike perspektiver på ledelse i fusjonen

Top-down ledelse handler om at alle beslutninger tas ovenfra, og videreføres nedover i bedriften. Easterly (2008) forteller at noe av problematikken ved å ha en top-down ledelse, ligger i at en ikke tar hensyn til hvordan de ansattes villighet til å videreføre endringene kan påvirke

resultatet. Dette innebærer at ledelsen i en bedrift tar beslutninger for å oppnå det de anser som en perfekt institusjon. Her blir det hverken tatt hensyn til virksomhetens tilpasningsmuligheter og fortid, eller de ansattes behov i situasjonen. Dette er en tankegang som ligger i ytterkanten av det spekteret som Easterly (2008) beskriver, og kan derfor virke noe ekstremt. Vi mener likevel at en kan se antydning til at dette stemmer for fusjonsprosessen til Sikt.

Et eksempel som støtter denne påstanden er målet om å bli Norges beste offentlige arbeidsplass. Empirien viser her at flere ansatte ble provoserte av framleggelsen av et slikt mål, da dette ikke sto i stil med realiteten de opplevde. For informantene var ikke dette målet realistisk, da de så et stort avvik mellom målet og resultatene. I dette tilfellet virket målet demotiverende for informantene, spesielt fordi de følte at bedriften hadde gått noen steg tilbake fra å kunne bli en bra arbeidsplass. Til tross for at ledelsens intensjoner var gode og at de hadde et ønske om å gi de ansatte motivasjon, kan vi her se at dette ledelsesynet har virket mot sin hensikt.

For å prøve å forstå hvorfor de ansatte reagerte såpass negativt på dette målet, benytter vi videre *Bridges transition model*. Denne modellen tar utgangspunkt i at personer i endringsprosesser, i tillegg til de praktiske endringene, også gjennomgår en mental overgangsprosess. Modellen består av tre faser: avslutningsfasen, den nøytrale fasen og nye begynnelse. Kort fortalt innebærer dette en mental reise, hvor personen som gjennomgår endringen trenger tid til å omstille og tilpasse seg de endringene som skal gjennomføres. Nøyaktig hvor mye tid som skal til for at dette skal kunne gjennomføres, vil variere fra person til person (Bridges, 1986; Bridges & Mitchell, 2000).

Dersom en setter denne teorien i sammenheng med målet om å bli Norges beste offentlige arbeidsplass, kan en utfordring være at de ansatte sitter igjen i en tidlig fase hvor de ikke har omstilt seg til å være en del av Sikt. Her er det ikke sikkert at ledelsen har vært oppmerksom på denne problemstillingen da de utformet målet om å bli Norges beste offentlige arbeidsplass. Fra empirien ser det ut til at utfordringen ligger i tidspunktet målet ble annonsert på, da det ikke var realistisk for informantene å skulle jobbe mot dette. Det betyr likevel ikke at de ansatte ikke har hatt en forståelse for at ledelsen ønsket å innføre dette målet. Utfordringen ligger heller i at målet ikke passet det mentale ståstedet til informantene.

Dersom en knytter dette tilbake til tankegangen som er utgangspunktet for top-down ledelse, kan dette målet bidra til å skape en opplevelse av at ledelsen presser gjennom en plan som ikke står i stil med det mentale ståstedet til de ansatte. Et mål som da har som utgangspunkt å virke inkluderende, får på denne måten motsatt virkning og kan oppleves overkjørende (Easterly, 2008). Selv om dette mest sannsynlig ikke var intensjonen til ledelsen, kan det ha oppstått som en konsekvens av at de ikke har forstått helheten av de ansattes situasjon.

I motsatt ende av Easterly (2008) sitt spekter på ledelsessyn, finner en bottom-up. Ledelsen i Uninett har hatt aspekter som også ligner denne ledelsesstilen, for eksempel gjennom å oppfordre ansatte til å komme med innspill og tilbakemeldinger. De ansatte har vært involvert i organiseringen av nivå 1, 2 og 3, samt navnevalg til den nye bedriften. Her er det snakk om indirekte medvirkning via tillitsvalgte og verneombud, samt innspill via digitale skjemaer. Informantene bekrefter at det er flere innspill som er kommet fra de ansatte som er blitt tatt med videre i struktureringen av Sikt. Dette viser tydelig at de ansatte har hatt innvirkning på hvordan ledelsen har planlagt fusjonen. Dette faller igjen nært det som beskrives som bottom-up, hvor grunnlaget for bedriftens struktur kommer fra eksisterende normer og verdier innad bedriften (Easterly, 2008; Ferreira et al., 2015; Fukuhara, 2015).

På den andre siden er bottom-up også et ganske ekstremt syn, og baserer seg på at strukturer oppstår naturlig slik at en ikke trenger et lovverk. Dette inkluderer også at endringer skjer forsiktig, da dette synet tar utgangspunkt i at det som er implementert er der for en grunn. Med bakgrunn i dette er det derfor vanskelig å kategorisere fusjonsprosessen til Sikt i noen ende av Easterlys (2008) spekter. Av den grunn mener vi at ledelsessynet til Sikt ligger i mellomsjiktet mellom disse to ytterpunktene, noe også Easterly (2008) presiserer at er vanlig for organisasjoner.

Med bakgrunn i denne diskusjonen kan det se ut til at de ansatte har kjent på tap av medvirkning på grunn av måten ledelsen har gjennomført enkelte beslutninger på. Dette kan videre underbygges med at ledelsen i Sikt har variert mellom å inkludere de ansatte i noen beslutninger og delvis utelatt de fra andre. Det kan videre se ut som at ansattes mulighet til å medvirke har blitt påvirket av deres mentale ståsted. Når den psykologiske overgangsprosessen ikke samsvarer med aktivitetene i fusjonsprosessen, kan det være vanskelig å ta stilling til de ulike diskusjonsmomentene. Vi kan derfor anta at dette er en av årsakene til at ansattes opplevelse av tap av medvirkning.

6.5 Ledelsens strategi for medvirkning

Gjennom fusjonsprosessen har ledelsen vært tydelige på at de har ønsket medvirkning fra de ansatte, for å skape en positiv opplevelse for alle parter. Hvordan en skaper medvirkning blant ansatte kan likevel variere, og konsekvensene av å ikke oppnå medvirkning kan være mange. Brown og Cregan (2008) har i denne sammenheng gjennomført en studie på hvordan ledelsen kan benytte medvirkning til å redusere utviklingen av endringskynisme. De beskriver at det å være kynisk betyr at en stiller spørsmål til ledelsens intensjoner. I deres studie har de sett på to ulike former for medvirkning som kan bidra til å redusere endringskynisme, og disse to er: (1) informasjonsdeling og (2) medbestemmelse i avgjørelser. Det første miljøet for reduksjon av endringskynisme omhandler at ledelsen oppfordrer ansatte til å komme med sine tanker og meninger. Disse blir videre hensyntatt i ledelsens beslutninger. I det andre miljøet, legges det vekt på at de ansatte skal få delta aktivt i beslutningstakingen (Brown & Cregan, 2008). Med utgangspunkt i disse to miljøene, ønsker vi å undersøke hvilken av disse vinklingene som har preget prosessen mest.

I fusjonsprosessen til Sikt har de tillitsvalgte sammen med verneombudet hatt en sentral rolle. De har gjennomført jevnlig møter med styringsrådet, hvor de har lagt fram ansattes tanker og meninger. På den ene siden er dette en svært gunstig måte å inkludere de ansatte på, da disse møtene har gitt alle mulighet til å dele sine tanker og meninger i et trygt miljø. I tillegg skulle deres tilbakemeldinger bidra til å påvirke utfallet av sakene som ble diskutert og forhandlet i styringsrådet. Denne metoden sørget også for at de meningene flest ansatte kunne stille seg bak ble videreformidlet, slik at en hadde større tyngde i samtalen med styringsrådet.

I tillegg har alle ansatte også fått mulighet til å dele sine tanker gjennom digitale skjemaer i diverse beslutningsprosesser. Dette gjelder for eksempel organiseringen av nivå 2 og 3, samt valg av navn på den nye bedriften. Ledelsen har i denne sammenheng oppmuntret de ansatte til å komme med innspill, noe som kan ligne på informasjonsdelings-miljøet i teorien til Brown og Cregan (2008). Innspill gjennom digitale skjemaer, kan også ha bidratt til mer individuell refleksjon. Dette kan være en fin måte for å få hver enkelt ansatt til å vurdere sitt eget ståsted, og for å få dem til å uttrykke sine egne meninger rundt de sakene som skulle avgjøres.

I begge disse tilfellene kan framgangsmetoden for medvirkning stemme overens med miljøet Brown og Cregan (2008) omtaler som informasjonsdeling. Dette er ofte den formen for medvirkning ledelsen foretrekker, da de får hørt stemmene til de ansatte, men fortsatt opprettholder autoritet i avgjørelser (Brown & Cregan, 2008).

På den andre siden kan denne formen for medvirkning virke litt gammeldags, da den bygger på den tanken om at ledelsen alltid er de som burde ha det siste ordet i beslutninger (Brown & Cregan, 2008). Dette kan raskt nærme seg den typiske hierarkiske strukturen for ledelse, noe som kan føre til overkjøring av ansattes tanker og meninger. Slik som nevnt har en av metodene for medvirkning vært å innhente individuelle innspill fra ansatte, noe som sammenfaller med informasjonsdeling. Til tross for dette kommer det fram fra empirien at ikke alle føler seg hørt, og at informantene derfor stiller spørsmål til om det i det hele tatt har eksistert medvirkning.

Dette er en utfordring også Brown og Cregan (2008) beskriver i sin studie. Ledelsen kan misbruke medvirkning ved å si at ansattes tanker og meninger er avgjørende for beslutningene, men likevel kjøre gjennom sine egne planer. I slike tilfeller kan det virke som om at det er ledelsens og bedriftens omdømme som kommer i første rekke, og at medvirkning kun er et punkt på sjekklisten (Busck et al., 2010). Dette er noe som også har oppstått ved bruk av empowerment i ledelse, hvor en påstår å gi de ansatte autonomi, uten at det eksisterer en faktisk maktoverføring. Dette kan være destruktivt for en bedrift da de ansatte oppfatter at det sosiale skillet mellom leder og ansatt reduseres, men at ledelsen i realiteten fortsatt har full autoritet i beslutninger (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Fra empirien ser en at dette er en beskrivelse flere av informantene kjenner seg igjen i, og at det har påvirket deres opplevelse av medvirkning. I slike tilfeller kan det oppstå tvil rundt ledelsens intensjoner, noe som også er en årsak til at endringskynisme oppstår i en bedrift (Brown & Cregan, 2008). Her kommer det fram at noen ansatte opplevde at ledelsen kjørte gjennom en plan, uavhengig av hva som ble formidlet i forkant av avgjørelsen.

Nå skal det sies at selv om informantene har en opplevelse av lite medvirkning, så betyr ikke det at ledelsen intensjonelt har gått inn for å misbruke deres tillit. Utfordringen her ligger likevel i at det til syvende og sist er de ansattes opplevelse som påvirker utviklingen av kynisme. Det betyr at så lenge de føler at ledelsen jobber med feil intensjoner, så vil faren for utvikling av kynisme eksistere. Dette er noe som gjelder for medvirkning generelt sett, og ikke kun for miljøet for informasjonsdeling.

Det andre miljøet for medvirkning i Brown og Cregans (2008) studie, er medbestemmelse i beslutninger. Her blir ansvaret for beslutningstaking delt mellom de ansatte og ledelsen, og de ansatte får en mye mer aktiv rolle i beslutningstakingen. Som nevnt tidligere ble det innført flere aksjoner for å involvere de ansatte gjennom for eksempel innspill i digitale skjemaer, og møter med tillitsvalgte og verneombud. Til tross for dette så samstemmer ikke disse aksjonene med Brown og Cregans (2008) miljø for medbestemmelse i beslutninger. Slik vi ser det krever dette miljøet mye større grad av autonomi og ansvarsfordeling til ansatte i beslutningene.

Et eksempel fra empirien som underbygger denne påstanden, er prosessen for bestemmelse av navnet til den nye organisasjonen. Her har de ansatte fått sendt inn forslag og stemt fram de navnene de likte best, og en kan derfor si at de har fått delta i beslutningstakingen. Likevel kommer det fram fra casebeskrivelsen at det var KD som hadde siste ord i saken, og som besluttet navnet. Ut fra dette kan det se ut til at de ansattes deltakelse samsvarer mer med informasjonsdeling enn medbestemmelse i beslutninger. Denne saken blir også oppfattet som enkel og ufarlig blant informantene, og flere har her sagt at de ikke har fått medvirke på saker av større relevans og alvorlighet. Dette gjør at de ikke føler at de har fått en reel mulighet til å medvirke, noe som gjør at de tviler på ledelsens intensjoner. Her kunne en tatt utgangspunkt i empowerment, som vektlegger nytten av å gi ansatte tillit og eierskap til å utføre selvstendige oppgaver (Benzel, 2022; Maynard et al., 2012). Her mener vi at mer tillit til hver enkelt ansatt, ville bidratt til å redusere sannsynligheten for at de ansatte tenker negativt om ledelsens intensjoner.

Det betyr likevel ikke at dette miljøet har vært helt ekskludert fra prosessen. For eksempel ble flere av de ansatte inkludert i arbeidsgrupper med ulike ansvarsområder for fusjonen. Disse gruppene besto av personer fra ulike avdelinger og stillinger, og her inkluderte de personer med god kompetanse på gruppens ansvarsområde. Sånn sett har det vært en grad av medbestemmelse i avgjørelser for de som er blitt inkludert i disse gruppene. På samme tid er det også mange som ikke har fått mulighet til å delta i disse gruppene, og som dermed ikke har opplevd denne formen for medbestemmelse. Vi kan derfor konkludere med at opplevelsen av medvirkning har blitt påvirket av at det ikke har vært et markant miljø for medbestemmelse i avgjørelser, men at fusjonsprosessen heller ser ut til å være preget av medvirkning gjennom informasjonsdeling.

6.6 Rollefordeling under fusjonsprosessen

I følge O. Amundsen og Kongsvik (2016) burde planlegging og utvikling av endringsarbeid foregå på tvers av roller innad en bedrift. Det betyr at alle personer med relevant erfaring og kunnskap burde bidra til utviklingen av prosjektet, for at det skal kunne gjennomføres på en suksessfull måte. Figur 1, viser hvordan de ulike rollene burde ta ansvar for hver sine områder, men at hoveddrammene burde settes i fellesskap av de involverte partene (O. Amundsen & Kongsvik, 2016). Med utgangspunkt i denne teorien er det interessant å se på hvordan fusjonsprosessen til Sikt har utnyttet sine ressurser, slik at alle relevante parter har fått bidratt i planleggingen og utviklingen.

Fra casebeskrivelsen ser en at ledelsen i Uninett la vekt på å gjennomføre en fusjonsprosess hvor de ansatte ble skånet fra det ekstra arbeidet som kom på grunn av prosessen. Dette ble begrunnet med at det fortsatt var et stort behov for at de daglige arbeidsoppgavene ble gjennomført, slik at bedriften kunne levere tjenester til sine kunder. Slik som Tetenbaum (1999) beskriver vil det være naturlig med en nedgang i produktivitet under en fusjonsprosess, og det virker som at ledelsen har vært bevisste på dette. De har dermed ønsket å forhindre en slik nedgang ved å rette fokus mot den daglige driften.

På den ene siden kan en forstå ledelsens ønske om å skåne de ansatte, da mye belastning både kan påvirke individene og arbeidet negativt (Mikkelsen & Laudal, 2020). Dette kan også være fordelaktig med tanke på at avklaringer kan skje raskere dersom færre personer blir involvert i prosessen. I følge Tetenbaum (1999) burde endringer skje raskt for å unngå unødvendig belastning på de ansatte. Dette bidrar også til å unngå at fokuset trekkes vekk fra de vanlige arbeidsoppgavene og over på selve endringen. Det å involvere færre personer for å ta avgjørelser har ikke kun fått fokus blant ledelsen, men ble også gjort i de ulike arbeidsgruppene under fusjonen. I denne sammenhengen ser en likheter mellom Sikt sin rollefordeling og den rollefordelingen vist i figur 1. Ansatte med god kompetanse på gruppens område, ble i disse tilfellene involvert for å ta nødvendige avgjørelser som drev fusjonsprosessen videre. Dette gjelder likevel ikke majoriteten av de ansatte, og det er rimelig å anta at det finnes en splittelse i opplevelse av medvirkning ut fra om den ansatte var medlem i en slik gruppe eller ikke.

Til tross for at det å skåne ansatte fra bekymringer og usikkerhet i utgangspunktet er en bra ting, kan dette også føre til at en føler seg utestengt fra prosessen. Fra empirien ser en at noen av informantene stiller spørsmål til hvorvidt de egentlig har hatt medvirkning i fusjonsprosessen, da de har en opplevelse av at mange av innspillene som ble sendt inn aldri ble tatt videre. Dette kan også bety at deres kunnskap og erfaring ikke ble hensyntatt i stor grad, noe som kan være negativt for organisasjonen som helhet. Så fremt dette er tilfellet, kan en anta at Sikt sin tilnærming til rollefordeling i fusjonsprosessen skiller seg fra O. Amundsen og Kongsvik (2016) sin modell.

Dersom ledelsen hadde inkludert de ansatte i større grad med å sette rammene rundt fusjoneringen, kan det også hende at de ansatte hadde følt et større eierskap til prosjektet. Dette er heldig da en får økt motivasjon for å drive endringen framover, større forståelse blant de involverte partene, økt effektivitet og bedre samhandling på tvers av bedriften (S. Amundsen, 2019). En mulighet her kunne for eksempel vært at de ansatte ved de ulike fagområdene hadde fått bidratt med å planlegge hvordan deres tjeneste skulle overføres fra Uninett til Sikt. Her kan de ansatte være med å finne en naturlig plassering for deres fagområde i den nye strukturen, bidra til å utforme konkrete mål for tjenesten, samt kartlegge tjenestens behov. I den nye bedriften har en fått tilgang til andre ressurser og kompetanser, og for å kunne utnytte de ulike funksjonene vil det å sikre god samhandling mellom forskjellige fagområder derfor være nødvendig.

Med utgangspunkt i påstanden beskrevet over, mener vi at det har vært rom for en tydeligere rollefordeling i prosessen. I stedet for å komme med innspill på alle områder, hadde organisasjonen tjent på å tydeliggjøre hvilke områder de ansatte kunne komme med innspill på og ikke. Dette kommer av at ansatte har ulik kompetanse, og derfor burde bruke energien sin på de områdene hvor deres kompetanse er relevant. Dette bør kommuniseres klart til de ansatte, slik at det er innlysende hvor de kan bidra. Dette kan også påvirke de ansattes opplevelse av medvirkning. Dette vil både være fordelaktig for bedriften som får utnyttet de interne ressursene, og for hver enkelt ansatt som føler seg anerkjent.

6.7 Splittet opplevelse av motivasjon

Indre motivasjon er en form for motivasjon som oppstår basert på at en oppnår egen tilfredsstillelse, interesse og/eller glede av å utføre en oppgave (Kvålshaugen et al., 2019). Det å ha indre motivasjon er i stor grad positivt, og bidrar til trivsel og velferd blant de ansatte. Dette er en

faktor som også påvirker bedriftens produktivitet i positiv retning, og er derfor en form for motivasjon ledelsen ønsker at deres ansatte skal ha. Selv om denne motivasjonen drives innenfra, kan den også påvirkes av ytre faktorer. Den vil kunne bli større ved ros og en følelse av mestring, men kan også minke ved negative tilbakemeldinger og ved en følelse av å bli kontrollert (Gagné & Deci, 2005).

Deci (1971) legger vekt på at ytre belønninger og premiering kan føre til at den indre motivasjonen erstattes med ytre motivasjon. Ytre motivasjon handler om at en får motivasjon til å utføre oppgaver basert på en forventning om en fysisk belønning. Eksempler på dette er pengebonuser, komplementer, feiring, og andre fysiske goder. Denne formen for motivasjon er mer kortvarig enn indre motivasjon, og er en av grunnene til at en ønsker en større grad av indre motivasjon enn ytre i jobbsammenheng. Det betyr likevel ikke at ytre motivasjon ikke er nyttig, men en må bruke det i riktig kontekst. Om en er motivert av ytre faktorer, kan også motivasjonen forsvinne dersom disse faktorene fjernes (Deci, 1971; Deci & Flaste, 1995).

Medvirkning og motivasjon er ofte knyttet sammen, og dette gjelder særlig for indre motivasjon. Årsaken til dette er at når en person får medvirke, vil ens arbeidsoppgaver tilpasses egne ønsker og visjoner. Slik som Kvålshaugen et al. (2019) forteller, er det å jobbe med noe som er personlig givende en kjent kilde til indre motivasjon, og dette er dermed noe en arbeidsgiver bør ta hensyn til. Med bakgrunn i dette ønsker vi å se på hvordan ansattes motivasjon har blitt påvirket av fusjonen og muligheten til å medvirke.

I empirien kommer det fram at de fleste informantene liker arbeidsoppgavene sine, og føler en høy grad av autonomi i arbeidet sitt. Dette tyder også på at de til dels har blitt drevet av indre motivasjon. Siden det har vært få endringer i de ansattes arbeidsdag og arbeidsoppgaver, er det mulig å anta at mye av denne indre motivasjonen er blitt ivaretatt i overgangen fra Uninett til Sikt. Dette gjelder særlig da bedriften har opprettholdt den normale driften gjennom hele fusjonsprosessen.

Empirien omtaler også hvordan motivasjonen for å delta i fusjonsprosessen har vært. Her har det vært en splittelse i den totale opplevelsen av fusjonen, som har ført til at det også har oppstått en splittelse i motivasjon. Her har de ansatte hatt en splittet motivasjon mellom det daglige arbeidet og fusjonsprosessen. De ansatte har følt at deres bidrag til medvirkning i fusjonen ikke har hatt så stor betydning for utfallet, og opplever derfor en svekket motivasjon. Her får ikke den

ansatte den følelsen av mestring eller respons som er nødvendig for å bygge indre motivasjon, og den blir istedet redusert (Gagné & Deci, 2005). Dette har dermed vært demotiverende, og gjort at enkelte ikke har ønsket å bruke mye energi på å delta aktivt. Det må likevel nevnes at de mener at en del innspill har blitt hensyntatt, men at deres stemme i kontekst med hele bedriften ikke har hatt så mye å si.

Informantene forteller også at de har mistet flere goder i løpet av prosessen, og at dette blant annet omfatter tap av parkeringsplasser, forsikrings- og pensjonsordninger, midler til sosiale samlinger og tilgang til Åre hytten. En informant forklarer “at det ikke er gøy å gå tilbake i levestandard”, og at det kan oppleves urettferdig å tape så mange goder. Informantene føler at de har lagt ned mye tid og energi i bedriften gjennom sitt arbeid under fusjonsprosessen, som også har vært påkjennende for mange. Til tross for at de sitter med en indre motivasjon for arbeidet, har denne perioden også skapt misnøye. Her kan en trekke paralleller til Deci (1971), som beskriver at en konsekvens av å fjerne ytre motivatorer er at en også fjerner den ønskede adferden. Her vil de ytre motivatorene tilsvare godene de ansatte beskriver, og den ønskede adferden vil være at ansatte skal utføre arbeidsoppgavene sine. Nå har ikke disse godene stått alene som motivasjonsfaktor for å utføre arbeidsoppgavene i bedriften, og de ansatte har derfor ikke stoppet å jobbe. Likevel viser empirien at denne situasjonen har skapt en motivasjonssvikt for bedriften og fusjonsprosessen.

Mange har tidligere opplevd indre motivasjon av at det har vært et miljø for å tenke framdrift og innovasjon. De ansatte har hatt et ønske om å bidra positivt til bedriftens utvikling, og bedriften har lagt til rette for dette gjennom måten den var organisert på. Endring av organisasjonsform har derfor skapt misnøye, da de ansatte følte dette ville medføre begrensninger for bedriftens utvikling. Her har flere informanter uttalt at de opplever en redsel for hvordan bedriftens utvikling og innovasjon skulle bli påvirket av strengere rammer rundt midlene. Tanken på disse konsekvensene har skapt usikkerhet, samtidig som det påvirket de ansattes motivasjon til endringen underveis i prosessen.

På den andre siden viser også empirien at de fleste er fornøyde med sammenslåingen, da den har ryddet opp i en del forvirring som har eksistert i sektoren. Dette kommer av at sektoren har hatt flere ulike organer med overlappende ansvar for forskjellige tjenester. Fusjonen har gjort dette tydeligere både for bedriften og for kundene til Sikt, i tillegg til at den har tilført flere ressurser til den nye organisasjonen. Her ser enkelte potensialet med den nye kunnskapen og

erfaringene som har kommet inn, da det gir flere muligheter for det fagområdet de jobber med. Det betyr at selv om den nye organisasjonen har strengere rammer rundt bruk av midler, så har ressursmengden økt. Nye ressurser, skaper også nye oppgaver og måter å løse arbeidet på, noe som Gagné og Deci (2005) presiserer kan være med å øke indre motivasjon. Dette har skapt et engasjement for endringene og utviklingen som kan skje i den nye bedriften, noe som er positivt for de ansattes opplevelse av medvirkning og deltakelse.

Fra empirien kommer det fram at de ansatte i Uninett har hatt en kultur hvor nytenking ble verdsatt, og at dette er noe de har prøvd å videreføre til den nye bedriften. Den ene informanten begrunner dette med at de er et IT-selskap, og at endringer i denne bransjen skjer raskt. De må derfor være framoverlente for å henge med i utviklingen. Dersom en knytter dette tilbake til de ressursene som kom med sammenslåingen, ser en at mulighetene for nytenking og innovasjon er gode. Dette betyr videre at den enkeltes interesse og ønske for bedriftens utvikling i større grad kan komme til uttrykk, noe som da vil øke deres indre motivasjon.

Slik som diskusjonen over viser, har fusjonsprosessen både økt motivasjonen og redusert den på samme tid. Her har mulighetene og ressursene som kom med sammenslåingen bidratt til økt motivasjon, særlig mot slutten av fusjonen. Det ser ut til at de ansatte fra Uninett har sett motivasjon i å kunne videreføre bedriftens tankegang rundt utvikling og nytenking over i Sikt, spesielt med tanke på økningen i ressurser. På samme tid har tap av goder, og en manglende følelse av å få medvirke bidratt til en minkende motivasjon under fusjonen. Vi kan derfor anta at dette denne splittelsen i motivasjon også har påvirket hvordan de ansatte opplever sine totale muligheter for medvirkning.

6.8 Motivasjon knyttet til autonomi og kontroll

Gagné og Deci (2005) sin teori om selvbestemmelse handler om hvordan motivasjon blir påvirket av autonomi og kontroll. Indre motivasjon er alltid basert på autonomi, mens ytre motivasjon kan både være kontrollert og autonom. Autonom ytre motivasjon handler om at en utfører oppgaver som i seg selv ikke er motiverende, men nødvendig for å kunne oppnå et annet personlig ønske. Dette gjør at en ikke føler seg kontrollert, men i større grad selvstyrt. For vår case blir også dette relevant, da en fusjonsprosess inneholder visse oppgaver som kan oppfattes som kjedelige. Ansatte kan oppleve autonom ytre motivasjon når de på et personlig plan ser sammenhengen

mellom et personlig mål og et mål for bedriften. Et eksempel på dette kan være at en blir bedt om gå gjennom og rydde alle sine datafiler tilhørende sin Uninett profil, for at oppstarten med ny profil i Sikt skal gå uten problemer. Dette vil kunne være autonomt ytre motivert fordi oppgaven i seg selv oppfattes som kjedelig, men bidrar til en god oppstart for den enkelte. Dette er igjen nødvendig for at de ansatte skal komme raskest mulig tilbake til den arbeidshverdagen de ønsker. En kan likevel ikke garantere at dette føles autonomt for den ansatte, da det er hens personlige mål og oppfatning som påvirker i hvor stor grad hen føler seg kontrollert eller autonom i situasjonen.

Ut fra det som er beskrevet i forrige avsnitt er det interessant å se på balansegangen mellom kontroll og autonomi, da vår empiri viser at flere av informantene føler seg delvis overkjørt av en fastsatt plan. Denne opplevelsen kan tyde på at det har vært mye kontroll fra ledelsen sin side, og Deci og Flaste (1995) sitt syn på kontrollert ytre motivasjon blir relevant. De påpeker at det i enkelte tilfeller vil være nødvendig å støtte seg på kontrollert ytre motivasjon for å få oppgaver utført, da ytre belønninger kan skape en kortvarig motivasjon. På en annen side kan også en høy grad av kontroll fra ledelsen, føre med seg andre negative konsekvenser. Når mennesker blir utsatt for kontroll vil de enten reagere med medgjørighet eller motstand, og det er vanlig at en av disse dominerer i et arbeidsmiljø (Deci & Flaste, 1995).

I fusjonsprosessen har de fleste informantene vist seg medgjørlike, og vi tenker at dette er fordi de ansatte har tillit til ledelsen og har en god tilhørighet til bedriften. Det er likevel en mulighet for at motstand kan oppstå, da reaksjoner på kontroll er individuelle. Dette kommer fram for eksempel gjennom de som har mistet tillit til ledelsen på grunn av saken om nye forsikrings- og pensjonsordninger. Her forklarer informantene at de opplever at partene som ble påvirket av disse forhandlingene, fikk et særdeles dårlig utfall av fusjonen. Flere ansatte mistet tillit til ledelsen, og viste en form for motstand ved å uttrykke sin uenighet. Deci og Flaste (1995) sier at motstand kan komme til uttrykk gjennom sabotasje og opprør, men det har ikke vært antydninger til slike tilfeller i denne fusjonsprosessen. Ut fra dette mener vi at motstanden fra ansatte har vært tilstede, men at de stort sett har vært medgjørlike.

Ansattes medgjørighet vil kunne være positivt både for bedriften og de ansatte, da vi kan anta at det skaper mindre turbulens i prosessen. Uavhengig av de ansattes medgjørighet, kan en prosess med mye kontroll og lite autonomi påvirke de ansatte negativt. Karasek og Theorells (1990) *demand-control model* referert i Gallie (2003), tar utgangspunkt i at lite kontroll over

eget arbeid kombinert med høye krav for prestasjon, vil være ekstra belastende for ansatte både fysisk og psykisk. Med bakgrunn i vår empiri og tidligere drøfting, vil det være rimelig å anta at prosessen har vært preget av mindre autonomi for ansatte og økt kontroll fra ledelsen. Det er underveis også blitt satt forventninger til de ansatte om at de skal kunne opprettholde sine vanlige arbeidsoppgaver samtidig som de skulle sette seg inn i den nye bedriften. Dette har ført med seg ekstra arbeid og belastning i denne perioden (Busck et al., 2010; Gallie, 2003).

Med bakgrunn i dette kan det se ut til at fusjonsprosessen i seg selv ha vært belastende, og derfor bidratt til et tap av motivasjon. Årsaken til dette er som nevnt tidligere, at indre motivasjon kan reduseres ved ytre påkjenninger som for eksempel stress. Likevel er det rimelige å anta at dette kan løses når fusjonsprosessen er over, siden belastningen da vil reduseres og ansatte vil kunne føle på en større grad av autonomi.

6.9 Oppsummering av diskusjon

I diskusjonskapittelet har vi sett på flere faktorer som har påvirket de ansattes mulighet for medvirkning. Her ser det ut til at medvirkning har vært tilstede gjennom prosessen, men at de ansatte sitter med en opplevelse av tap av medvirkning i flere tilfeller. Det kan videre virke som at dette tapet har ført til en del usikkerhet, hvor de ansatte stiller spørsmål til viktigheten av deres bidrag til prosessen. Dersom dette er tilfellet kan det også ha påvirket de ansattes opplevelse av eierskap til fusjonen og tillit til ledelsen. Her viser vår studie at de ansatte opplevde å miste sin mulighet til å komme med egne meninger rundt saker som hadde stor personlig betydning, noe som førte til flere negative følelser blant de ansatte.

Selv om de ansatte sier at de har opplevd medvirkning gjennom prosessen, ser det likevel ut til at de har kjent på en forvirring rundt hvilke saker deres meninger har vært ønsket og ikke. Her ser det også ut til at de i enkelte tilfeller har følt på lite kjennskap til sakene som ble diskutert, eller at de ikke har ønsket å sette seg inn i saker på grunn av deres ståsted i den mentale overgangen. Dette har gitt de en følelse av tap av medvirkning, da de ikke har fått gjort seg opp en mening rundt saken, og dermed ikke følt at de har hatt noe å bidra med inn mot avgjørelsene. Totalt sett ser det derfor ut til at de ansatte har hatt en delt opplevelse av medvirkning gjennom prosessen, da de både har kjent på medvirkning i flere tilfeller, men også følt at de har mistet sin mulighet i andre sammenhenger.

7 Avslutning

Vi har gjennom dette forskningsprosjektet undersøkt problemstillingen: *“Hvordan har ansatte i Uninett opplevd sin medvirkning i fusjonen mellom Uninett, Unit og NSD?”*. Denne problemstillingen tilfører forskningen et nytt perspektiv gjennom å kartlegge ansattes opplevelser, for å videre kunne forstå sammenhengen mellom fusjoner og medvirkning. Dette kapitlet inneholder en konklusjon for oppgavens problemstilling, redegjøring rundt teoretiske og praktiske implikasjoner, begrensninger med oppgaven, samt et forslag til videre forskning på fagfeltet.

7.1 Konklusjon

Denne fusjonsprosessen tar utgangspunkt i sammenslåingen mellom Uninett, Unit og NSD, som alle har utviklet, levert og driftet digitale fellestjenester i kunnskapssektoren. Før fusjonen eksisterte det flere gråsoner i ansvarsfordelingen mellom partene, noe som førte til forvirring både blant de ansatte og generelt i sektoren. Fusjonen har oppklart dette ved at det nå kun er én bedrift som står ansvarlig for tjenestene. I tillegg har fusjoneringen samlet sektorens ressurser, slik at den nye bedriften sitter på en større tyngde. Underveis har det vært fokus på å la de ansatte medvirke, hvor det ble tilrettelagt for diskusjon og innspill gjennom åpne arenaer. Her har også balansen mellom det daglige arbeidet og deltakelse i fusjonen vært prioritert, for å opprettholde en form for stabilitet.

For å svare på problemstillingen har vi sett nærmere på to områder. Det første vi undersøkte var hvordan ledelsen påvirket de ansattes opplevelse av medvirkning. Ledelsen har måtte forholde seg til korte tidsfrister under fusjonen, og våre funn viser at de ansatte derfor har hatt en opplevelse av hastverk. Denne opplevelsen i kombinasjon med uklar kommunikasjon, har ført til misforståelser og forvirring i dialogen mellom ledelsen og de ansatte. Dette har resultert i at to partene har hatt ulike syn og forventninger til hvordan medvirkning i prosessen skulle utarte seg, og at dette har gitt en opplevelse av tap av medvirkning.

Det andre området vi undersøkte var om medvirkning hadde innvirkning på de ansattes motivasjon under fusjonen. I de tilfellene hvor de ansatte har følt seg hørt og forstått, ser det også ut til at den indre motivasjonen for fusjonsprosessen har økt. På motsatt side har vi sett tendenser til at motivasjonen har minket i de sakene hvor det ikke har vært rom for dem å medvirke i

forhandlingene. Ut fra empirien og drøftingen har vi kommet fram til at disse to faktorene har påvirket hverandre, og at de ansatte derfor også har opplevd en splittelse i motivasjon.

Vår forskning viser at de ansatte i Uninett har opplevd medvirkning i prosessen, men at dette ikke alltid har omfattet de store og avgjørende sakene i fusjonen. I enkelte tilfeller har det ikke vært mulig å tilrettelegge for medvirkning, da fusjonen har hatt strenge rammer. I andre settinger har mulighetene for medvirkning vært tilstede i større grad. Her har ikke forventningene for medvirkning stått i stil med opplevelsen av medvirkning, og forskjellen mellom disse tilfellene kunne vært avklart med de ansatte tidlig i fusjonen.

Med bakgrunn i dette konkluderer vi med at en forventningsavklaring rundt ansattes medvirkning tidlig i en fusjonsprosess, vil kunne bidra til en tydeligere og ryddigere prosess. Dette kan bidra til flere suksessfulle fusjoner, da en både får inkludert og utnyttet bedriftenes mange ressurser, samtidig som en får opprettholdt framdriften i prosessen. Selv om medvirkning i fusjonsprosesser ikke vil være mulig i alle tilfeller, vil en avklaring rundt hva de ansatte kan forvente av medvirkning bidra til en positiv opplevelse av fusjonen.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Gjennom vår studie har vi kommet fram til noen implikasjoner til tidligere teorier på området, da vi ser et behov for teori med større fokus på de ansattes opplevelser. Tetenbaum (1999) antyder at fusjonsprosesser bør skje raskt for å unngå at ansatte belastes mye over tid. Likevel kan vi gjennom vår studie se at dette har gitt noen negative virkninger for de ansatte, ved at en rask prosess har skapt misnøye med tanke på medvirkning. Dette spriket mellom teori og de ansattes opplevelse kan begrunnes i det faktum at det norske arbeidslivet stiller andre forventninger til prosesser og bedriften enn det som var tilfellet i USA da Tetenbaum (1999) forela sin forskning.

Vi kan også se en antydning til likheter mellom vår studie og det Marks og Mirvis (1986, 1997) omtaler som *the merger syndrome*. Vår studie bidrar til å underbygge deres teori om at stress og krisementaltet blant ledelsen kan føre til økt grad av sentralisering og minkende kommunikasjon fra ledelsen til ansatte. Dette fenomenet ser ut til å ha oppstått i flere perioder under denne fusjonsprosessen, hvor ledelsen har nedprioritert kommunikasjon til ansatte. Mangel på korrekt informasjon i disse periodene har dermed skapt usikkerhet og mistro blant ansatte.

Vi har i denne oppgaven omtalt en rekke endringsmodeller utviklet av Kurt Lewin, John Kotter og William Bridges. En likhet mellom disse er at de er godt etablerte modeller som har lagt grunnlag for flere nyere modeller. De er likevel veldig statiske og strukturerte, og har derfor mottatt mye kritikk for å ikke framstille et realistisk bilde av endringer (Burnes, 2004). Gjennom vårt prosjekt har vi sett at endringsprosesser er mye mer nyanserte og komplekse enn det disse endringsmodellene tilsier. Endringer blir påvirket av mange ulike faktorer, og vi presiserer derfor i likhet med nyere forskning at de eldre endringsmodellene ikke er særlig virkelighetsnære. Det betyr ikke at de er ubrukelige, men at en må bruke dem med omhu.

7.3 Praktiske implikasjoner

Denne oppgaven har satt lys på noen forbedringsområder knyttet til fusjonsprosessen. Her mener vi at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte med fordel kunne vært en del tydeligere, for å unngå misforståelser og mistillit. Dersom ledelsen hadde vært tydelige fra start av, rundt hvilke saker de ansatte burde legge sin energi inn i, kunne dette også påvirket deres opplevelse av medvirkning i en positiv retning. På denne måten ville de ansatte vært klar over hvor mye de kunne forvente av medvirkning i løpet av prosessen, og fokusert på de områdene hvor de visste at dette var mulig. Det vil ikke alltid være mulig å inkludere alle ansatte i alle avgjørelser, men det er likevel avgjørende at dette kommuniseres ut til de ansatte på en god måte slik at de føler seg inkludert i prosessen. Dette vil skape større forståelse mellom ledelsen og de ansatte, og en vil også bruke ressursene på en mer optimal måte.

Ut fra vår oppgave ser det ut til at en standardisering rundt innsending av innspill fra avdelinger burde vært på plass. Mange av de individuelle innspillene ble ikke hørt i like stor grad som de som ble sendt inn på vegne av en hel avdeling. Dersom en da hadde standardisert en felles ordning for alle avdelinger om at seksjonslederne skulle ha jevnlig møter for å samle inn innspill, ville alle ansatte fått lik mulighet til å medvirke. Dette kan bidra til mer eieskap til prosessen, og at ansatte føler at deres stemmer har hatt betydning for resultatet av fusjonen.

7.4 Begrensninger med oppgaven

Prosjektet er gjennomført i løpet av en tidsperiode på ett semester, noe som har vært begrensende for oppgavens omfang og dybde. På grunn av tiden til rådighet var vi nødt til å avgrense oppgaven til å kun omhandle ansatte fra Uninett, selv om fusjonen også inkluderte Unit og NSD. Her tror vi oppgaven kunne gitt en bedre forståelse av fusjonsprosessen, dersom vi også hadde utforsket synsvinklene til ansatte fra de to andre bedriftene. Tiden har også vært begrensende for hvor mange intervjuer vi kunne gjennomføre, noe som har gitt konsekvenser for hvor langt i dybden vi har kunnet gått. Vi endte på totalt 10 intervjuer, noe som er ansett som en akseptabel mengde i en kvalitativ studie. Likevel setter det en begrensning da vi ikke oppnådde en metning i svarene fra informantene, noe som betyr at det fortsatt kan være synspunkter som ble utelatt fra forskningen.

En annen begrensning med oppgaven er at intervjuene ble gjennomført i etterkant av oppstarten av Sikt. Det kan tenkes at de ansatte hadde svart annerledes dersom intervjuene ble foretatt i det prosessen foregikk på høsten 2021. Mange av inntrykkene og oppfatningene til de ansatte kan også ha blitt glemt i løpet av tiden fra opplevelsene fant sted til vi fikk mulighet til å utføre intervjuene. Dersom vi kunne utføre intervjuer både på høsten 2021 og på våren 2022, kunne vi sammelignet svarene og sett hvordan tiden har påvirket de ansattes opplevelser av prosessen. Siden oppgaven tar utgangspunkt i ansattes subjektive meninger knyttet til prosessen, vil verdenssynet til de som intervjues også påvirke resultatet. I tillegg vil vår tolkning av informantenes svar være en begrensning for oppgaven, da virkeligheten kan fravike fra oppgavens framstilling.

7.5 Videre forskning

Dette masterprosjektet har kun belyst Uninett sin side av fusjonen, og en naturlig vei videre vil derfor være å undersøke hvordan ansatte i de to andre bedriftene har opplevd fusjonen. Selv om det er snakk om samme fusjon, har de tre bedriftene hatt noe ulikt utgangspunkt og forutsetning, og det kan derfor være spennende å se hvilke likheter og ulikheter som finnes mellom deres oppfatninger. Samtidig kan det her være interessant å se på hvilke opplevelser de ansatte sitter igjen med fra fusjonen etter en lengre periode. Dette kan gjøres når integreringen i Sikt er over, for å utforske om dette har påvirket deres oppfatning.

Videre vil det også være interessant å se på hvordan medvirkning i fusjoner oppleves i andre tilfeller. Det vil derfor være ønskelig å utføre flere liknende studier som fokuserer på samme tema, men gjerne i en annen setting. Med dette vil en kunne undersøke om det er mulig å trekke paralleller til ansattes opplevelser på tvers av case og bedriftenes framgangsmåte for gjennomføring av fusjonener. Ved å gjennomføre undersøkelser av flere case på samme tema, vil en også styrke forståelsen og relevansen i ulike kontekster. Dette vil igjen bidra til at generaliserbarhet er mulig i større grad.

Referanser

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (2000, januar). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649–662. (Publisher: MCB UP Ltd)
- Arbeidsmiljøloven. (2005, juni). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Lovdata. Hentet 2022-02-10 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Benzel, E. (2022, januar). Empowerment. *World Neurosurgery*, 157, xv.
- Bergsli, A.T. (2017). *Hva er forskjellen på tillitsvalgt og verneombud? - Arbeidslivet.no*. Hentet 2022-02-10 fra <https://www.arbeidslivet.no/Lonn/Organisering-og-partene/Hva-er-forskjellen-pa-tillitsvalgt-og-verneombud1/>
- Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15(1), 24–33.
- Bridges, W. & Mitchell, S. (2000). Leading Transition: A New Model for Change. *Leader to leader*, 8.
- Brown, M. & Cregan, C. (2008, desember). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human resource management*, 47(4), 667–686.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of management studies*, 41(6), 977–1002.
- Busck, O., Knudsen, H. & Lind, J. (2010, august). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3),

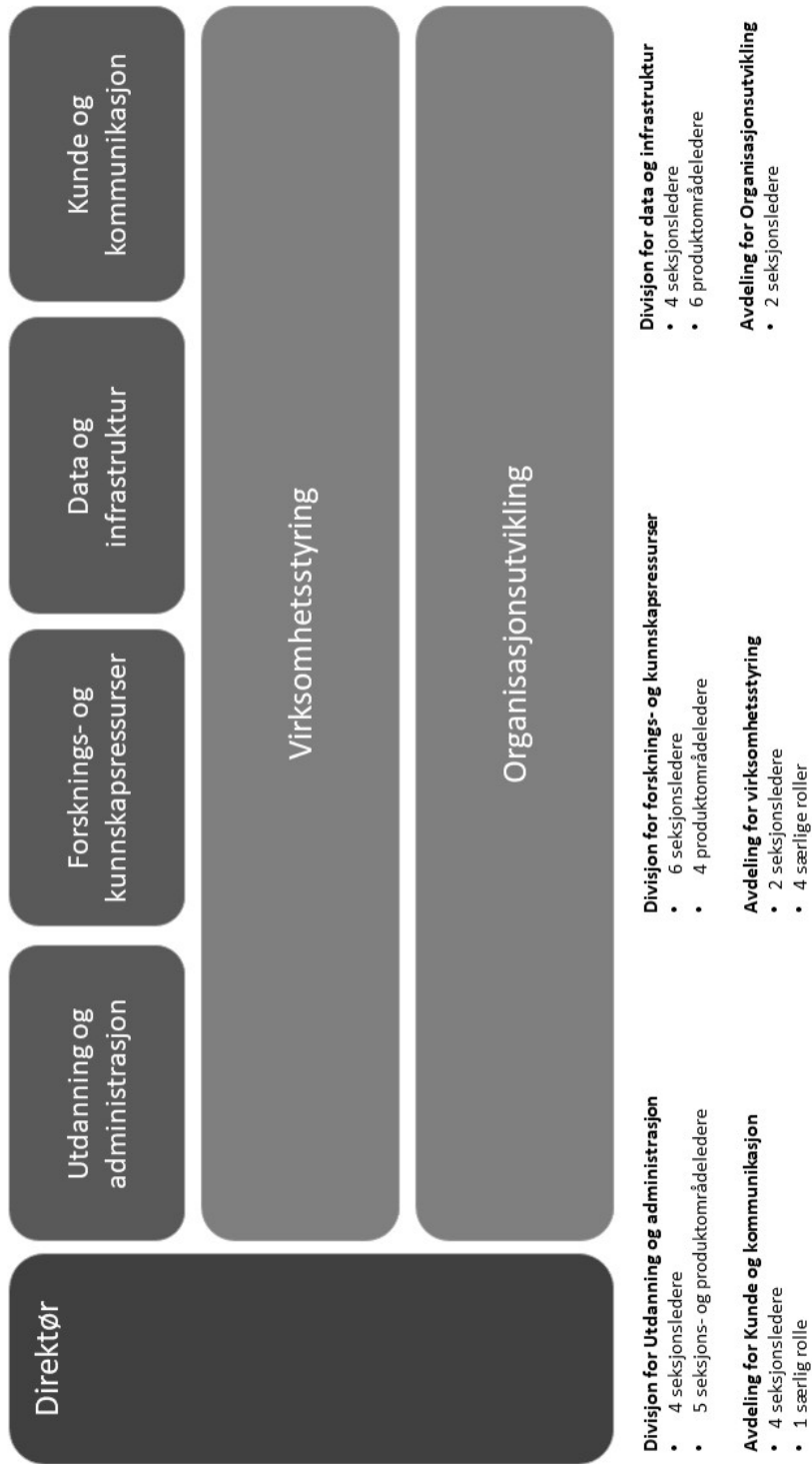
- 285–305. (Publisher: SAGE Publications Ltd) doi: 10.1177/0143831X09351212
- Danner, F.W. & Lonky, E. (1981). A Cognitive-Developmental Approach to the Effects of Rewards on Intrinsic Motivation. *Child development*, 52(3), 1043–1052. (Place: Chicago, etc Publisher: University of Chicago Press)
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18(1), 105–115. (Place: Washington, D.C Publisher: American Psychological Association)
- Deci, E.L. & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: understanding self-motivation*. New York: G P Putnam's Sons.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999, november). The Undermining Effect Is a Reality After All-Extrinsic Rewards, Task Interest, and Self-Determination. *Psychological bulletin*, 125(6), 692–700.
- Easterly, W. (2008). Institutions: Top Down or Bottom Up? *The American economic review*, 98(2), 95–99. (Place: Nashville Publisher: American Economic Association) doi: 10.1257/aer.98.2.95
- Ferreira, A., Seixas, S. & Marques, J.C. (2015). Bottom-up management approach to coastal marine protected areas in Portugal. *Ocean & coastal management*, 118, 275–281. (Publisher: Elsevier Ltd)
- Fukuhara, Y. (2015). A critical interpretation of bottom-up management and leadership styles within Japanese companies: a focus on empowerment and trust. *AI & society*, 31(1), 85–93. (Place: London Publisher: Springer London) doi: 10.1007/s00146-015-0585-8
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331–362. (Place: Chichester, UK Publisher: John Wiley & Sons, Ltd)
- Gallie, D. (2003, februar). The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different? *European Sociological Review*, 19(1), 61–79. doi: 10.1093/esr/19.1.61

- Hatch, M.J. (2011). Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver. I (kap. 12. Forandring og læring i organisasjoner). Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kalleberg, R., Malnes, R. & Engelstad, F. (2009). *Samfunnsvitenskapenes oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer særtrykk av kapittel 4-8 i Introduksjon til samfunnsfag: vitenskapsteori, argumentasjon og faghistorie*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Klev, R. & Levin, M. (2010). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Konkurransetilsynet. (2022, mars). *Økning i antall fusjoner og oppkjøp - Konkurransetilsynet*. Hentet 2022-05-03 fra <https://konkurransetilsynet.no/okning-i-antall-fusjoner-og-oppkjop/>
- Kotter, J. (1996). Successful change and the force that drives it. *Canadian manager*, 21(3), 20–.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, J.G. (2019). *Organisere og lede dilemmaer i praksis* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1986). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Psychology Today*, 20, 50–55.
- Marks, M. & Mirvis, P. (1997). Revisiting the merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers & acquisitions*, 31, 21–27.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L. & Mathieu, J.E. (2012). Empowerment - Fad of Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231 – 1281. doi: 0149206312438773

- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2020). *Strategisk hrm 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen damm akademisk.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Sandnes, L. & Wig, K.A. (2007). Interessekonflikter og motkrefter i fusjoner. *Praktisk økonomi og finans*(3), 21–25. (Publisher: Universitetsforlaget)
- Tetenbaum, T.J. (1999). Beating the odds of merger & acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational dynamics*, 28(2), 22–36.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Uninett. (u.d.). *Våre tjenester*. Hentet 2022-03-17 fra <https://www.uninett.no/tjenester>
- Wheeler, L. (2008). Kurt Lewin. *Social and personality psychology compass*, 2(4), 1638–1650.
- William Bridges Associates. (u.d.). *Bridges Transition Model*. Hentet 2022-03-29 fra <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Los Angeles: SAGE.

Vedlegg

A Organisasjonskartet til Sikt



B Intervjuguide

- Hvem er vi?** To masterstudenter, bakgrunn.
- Info om prosjektet** Prosjektet utforsker formell og opplevd medvirkning i sammen-slåingsprosessen fra Uninett sitt perspektiv. Intervjuet har som for-mål å avdekke den opplevde delen av problemstillingen, og det vil være spørsmål knyttet til hvordan du som ansatte føler at du har blitt hørt og ivaretatt.
- Dokumentasjon** Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet, og transkribere disse i etter-kant.
- Datamaterialet - slutt** Transkripsjonene vil lagres på NTNU sin onedrive (avgrenset til-gang og tofaktor autentisering), og materialet vil ikke bli lagret med navn som kan knyttes til deg. Lydopptakene slettes rett etter transkribering, og all data slettes etter prosjektets slutt, etter sen-sur.
- Garantere anonymitet** Vi vil skrive om intervjuet til bokmål, anonymisere data og bruke kjønnsnøytralt pronomen i de tilfeller det er nødvendig å bruke pronomen. Det er planlagt gjennomført 10 intervjuer og disse vil i hovedsak snakkes om i sin helhet, med noen enkeltsitater som ikke skal kunne knyttes opp mot person.
- Varighet på intervjuet** Ca. 1 time, avhengig av informantens svar.

Informert informanten om retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Har informanten noen spørsmål?

(Signer samtykkeerklæring)

LYDOPPTAK

A. Åpningsspørsmål (jobbe i Uninett)

- Hvor lenge har du jobbet i Uninett?
- Hva jobber du med?
- Er du fagorganisert? (Tekna eller NITO?)

B. Fusjon (inkl. informasjonsflyt)

- Hva er bakgrunnen for fusjonen av Uninett, Unit og NSD?
- Hvordan fikk du først vite om fusjonen?
- Hvordan har du mottatt informasjon om sammenslåingen?
 - *Hvor kommer informasjonen fra?*
 - *Hvem kommer informasjonen fra?*
 - *Hvor ofte har du mottatt informasjon?*
- Hvordan kunne du tenke deg å motta informasjon?
- Hvordan opplever du at kvaliteten på informasjonen knyttet til sammenslåingen har vært?
- Har sammenslåingen gitt endringer i dine arbeidsoppgaver?
 - *Hvilke følelser sitter du med knyttet til det?*
 - *Har du fått påvirke dette?*
- Har du noen tanker rundt det å gå fra aksjeselskap til statlig forvaltningsorgan?

C. Medvirkning

- Hva tenker du når du hører ordet 'medvirkning'?
- Hvilke kanaler har dere for å komme med meninger og ønsker for sammenslåingen?
- Hvordan er du kjent med dine muligheter til å påvirke/medvirke i fusjonen?
- Hvilke ønsker har du hatt for å medvirke i fusjonen?
- Hvordan har du kommet med innspill til fusjonsprosessen?
- Hvordan har dine innspill til medvirkning blitt ivaretatt?
 - *Opplever du at dine innspill/ønsker blir hørt av de tillitsvalgte?*
 - *Opplever du at dine innspill/ønsker blir hørt av ledelsen?*
 - *Hvilke tilbakemeldinger har du fått på innspillene?*
 - *Føler du deg forstått?*
- Hvordan synes du fokuset på medvirkning har vært?
 - *Tanker rundt dette? (Mengden fokus, fra bedriften)*
- Hvordan opplever du at fusjonen har påvirket din arbeidshverdag?
- Hva synes du om mengden tid som er blitt brukt på medvirkning?
 - *Mye eller lite tid? Ineffektivt?*
 - *Hvordan har dette påvirket dine vanlige arbeidsoppgaver?*

D. Motivasjon

- Hvordan har motivasjonen din vært gjennom fusjonsprosessen?
 - *Hvordan er den nå?*
 - *Hvordan har motivasjonen for det daglige arbeidet vært under fusjonen?*

- Hva har påvirket din motivasjon?
 - *Er den slik som den var?*
 - *Hva har endret seg?*
 - *Eksempler*
- Hvordan kunne du fått mer motivasjon?

E. Selvbestemmelse (autonomi)

- Hvilke tanker har du om selvbestemmelse over dine arbeidsoppgaver?
- Hvilke opplevelser har du hatt rundt selvstyring under fusjonen?
 - *Føler du på en endring i selvbestemmelse over dine arbeidsoppgaver?*
- Hvordan har dine ansvarsområder blitt påvirket av fusjonen?
 - *Bra/Dårlig?*
 - *Opplever du en endring i ansvar?*
- Hvordan har frihet og ansvars balansen vært under fusjonen?
- Hvordan har din tilhørighet til bedriften blitt påvirket av fusjonen?
 - *Hvilket eierskap har du til arbeidet ditt?*

F. Avslutningsspørsmål

- Hvilket inntrykk sitter du igjen med etter sammenslåingen?
- Hvor fornøyd er du med fusjonen i sin helhet?
 - *Er det noe du føler kunne vært gjort annerledes i fusjonen?*

MER TID? *prøv å gå tilbake til et spørsmål som ble snakket om tidligere, men som kan utdypes mer (enten den som intervjuer eller den som observerer).*

Da har vi vært innom alle temaer vi ønsker å ta opp og ønsker å runde av intervjuet: **Er det noe annet du har lyst til å snakke om som vi ikke har kommet inn på tidligere?**

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

419237

Prosjekttittel

Masteroppgave - formell og opplevd medvirkning i en sammenslåingsprosess

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Heldal, frode.heldal@ntnu.no, tlf: 73559994

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sofie Larsen, sofie.larsen@stud.ntnu.no, tlf: 41598503

Prosjektperiode

01.02.2022 - 24.05.2022

Vurdering (1)

01.02.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig,

spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

D Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet formell og opplevd medvirkning i en sammenslåingsprosess?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske medvirkning blant ansatte i Uninett under sammenslåingen med NSD og Unit. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å utforske medvirkning blant ansatte i Uninett under sammenslåingen til å bli Sikt. Her vil vi ta for oss opplevd medvirkning som omhandler hvordan de ansatte føler de har fått ta del i prosjektet. Oppgaven avgrenses til å omhandle det som tidligere var Uninett. Prosjektet vil også se om det finnes noen konsekvenser med bakgrunn i måten sammenslåingen ble gjennomført på.

Dette forskningsprosjektet blir gjennomført som en masteroppgave ved Handelshøgskolen NTNU i Trondheim.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Trondheim – Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne henvendelsen fordi du har hatt en stilling i Uninett før sammenslåingen, og har blitt med på overgangen til Sikt.

Utvalget er trukket med bakgrunn i kriteriene gitt ovenfor, og med hjelp fra en kontaktperson i det som tidligere var Uninett. Det er også via denne kontaktpersonen at vi har mottatt kontaktopplysningene dine, i tillegg til at Sofie Larsen jobber i Sikt og på denne måten har tilgang til en del opplysninger.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å være med på prosjektet, innebærer dette at du deltar på et intervju gjennomført av Ragnhild og Sofie. Intervjuet vil vare i ca. 1 time, og du vil bli stilt spørsmål knyttet til hvordan du har opplevd sammenslåingsprosessen. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dersom du ønsker å trekke din deltakelse i prosjektet, ta kontakt med Ragnhild T. Holmstad (ragnhtho@stud.ntnu.no / 977 05 390) og/eller Sofie Larsen (sofiela@stud.ntnu.no / 415 98 503).

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentene, Ragnhild og Sofie, som har tilgang til opplysningene.

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil alle lydopptak transkriberes fortløpende og deretter slettes. Navn på transkripsjoner blir erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Transkripsjonene blir lagret på behandlingsansvarlig sin server, slik at man trenger to-faktor autentisering for å få tilgang til materialet.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen da all data blir anonymisert. Det vil kunne brukes sitater fra intervjuene i oppgaven, men disse vil bli anonymisert og transkribert til bokmål, og vil dermed ikke knyttes til enkeltpersoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av august. Kontaktopplysninger, koblingsnøkkel og transkripsjoner blir oppbevart på behandlingsansvarlig sin server frem til oppgaven er godkjent, og deretter slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Trondheim – Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Trondheim – Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved Frode Heldal (tlf. 735 59 994).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (tlf. 930 79 038)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Ragnhild Tungen Holmstad
(Student)

Sofie Larsen
(Student)

Frode Heldal
(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet formell og opplevd medvirkning i en sam-
menslåingsprosess, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at sitater fra intervjuet kan brukes i oppgaven anonymisert og transkribert til bokmål

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

