

Anne M. Kristiansen

Medbestemmelse og medvirkning ved fusjoner i staten

En studie av HIOA, AFI og NOVA fusjonen

**Masteroppgave i Styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag
Oslo 2016**

Sammendrag

Kvalitetsreformen medførte mulighet for å endre institusjonsstatus til universitet for flere høyskoler. Krav om økt internasjonalisering og forventninger om å drive oppdragsforskning for universitetene og høyskolene, sammen med tendens mot større forskningsprosjekter, og krav om mer tverr- og flerfaglighet, krav om høyere kvalitet ville kreve større fagmiljøer som er mer robuste. Disse endrede kravene medførte behov for større omstillinger både i universitets- og høyskolesektoren og for de frittstående forskningsinstituttene. Dette var bakteppe og drivkreftene bak virksomhetsoverdragelsen av de to markedsorienterte oppdragsforskningsinstituttene, Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Norsk institutt for Oppvekst, velferd og aldring (NOVA), til den mer hierarkisk orientert undervisningsinstitusjonen Høgskolen i Oslo og Akershus (HIOA).

Problemstilling for oppgaven er «Hvordan påvirker fusjoner i offentlige høyere utdanningsinstitusjoner medbestemmelse og medvirkning, og på hvilken måte virker medbestemmelse og medvirkning inn på sentrale mål som organisatorisk integrasjon og et robust forskningsmiljø?» For å svar dette har jeg utført en casestudie av fusjonsprosessen for innlemming av AFI og NOVA til HiOA. I den metodiske tilnærmingen har jeg benyttet primær- og sekundærdata tolket gjennom samtaleintervju med informanter fra de fire valgte analyseenheter på HiOA. Deretter ble empiriske funn tolket i relasjon til tidligere kunnskap om fenomenet.

Funnene i dette caset viser at fusjonen har påvirket medbestemmelse og medvirkning i negativ retning og svekket denne på instituttnivå. Funnene viser imidlertid at fusjonen har påvirket målet om et robust forskningsmiljø i positiv retning, tilsvarende gjelder også for antagelsen om at medbestemmelse/medvirkning påvirker fusjonsmålet om et robust forskningsmiljø.

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag
Oslo 2016**

Abstract

The reform of higher education in Norway ("kvalitetsreformen") opened the possibility for university colleges to apply for university status. At the same time, the requirements to internationalise and the expectations to conduct commissioned research increased in the sector, along with a tendency to emphasise financially more substantial research projects, requiring inter- and multi-disciplinarily, higher quality, all of which would necessitate larger and more robust research institutions. In other words, the conditions were changed in a direction necessitating major restructuring in the sector, both among the university and university colleges, and the independent research institutes. It is in this context that the acquisition of the two market-oriented research institutes, The Work Research Institute (AFI) and Norwegian Social Research (NOVA), by the more hierarchically organised, institution of higher education, Oslo and Akershus University College of Applied Sciences (HiOA) took place.

The research question for this thesis is as follows: "How do mergers in public institutions of higher education affect employee codetermination and cooperation, and in what ways do codetermination and cooperation influence the realisation of central objectives, such as organisational integration and creating a robust research organisation?". In order to answer these questions, I have conducted a case study of the incorporation of AFI and NOVA into HiOA. The methodological approach has been largely qualitative, relying heavily on primary and secondary data from interviews with informants chosen from the relevant institutions. The data these interviews generated were subsequently interpreted in light of pre-existing theories.

The findings in this case argues that the merger has affected employee codetermination and cooperation in a negative direction. The findings also show that the merger has influenced the objective to create a robust research organisation in a positive direction. Accordingly also applies to the assumption that employee codetermination and cooperation influences the realisation of central objectives, positively.

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for Samfunnsfag
Oslo 2016**

Forord

I forbindelse med virksomhetsoverdragelsen har jeg som ansatt og administrativ leder ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) hatt ulike oppgaver i denne prosessen, både i forkant gjennom forhandlinger om vilkår for virksomhetsoverdragelse, og underveis med forberedelser og oppgaver knyttet til selve integrasjonsprosessen. Jeg har samarbeidet med tillitsvalgte og ledere på AFI, NOVA og HiOA. Jeg har både observert og deltatt i prosessen, noe som har bidratt til en del tanker og refleksjoner knyttet til styring og ledelse av statlige virksomhetsoverdragelser generelt, og for AFI og NOVA spesielt. Med erfaring fra privat sektor har det vært interessant å erfare statens relativt omfattende retningslinjer knyttet til omstilling og hvordan dette praktiseres, da spesielt medbestemmelse og medvirkning som virkemidler i den omfattende omstillingsprosessen en fusjon er.

Det er mange som har muliggjort denne masteren. Takk til min arbeidsgiver Høgskolen i Oslo og Akershus, spesielt mine gode kollegaer på Arbeidsforskningsinstituttet som velvillig har løst ekstraoppgaver når jeg har vært på samlinger. Informantene som velvillig stilte opp og bidro med sin innsikt fortjener en særskilt takk. En stor takk til venner og familie som har lyttet og gitt råd i de svært mange grublende og famlende fasene i skapelsen av denne masteroppgave. En spesiell takk til Åge Johnsen (veileder) og Ann Cecilie Bergene som bidro med mange gode råd, og ikke minst oppbyggende støtte og veiledning når jeg stod helt fast.

For en generalist, som er vant med mer sekvensielt arbeid, har mulighet for faglig fordypning og refleksjon vært en annerledes, utviklende og berikende erfaring. Det vanskeligste ved masteroppgaven har vært selve skrivearbeidet. Når jeg har kommet til en ganske klar tanke og refleksjon, har det ofte opplevdes som umulig å få tankene omformet til en tydelig, enkel og interessant tekst. Om ikke språket er brilliant, håper jeg masteroppgaven kan bidra i erfarings- og kunnskapsgrunnlaget om medbestemmelse og medvirkning som virkemiddel ved omstilling- og fusjoner generelt, og for staten spesielt.

Oslo, desember 2016

Anne Margrethe Kristiansen

Innhold

1	Innledning	7
1.1.	Prosjektets samfunnsmessige relevans	7
1.2.	Arbeidsliv i Norge, offentlig og privat sektor, endringer, omstillinger, avtaleverk, medbestemmelse	8
1.3.	Kunnskapshull (forskningsmessig relevans, bidrag)	10
1.4.	Introduksjon av problemstilling og case	11
2	Teoretisk rammeverk	13
2.1	Fusjoner i offentlig sektor	13
2.2	Omstilling av offentlig sektor	15
2.3	Medbestemmelse og innovasjon	19
2.4	Ledelse	20
2.5	Operasjonalisering/avgrensning/begrepsavklaringer	22
3	Analytisk rammeverk og hypoteser	25
4	Metode	29
4.1	Undersøkelsesopplegg	29
4.2	Variabler og måling	30
4.3	Datainnsamling	33
4.4	«Intervjusituasjonen»	35
4.5	Undersøkelsesoppleggets gyldighet og pålitelighet	37
5	Empiri og analyse	39
5.1	Forskningssektoren i Norge, struktur og insentiver/drift	39
5.2	Faser i fusjonen	40
5.3	Eksperimentgruppa: AFI og NOVA	41
5.4	Kontrollgruppa: SPS og Institutt for Sosialfag	42
5.5	Fusjoner virker inn på målet om et robust forskningsmiljø	43
5.6	Medbestemmelse/medvirkning virker inn på målet om et robust forskningsmiljø ...	49
5.7	Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning	55
5.8	Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø	60
6	Konklusjon	65

6.1	Funn	65
6.2	Svakheter ved analysen	67
6.3	Behov for videre forskning.....	68

Vedlegg 1 Intervjuguide

Figurer

Figur 1	Fusjon som virkemiddel 1	Side 25
Figur 2	Medvirkning/medbestemmelse som virkemiddel 2	Side 25
Figur 3	Fusjon som virkemiddel 1	Side 26
Figur 4	Analytisk rammeverk – nøkkelbegrep og relasjoner	Side 26
Figur 5	Undersøkelsesopplegg med analyseenheter	Side 30

Tabeller

Tabell 1	Robust forskningsmiljø	Side 30
Tabell 2	Resultatindikatorer robust forskningsmiljø for NOVA, AFI, SPS og Institutt for sosialfag	Side 44
Tabell 3	Resultater fra medarbeiderundersøkelse 2014	Side 50

«Endringsviljen er stor, bare det gjelder alle andre»

Sitat Ole Magnussen Rydje, leder av norsk studentorganisasjon, www.Aftenposten.no
14.05.15

1 Innledning

1.1. Prosjektets samfunnsmessige relevans

Den 1. januar 2014 ble det gjennomført en virksomhetsoverdragelse av de to markedsorienterte oppdragsforskningsinstituttene, Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Norsk institutt for Oppvekst, velferd og aldring (NOVA), til den mer hierarkisk orientert undervisningsinstitusjonen Høgskolen i Oslo og Akershus (HIOA).

Bakteppe og drivkreftene bak denne virksomhetsoverdragelsen var flere. Kvalitetsreformen medførte mulighet for å endre institusjonsstatus til universitet for flere høgskoler. Økende internasjonalisering, økt frihet og forventninger om å drive oppdragsforskning for universitetene og høgskolene, et åpnere forskningssystem med god og relevant forskning, gode mekanismer for kunnskapsoverføring og mer effektiv ressursutnyttelse mellom de forskningsutførende sektorene. En tendens mot større forskningsprosjekter, og krav om mer tverr- og flerfaglighet ga økte krav til forpliktende faglig samarbeid, krav om høyere kvalitet, mer profesjonell forskningsledelse og formelle institusjonelle avtaler om samarbeid. Dette vil kreve større fagmiljøer som er mer robuste. Disse endringene medførte behov for større omstillinger både i universitets- og høgskolesektoren og for de frittstående forskningsinstituttene for å møte disse kravene og utvikle mer robuste forskningsmiljø (Høgskolen i Oslo og Akershus 2011).

Masteroppgaven bidrar til ny innsikt om hvilken betydning fusjon kan ha for bedriftsdemokratiet, og bidra til ny kunnskap om medbestemmelse og medvirkning som virkemidler ved denne formen for samarbeid mellom oppdragsforskningsinstitutter og høgskoler, og om det har noe effekt på fusjonsformålet om et robust forskningsmiljø.

Oppkjøp, fusjoner og sammenslåinger i næringslivet er mye studert i litteraturen. Med unntak av kommunesammenslåinger og omstillinger i offentlige reformer er fusjoner i offentlig sektor lite studert. I Norge er det få andre høgskoler som har gjennomført en

virksomhetsoverdragelse av to frittstående markedsorienterte forskningsinstitutter som virkemiddel for å møte økte krav og mål om mer forskningsbasert utdanning og profesjonsutøvelse, økt forskningssamarbeid nasjonalt og internasjonalt, økt ekstern forskningsfinansiering og økt publisering. Det er et spennende og innovativt prosjekt, og derfor interessant å se nærmere på denne.

Vil denne sammenslåingen bidra til å nå målet om å skape et robust forskningsmiljø med økt grad av internasjonalisering, publisering og økte inntekter, spesielt fra EU, men også generelt fra andre markeder? Det er åpenbart mange faktorer som både kan hemme og fremme den strategiske målsettingen. Studien vil søke å belyse om og hvordan en fusjon virker inn på medbestemmelse, medvirkning og ansattes innflytelse, og gjennom disse faktorene kan påvirke det strategiske målet om et robust forskningsmiljø.

1.2. Arbeidsliv i Norge, offentlig og privat sektor, endringer, omstillinger, avtaleverk, medbestemmelse

NOU (2010:1), om medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, ble utarbeidet for å analysere om gjeldende regler er tidsriktige og hensiktsmessige både for nåværende og fremtidige arbeidsliv. I utredningen pekes det på at arbeidslivets stadige omstillinger, større omstruktureringer og endringer i produksjon i større grad enn tidligere fører til utfordringer knyttet til faktorer som påvirker de sosiale og psykiske sidene av arbeidsmiljøet. Endringer fra tradisjonell industrivirksomhet til kunnskaps- og tjenesteøkonomi, hvor arbeidet i større grad består av kunde-, klient- og brukerkontakt, antas å skape nye og annerledes utfordringer i styring og ledelse av ansatte. Samarbeidsordninger som fungerer blir stadig viktigere. Det samme gjelder tydelig utforming av hensiktsmessige og virkningsfulle medvirknings- og medbestemmelsesordninger (NOU 2010:1, 11).

Levekårsundersøkelsen fra 2006 (SSB) understøtter Brunssons teori om reformer som det vanlige og ikke det uvanlige. I undersøkelsen rapporterer en tredel av alle yrkesaktive (775 000) at de har opplevd omorganisering med strategiske endringer som har påvirket måten de jobber på og deres arbeidssituasjon. Dette viser at omstillinger, endringer i rammevilkår og endringer i intern organisering ikke er noe engangsfenomen.

Staten, ved Kommunal- og moderniseringsdepartementet, har utarbeidet retningslinjer for personalpolitikk ved omstillingsprosesser i eget veiledningshefte. Disse retningslinjene orienterer om hvilke rammebetingelser som finnes i omstillingsarbeidet, gir oversikt over hvilke virkemidler som kan benyttes og orienterer om hvordan virkemidlene kan brukes. Retningslinjene er omfattende og ganske grundige, og tydeliggjør statens formelle retningslinjer for medbestemmelse ved omstillinger. Hvordan den reelle medbestemmelsen og medvirkningen ved statlige omstillinger oppfattes og påvirker formålene med reformene, er fremdeles svakt dokumentert.

Staten er videre bundet av et omfattende avtaleverk for medbestemmelse. Statens hovedavtale tilpasses med andre ord til lokale forhold gjennom en egen tilpassingsavtale som skal gi rammer for arbeidsgiver og de ansattes representanter når det gjelder den praktiske utøvelsen av medbestemmelsen. «Forutsetningen er at samarbeidet skal bidra til å skape et godt arbeidsmiljø, god ledelse, medvirkning til bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne. For å oppnå dette kreves det at partene, både sentralt og lokalt, har den nødvendige motivasjonen og de nødvendige kunnskapene, og fullmakter til å skape et forpliktende samarbeid. Den enkelte tjenestemannen bør gis handlingsrom og muligheter til aktiv deltakelse i oppgaveløsning og utviklingsprosesser på arbeidsplassen» (Hovedavtalen pkt 1.5).

Hovedavtalen beskriver også skille mellom politisk demokrati og bedriftsdemokrati gjennom at det må sikres en balansering av forvaltningens gjennomføring av politiske beslutninger og arbeidstakernes reelle medbestemmelse for arbeidssituasjonen (Hovedavtalen pkt 8.1 §1 pkt.2). Dog har dette gitt en del utfordringer for staten som oppfattes å ha vært mindre førende enn privat sektor i spørsmål om forhandlinger og medbestemmelse. Det kan antas at dette skyldes at staten har problematisert hvorvidt medbestemmelsesordningene gir ansatte i sentralforvaltningen større politisk innflytelse enn andre borgere. Når det gjelder arbeidsmiljø har derimot offentlig sektor hatt en mer førende rolle (NOU 2010:1, 66-68).

Medbestemmelse og medvirkning kan fungere som verktøy for ansatte slik at de har oversiktlige, omforente og forhåndsdefinerte «veier å gå» med sine tilbakemeldinger og bekymringer. Medvirkning og medbestemmelse kan på denne måten fungere som omforente kanaler for motstand, og bidra til å gi trygghet i forandrings- og fusjonsprosessen. Kanalene kan bidra til at ansatte konstruktivt kommuniserer motstandens innhold, hva som ikke støttes og hvorfor, fremfor den mer negative oppfattelsen av motstand som en kritisk røst som motarbeider endringer.

Alle institusjoner er utsatt for ulike grader av både privat og offentlig påvirkning (Bozeman og Moulton 2011, 365). Bozeman (1987) så på to dimensjoner, grad av økonomisk autoritet og grad av politisk autoritet som grunnlag for grad av offentlighet. *Grad av offentlighet* kan defineres basert på grad av politisk myndigheters pålegg, begrensinger og føringer som påvirker en organisasjon (Bozeman 1987). Påvirkning kan ha mange former som avgrensende, rasjonaliserende, muliggjørende eller styrkende og forbedrende. Tilsvarende kan i hvilken grad en organisasjon er privat ses som grad av myndigheters markedsregulering og begrensinger som påvirker institusjonen. Allmenne teorier kan derfor være aktuelle for fusjoner i offentlige sektor

Ulike deler av en høyere utdanningsinstitusjon kan ha ulik grad av offentlighet. Det antas at det er tilfelle for HiOA, spesielt etter innlemming av to frittstående institutter som selger forskningstjenester i et konkurranseutsatt marked hvor grad av offentlighet er lavere enn for utdanningsenhetene som er tilnærmet fullfinansiert over statsbudsjettet. Dermed kan virkninger av fusjoner og deres prosesser virke forskjellig innen en offentlig institusjon.

1.3. Kunnskapshull (forskningsmessig relevans, bidrag)

Arbeidslivet er i stor grad preget av fusjoner, oppkjøp og andre store omstillinger. Erfaringer viser at det er vanskelig å lykkes med fusjoner. Svært mange når ikke sine økonomiske eller strategiske mål. Forskning antyder at dette gjelder mellom 50 og 80 prosent av fusjoner og oppkjøp (Thorbjørnsen 2011,57). Enkelte studier viser at 50 til 75 prosent av lederne slutter i løpet av de første 3 årene etter fusjonen. I en åtteårig etnografisk fusjonsstudie var integrasjonen ikke fullført etter åtte år, og erfaringer antyder at integrasjonsprosesser kan ta

mer enn fem til åtte år, og går på bekostning av drift og andre oppgaver (Yu, Engleman og Van de Ven 2005).

En studie av 57 norske sykehus, alle fusjonert i perioden 2000–2009, fant at det var flere langtidsykemeldte ved sykehusene i fusjonsårene enn ellers. Endring i sykemeldingsraten var høyere i år to til fire enn i første året. Noe som tyder på at det tar noe tid til endringene får konsekvenser for den ansatte (Bernstrøm 2014).

Ledelseslitteraturen har ofte brukt organisasjonskultur (uforenlige kulturer, kulturkræs, kultursjokk) som en forklaring på hvorfor fusjoner mislykkes (målt i verdiøkning). Denne forståelsen gjenspeiles i en fusjonslitteratur som anbefaler å fusjonere med virksomheter som har kulturell likhet, for å oppnå en mindre støyende og krevende integrasjonsprosess. Andre mener midlertidig at kulturbegrepet er en «black box» for fenomener man ikke har tilstrekkelig innsikt i, men i praksis er av betydning, og dermed dekker til mer enn det avklarer (Enehaug og Thune 2007).

Forskning indikerer at organisatorisk integrasjon bare til en viss grad er styrbar, og det anbefales å legge mindre vekt å utjevne kulturforskjeller enn på faktisk atferd i fusjonsprosesser. Dette underbygges av hovedfunn i Enehaug og Thunes litteraturstudie av organisasjonskultur og fusjonsprosesser; organisasjonskulturen er ikke løsning på fusjonparadokset (2007, 48–49). Dette er basert på forståelsen av at ledelsen ikke kan ha kontroll med eller påvirke/styre organisasjoners kultur(er), da disse ikke er stabile og håndgripelige. Dette gjør mer kunnskap om fusjoner – spesielt i offentlig styring – interessant, både for teoriutvikling og ikke minst praktisk styring og ledelse.

1.4. Introduksjon av problemstilling og case

Både forskning på fusjoner og på omstillinger peker på medbestemmelse, medvirkning, dialog og ansattes innflytelse som betydningsfulle faktorer i de prosessene som foregår, men hvordan disse prosessene gjennomføres i praksis er i mindre grad tatt opp. Det vil derfor være interessant å systematisk studere hvilken betydning en fusjon har for medbestemmelse og medvirkning som mellomliggende faktorer, og potensielt hemmende eller fremmende for

fusjonens strategiske målsettinger. Dette er spesielt interessant i offentlig styring, fordi en fusjon og større omorganiseringer ofte er politisk styrt.

Den norske modellen fremheves gjerne med særtrekk som: sterke kollektive aktører, tett trepartssamarbeid mellom myndigheter, arbeidsgiver- og arbeidstagerorganisasjoner, og høy grad av medvirkning og medbestemmelse på virksomhetsnivå (NOU 2010:1, 23). I lys av den norske modellens vektlegging av medvirkning og medbestemmelse vil det også være av interesse å se nærmere på hvordan samarbeidet mellom ledelse og ansatte fungerer som en buffer med hensyn til negative ansatte-reaksjoner og kan bidra til økt medarbeiderengasjement, tilrettelegging for økt læring, utvikling og innovasjon.

Følgende problemstillingen er valgt for undersøkelsen: hvordan påvirker fusjoner i offentlige høyere utdanningsinstitusjoner medbestemmelse og medvirkning, og på hvilken måte virker medbestemmelse og medvirkning inn på sentrale mål som organisatorisk integrasjon og et robust forskningsmiljø?

Denne studien er avgrenset til caset hvordan AFI og NOVA fusjonerte med HiOA. Sentrale forskningsspørsmål er derfor følgende: Hvordan opplever ansatte at fusjonen har påvirket deres mulighet for reell medbestemmelse, medvirkning og innflytelse? Er det noen forskjeller mellom HiOA, AFI og NOVA i hvordan de ansatte oppfatter denne muligheten for reell medbestemmelse, medvirkning og innflytelse, som derigjennom kan påvirke målet om et robust forskningsmiljø?

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Fusjoner i offentlig sektor

Litteraturen om fusjoner er tverrfaglig og meget omfattende, men i stor grad basert på erfaringer fra det private næringslivet og børsnoterte selskaper. Min interesse og mine erfaringer er knyttet til en statlig fusjon. Studiet vil derfor i stor grad basere seg på teori som omhandler fusjoner i offentlig sektor.

På den ene siden er fusjoner av offentlige virksomheter ofte komplekse og politiserte, med mange interessenter som kan ha ulike og motstridende mål (Enehaug og Thune 2007,15). Fusjoner kan være del av en større reform hvor politikere ønsker raske resultater, som det å skape større og mer robuste forskningsmiljøer som kan konkurrere internasjonalt, slik tilfelle er i mitt case.

Institusjonelle trekk, som akademisk frihet og stor grad av autonomi innenfor forskning, er en utfordring for styring og ledelse av fusjoner som omstillingsprosess. Mange offentlige organisasjoner, spesielt profesjonsorganisasjoner, kan ha mindre ledelsesautoritet enn private, noe som kan gi ledelsesproblemer. Det vanskeliggjør en ovenfra- og-ned styring av fusjonsintegrasjonen. I følge en del studier kan dette være noen av forklaringene til hvorfor det antas at offentlige fusjoner er mer omfattende og krevende enn private fusjoner.

På den andre siden kan offentlige virksomheter som fusjonerer oppfatte seg som mer likestilte enn private virksomheter, som ofte kjøper opp mindre virksomheter som absorberes (Enehaug og Thune 2007, 17–18). En annen faktor er hvor omfattende eller radikal fusjonsendringene er. Fusjoner kan for eksempel spenne fra absorbering, hvor en virksomhet blir «sugd inn» i en annen dominerende virksomhet og mister sin identitet, eller sammenslåing eller uendret daglig drift, men med nye eiere. Sammenslåing er når kultur, prosesser, funksjoner og aktiviteter integreres fullstendig slik at organisasjonene fremstår som fullstendig konsolidert. Vanligvis medfører dette betydelige endringer og uro/støy i den/de absorberte organisasjonene. Samme daglig drift betegner en slags bevaring av de fusjonerte organisasjonene og deres autonomi og lite endring i kultur, prosesser, funksjoner og

aktiviteter og medfører relativt stor uavhengighet mellom de fusjonerte organisasjonene, samt lite omstilling (Enehaug og Thune 2007,23).

Innen fusjonslitteraturen er det ulike meninger om hvilken grad av autonomi og innflytelse medarbeidere skal ha ved fusjonsprosesser. Bringselius (2010) viser til Blake og Mounton (1985) som forsvarere verdien av medarbeideres innflytelse ved fusjoner. Mintzberg (1993) peker på at konteksten kan ha betydning, og mener at særlig kvalifiserte medarbeidere, som forskere, tenderer til å kreve involvering i beslutninger både på strategisk og operativt nivå. Liu og Fheling (2006) argumentere for fjerning av ansattes autonomi som effektivt for å motvirke motstand (Bringselius 2010, 37).

Bringselius trekker opp tre temaer som er viktig å forstå ved offentlige fusjoner: 1) motstand som varsler, 2) motstandens dimensjoner og akkultureringsstrategi og 3) medarbeiderinnflytelse (både horisontal og vertikal motstand). Akkulturering forstått som kulturell endring gjennom kulturkontakt med gjensidig utveksling av kulturelementer. Med dette som et analytisk rammeverk viser Bringselius (2010) sin studie at ledelsen i større grad er åpne for kritikk og motstand før og under selve fusjonen, mens etter hvert som fusjonen skal realiseres, integrasjonsprosessen iverksettes og tilbakemeldingene blir mer høylytte, blir ledelsen mindre mottagelig for kritikk. Dette kan oppfattes dithen at ledelsens tilrettelegging av innflytelse gjennom åpenhet for kritikk er mer symbolsk en reelt. Dette er sammenfallende med funn fra en studie av Statoil-Hydro-fusjonen. For Statoil-Hydro-fusjonen beskrives fase 1 av partssamarbeidet fram til fusjon som vellykket, hvor uttrykk som «demokratisk», «rettferdig» «likeverdige parter» og fellesskap, ble brukt til å beskrive prosessen. Derimot var fase 2 med beslutning, planer for iverksetting og fastsetting av synergi målene, mindre åpen (Coleman, Stensaker, Tharaldsen 2011, 115).

Skille mellom fase 1 og fase 2 i Statoil-Hydro-fusjonen var påvirket av klarhet og konsensus om målene. I fase 1 ble målene diskutert grundig i samarbeid mellom ledelse og fagforeninger. Partene var opptatt av å diskutere, forhandle og bli enig om målene. Fase 2 startet med en ganske omfattende beskrivelse av ledelsens intensjoner og argumenter for standardisering, nedskalering, fleksible produksjonssystemer og arbeidsorganisering. Partene

ble ikke koordinert, noe som ga grobunn for mistenkeliggjøring og ulike ståsteder. I fase 2 utviklet fagforeningene og ledelsen ulike og motsettede intensjoner. Etter hvert som motsetningene ble klarere og uoverensstemmelsen ble tydelig når det gjaldt intensjoner benyttet ledelsen sin autoritet til å beslutte den nye operative modellen og overstyrte dermed fagforeningene. Dette medførte forsinkelser i beslutninger, planlegging og implementeringsprosessen, og partene ble tilslutt presset til et kompromiss (Coleman, Stensaker, Tharaldsen 2011, 116-118).

I fusjonsstudiene til Bringselius (2010) og Coleman, Stensaker, Tharaldsen (2011) var motstand først horisontalt (mellom virksomhetene), basert på kulturkollisjoner og maktkamp, etter hvert dominerte vertikal motstand (mellom ledelse og fagforening/ansatte). Dette forklares med omfattende endringer etter fusjonen, også der det var en forståelse om at det ikke skulle skje.

Ved å se på ansattes innflytelse og medbestemmelse og den uttrykte motstand i de ulike fasene av fusjonsprosessen har studien av Statoil-Hydro-fusjonen funnet at det var vesentlige endringer i negativ retning fra fase 1 til fase 2. Staten har et omfattende avtaleverk for medbestemmelse, og en sterkere tradisjon enn i privat sektor for involvering av ansatte og deres representanter ved fusjoner (Bringselius 2002). Hensikten er blant annet å unngå destruktive motsetninger mellom partene, og redusere uheldig ansatteatferd, som nedbrytende motstand (opposisjon). Med denne innsatsen fra staten vil en forvente at disse faseendringene ikke er så tydelig i offentlig sektor. Det vil derfor være interessant å se om denne antagelsen finnes ved fusjoner i høyere utdanning ved å vurdere medbestemmelse før, under og etter fusjonen.

2.2 Omstilling av offentlig sektor

Offentlige fusjoner har ofte som formål å skape stordriftsfordeler, forbedre tjenestetilbudet og oppnå faglige synergier, gjennom økt faglig samarbeid og utvikling. En analyse av data fra 49 skandinaviske og 10 ikke-skandinaviske forskningsenheter, herunder alle norske, svenske og danske universiteter, viste at store institusjoner hadde svært mange ansatte i støttfunksjoner

(Jamtveit, Jettestuen og Mathiesen 2009). Ved Københavns Universitet, med over 7 800 ansatte, var det nesten 4 000 (51%) støttefunksjoner.

Denne relativt ferske studien understøtter mye av det som kommer fram i fusjonsforskningen, ofte benevnt som fusjonsparadokset, det vil si at de planlagte og intenderte gevinstene ved fusjoner ikke innfris. Analysen av dataene fra denne studien av 59 forskningsenheter understøtter ikke den ganske utbredte forståelsen at jo større jo bedre, heller ikke mer effektive administrative tjenester. Det er en oppfatning at det kun er fordeler knyttet til stordrift, og at dette utelukker at det kan finnes muligheter for smådriftsfordeler. Dette kan skyldes flere forhold som moter og myter, eller en logikk som stammer fra den industrielle revolusjonen, fra håndverk til fabrikkproduksjon, hvor økt volum tilsvarte økt effektivitet, økt ressursutnyttelse som ga økt fortjeneste. Analysen av forskningsenhetene viser at de store institusjonene hadde en svært høy andel støttefunksjoner, men underbygger ikke at jo større jo bedre. Snarere tvert imot pekes det på en fare for økte kostnader til administrasjon, blant annet som følge av flere organisatoriske ledd og flere ledernivåer, noe som medfører dyrere forskning og undervisning.

Som nevnt er fusjoner i offentlig sektor ofte del av en reform med andre målsettinger enn fusjoner i privat sektor med fokus på økte markedsandeler og økte gevinster, men dette kan være en for enkel oppsummering for mitt case. Er ikke fusjonene HIOA har foretatt av AFI og NOVA egentlig en økning av markedsandeler innenfor oppdragsforskning, og et av flere tiltak for å oppnå høyere akademisk status og målet om å få universitetsstatus? Dette kan tyde på at det på flere områder muligens ikke er så stor forskjell mellom offentlige og private fusjoner, og at studier og erfaringer fra private fusjoner kan være nyttig for studier av fusjoner i offentlig sektor.

I utredningen "Alternativer for samarbeid mellom HiOA, AFI og NOVA" ble strukturelle tiltak vektlagt som virkemiddel for å oppnå sammenslåingens formål og ønskede resultater. Dette perspektivets hovedkjennetegn er at det ser på organisasjonen som verktøy med variabler og faktorer som ledere kan "dreie og manipulere", og som muliggjør/legger til rette

for politisk og sosial kontroll. Det instrumentelle perspektivet har mer fokus på organisasjoner som lukkede enn åpne systemer, og på styring mer enn ledelse.

Det finnes to varianter av det instrumentelle perspektivet, en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant (Christensen mfl. 2009, 34). Typisk for en hierarkisk variant er en enhetlig organisasjon som vektlegger kunnskap om mål-middel-sammenhenger, og hvor mål er gitt av ledelsen eller de organisasjonen er redskap for, og hvor disse har makt til å oppnå målene. En forhandlingsvariant kjennetegnes ved en organisasjon som er sammensatt av ulike enheter og posisjoner med ulike og delvis motstridende mål, interesser og kunnskaper. For forhandlingsvarianten kan målene ikke oppnås alene av en av aktørene. Målutforming og fastsetting av mål vil da være preget av kompromisser og forhandlinger (Christensen mfl. 2009, 34).

Berg (1995) har studert hvordan statlige virksomheter organiseres og lykkes med å nå gode resultater. Et teoretisk perspektiv som Berg (1995) trekker fram er den britiske filosofen Mac Intyres (1981) synspunkter på organisatorisk effektivitet som uforenelig med hel eller delvis forutsigbarhet, og at organisatorisk suksess og organisatorisk prediksjon ekskluderer hverandre. Årsaken er at samfunnet, og derfor organisasjoners omgivelser, kontinuerlig forandres. For at en organisasjon skal lykkes må den være foranderlig og ha egne endringsmål. Byråkratisering har som mål å skape forutsigbare forløp (standardisering, regler, rutiner, prosedyrer) og representerer en form for rigiditet og kontroll som er et hinder for fleksibilitet og endringsdyktighet (Berg 1995, 28-29).

Tross fusjonsforskningens (til dels ganske nedslående) funn om svært langvarige (5–8 år) og ressurskrevende fusjonsprosesser med tap av ledere, uro blant ansatte, og anslagsvis 50 til 80 prosent som mislykkes strategisk og finansielt (på kort sikt), er fusjoner fortsatt et mye brukt omstillingsverktøy både i privat og offentlig sektor. Pågående store offentlige reformer hvor sammenslåing er hovedverktøyet for eksempel kommunereformen (større og færre kommuner), politireformen (færre politidistrikter), høgskolereformen (sammenslåing av høgskoler og universitet), sykehusreformen og NAV-reformen – vitner om dette.

Dette kan tyde på en fusjonsoptimisme som ikke er basert på tidligere læring, erfaringer og funn fra fusjonsstudier (som har fremskaffet empiri som viser at en stor andel av fusjoner har vært alt annet en vellykket).

Et annet perspektiv som kan underbygge denne nesten urealistiske optimismen knyttet til fusjoner at reformer utløses av vanlige fenomener i moderne organisasjoner som problemer, løsninger og glemsel. Reformen reflekterer derfor organisatorisk stabilitet og kontinuitet mer enn organisatorisk endring og brudd (Brunsson 1989, 219). Brunsson mener reformer må forstås som rutiner mer enn som brudd i organisasjonslivet. Han begrunner dette med at et vanlig argument for reform er å tilpasse organisasjonen til viktige forandringer i omgivelsene. Reformen inneholder ideer om problemer og løsninger, og er avhengig av tilførsel av begge disse. Typiske og relativt vanlige forekommende oppfatninger om problemer generelt er ytre endringer og trusler i omgivelsene, lav avkastning, økende konkurranse og dårlige/svake ledere, og for offentlig sektor spesielt, ny styringslogikk og nye krav. Dette gir «næring» til problemer som en viktig reformdriver. Organisasjoner må forholde seg til flere problemer som det ikke er noe praktisk løsning på, eller med motstridende krav, for eksempel sentralisering kontra desentralisering, og integrasjon og standardisering kontra differensiering. Reformen og omstillinger må inneholde ideer om løsninger for organisatoriske strukturer, prosesser og ideologier, som er ulike, men bedre enn dagens praksis, samt løser dagens og morgendagens problemer (Brunsson 1989, 220–222). En reform kan generere økt håp/forventninger til forbedring. Ofte er realisering vanskelig, og gapet mellom ønsket/forventet og faktisk situasjon kan øke selv om reformen har medført forbedringer

Brunssons argumenter og tanke sett er overførbart til fusjoner basert på behov for å løse et problem, styrke et svakt område eller innfri nye ytre krav og endringer. Med de funn som fusjonsforskningen har avdekket, hvor de strategiske eller finansielle målene ikke nås før det har gått mange år, kan det antas at for mange organisasjoner er det dukket opp nye problemer som en må finne nye løsninger på før fusjonsmålene er realisert. Disse løsningene kan da ofte være nye omstillinger, strukturelle endringer eller en ny fusjon. Fusjoner kan, på lik linje med reformer, utløse konstant flyt av problemer. Som konsekvens av dette er det et kontinuerlig

behov for fusjon eller reform, og fusjonering og reformering blir en konstant tilstand (Brunsson 1989, 222).

2.3 Medbestemmelse og innovasjon

Hovedforklaring i fusjonslitteraturen til hvorfor det er vanskelig å lykkes med fusjoner, er at problemene dukker opp etter den formelle delen av fusjonsprosessen, når den organisatoriske integrasjonen skal skje. Fusjoner skaper ofte usikkerhet og bekymringer blant ansatte for deres fremtidig arbeidshverdag. Problemet kan bli at ansatte blir en «bremsekloss». Økt oppmerksomhet om faktorer som kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, informasjon som gir forutsigbarhet, reell medbestemmelse, medvirkning og dialog med ansatte, kan redusere og hindre disse negative menneskelige effektene (Enehaug og Thune 2007, viii).

Hvorfor fokusere jeg på medbestemmelse og medvirkning i min fusjonsstudie? En realisering av medbestemmelse og medvirkning vil nødvendigvis medføre ulike typer atferder som informasjon, kommunikasjon, dialog, drøfting og forhandlinger mellom både tillitsvalgte og ledere, og mellom ansatte og ledere. Disse to variablene, medbestemmelse og medvirkning, inneholder flere sentrale atferdsprosesser, som nevnt over og som også har et bestemt mål; å bidra til bedriftsdemokratisering. Dette er interessant fordi forskning indikerer at denne atferden vil igjen kunne bidra til forutsigbarhet og at ansatte føler at de har innflytelse og påvirkning på egen arbeidssituasjon og egne arbeidsoppgaver, som er viktige faktorer for å redusere fravær, og øke verdiskapning og produktivitet.

Medbestemmelse og medvirkning i Norge har todelt begrunnelse. For det første brukes (representativ eller indirekte) deltakelse som ledd i demokratisering av det norske samfunn som bygger på rettferdighets- og likhetsnormer. Gjennom representativ deltakelse løses uenigheter på en fredelig måte og det sikrer legitimitet til beslutninger. For det andre brukes (individuell) deltakelse som et verktøy for effektivisering av virksomhetens drift, fordi de ansattes innsats og kompetanse er avgjørende for virksomhetens produktivitet. Individuell deltakelse bidrar til økt arbeidsinnsats gjennom å få mulighet til å benytte sitt faglige og personlige potensiale (NOU 2010:1, 102).

Historisk utvikling og oppbygging av medbestemmelses-, medvirknings- og bedriftsdemokratiske ordninger skjedde i tilknytning til industrialisering, interesseorganisering, utvikling av politiske partier og det parlamentariske systemet i perioden 1880-årene til 1930-tallet. Hensikten var å dempe motsetninger og forene partenes interesser til fellesskapets beste, for å øke produksjonen, konkurransekraften og vekst i samfunnsøkonomien. Dette dannet grunnlag for et stort system av ordninger for medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati. Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet ledet av Einar Thorsrud og Fred Emery med vekt på den enkeltes innflytelse på egen arbeidssituasjon og ansvar for bedriftens utvikling, utvidet bedriftsdemokratiet fra representasjon til også å omfatte direkte medvirkning (NOU 2010:1, 57-62).

Studier viser at involvering av medarbeidere ikke alltid fortsetter gjennom hele fusjonsprosessen og derfor kan oppfattes som en mer symbolsk handling enn reell innflytelse (Bringselius 2010, 46). Mye tyder på at det innledningsvis er mange gode intensjoner fra ledelsen om likeverd på flere nivåer og på flere områder som innflytelse, kultur og identitet og kjerneoppgavens verdi. Derimot avtar dette ved iverksetting av integrasjonsprosessen som krever at leveranser og produktivitet opprettholdes. Dette kan åpenbart stå i et spenningsforhold til idealene i starten av en fusjonsprosess.

2.4 Ledelse

I ledelsesteori er grad av medbestemmelse og medvirkning ett av flere forhold som har vært studert. Enkelt sagt spenner medbestemmelse- og medvirkningsgrad fra direktivpregede prosesser med begrenset involvering av ansatte og fagforeninger, til samarbeidspregede prosesser med høy grad av deltagelse og involvering av ansatte og fagforeninger. En prosess preget av direktiv kjennetegnes ofte med hierarkiske tradisjoner med sterk ledelsesautoritet, og tro på at beslutningstaker har et helhetsperspektiv, og hvor fordelene er raske beslutninger og tydelig plassering av ansvar. Ulempen kan være en opplevelse av maktmisbruk når ledere benytter sin autoritet for å tvinge gjennom saker, og kan ifølge empiriske funn tære på ansattes motivasjon, tillit og lojalitet. I den andre enden av skalaen finner vi prosesser med stor grad av ansattedeltagelse og samarbeid mellom partene, fagforeninger og ledelse, om felles mål for utvikling av organisasjonen. Den samarbeidsorienterte prosessen med grundig

informasjon og involvering reduserer stress og usikkerhet blant de ansatte, og gir økt medarbeiderengasjement, bedre ressursutnyttelse og læringsforhold. Ulempene kan være stor tid- og ressursbruk, og fare for dårlige kompromissløsninger (Elvekrok 2006, 26).

I artikkelen «Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner» fokuseres det på faktorer som påvirker integrasjonsprosessen. Artikkelen oppsummerer noen av resultatene fra intervjuer av 52 norske og svenske bedriftsledere som har erfaring fra internasjonale fusjoner. Arbeidet med å integrere og få til å samarbeide mellom mennesker med ulike tradisjoner, logikker, verdier og rutiner, det vil si den organisatoriske integrasjonen, fremheves spesielt i artikkelen. Arbeidet med integrering er en viktig ledelsesoppgave for å skape synergier og innovasjon, og for å unngå at usikkerhet, uro og motstand blant ansatte. En «mislykket» integrasjon kan føre til motivasjonsproblemer, høyere lederturnover, økt sykefravær og/eller redusert lojalitet. Disse negative ansattreaksjonene gir økt risiko for redusert produktivitet, verdiskapning og avkasting (Jenssen 2002, 5/2002).

Andre viktige faktorer disse 52 lederne fremhevet var klar strategi, klare mål og oppfatninger om nødvendige tiltak for å skape den nye organisasjonen og dens resultater. Mangel på klare mål og tiltak om hva som skal skje etter den formelle fusjonen ble rapportert som hyppigst nevnte årsak til at fusjonsforventninger ikke ble innfridd. Lederne peker på at effektiv kommunikasjon og korrekt informasjon om de endringene som kommer til å skje er viktig så tidlig som mulig for å unngå usikkerhet, med påfølgende risiko for å skape stress, høyere sykefravær, lavere produktivitet og redusert lojalitet, som kritisk. Tilstrekkelig og klar informasjon som gir forståelse for verdien og nødvendigheten av endringene, og hva de medfører for virksomheten og den enkelte, gir grunnlag for tillit. Hovedfunn er at barrierene i hovedsak er knyttet til kulturelle forhold; det å få mennesker med ulik bakgrunn til å samhandle effektivt (Jenssen 2002, 5/2002).

For en tydeligere forståelse av integrasjon kan organisatorisk og kulturell integrasjon skilles. Dette er i liten grad gjort i fusjonslitteraturen, og er i praksis vanskelig da de tenderer å smelte sammen. I stedet for å ta utgangspunkt i fullstendig integrasjon, kan en tilnærming være å vurdere hvilken grad av integrasjon som er nødvendig. Bringselius (2010, 36) viser fire

grader av integrasjon ut fra to parametere: a) hvor attraktiv antas fusjonspartnerens kultur å være sett i fht egen kultur og b) hvor viktig er det for medlemmene av den overdratte virksomhet å preserve egen kultur.

2.5 Operasjonalisering/avgrensning/begrepsavklaringer

Problemstillingens nøkkelbegrep er robust forskningsmiljø, fusjon, medbestemmelse og medvirkning.

Begrepet *robust forskningsmiljø* kan defineres svært vidt, men avgrenses i denne oppgaven til å omfatte de nasjonale krav som settes for internasjonalisering og kvalitet i forskningen.

Begrepet *fusjon* kan defineres på flere måter, i denne oppgaven forstås fusjon som:

Sammenslåing av to eller flere autonome virksomheter til en virksomhet. Oppgaven skiller ikke mellom fusjon, virksomhetsoverdragelse og sammenslåinger.

Både nøkkelbegrepet robust forskningsmiljø og fusjon blir med dette avgrensede størrelser som kan operasjonaliseres. Dette er en forenkling for å kunne angi hvilke data som skal samles inn for å gjøre problemstillingen forskbar (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 67).

Vektlegging av representativ deltakelse på den ene siden og individuell deltakelse på den andre siden har gjennom tiden variert, avhengig av ulike idealer for arbeidsorganisering, både faglig og politisk. Et eksempel er de angloamerikanske organisasjonskonseptene som fokuserer utelukkende på individuell deltakelse. Forholdet representasjon og individuell innflytelse er tett innvevd i hverandre. FAFOs undersøkelse fra 2009 om bedriftsdemokratiets tilstand undersøkte blant annet bedriftsdemokratifaktorene ansattes innflytelse på a) egen arbeidssituasjon, b) arbeidsorganisering og c) virksomhetens beslutninger om strategier, mål, effektivitet og organisering. Undersøkelsen viste at ved høy skår på én av disse tre faktorene for ansattes innflytelse så er skårene høy for alle tre faktorene. Mens individuell medvirkning blir trukket fram som viktig for resultatene av daglig drift, vektlegges representative ordninger i forbindelse med utvikling og virksomhetens fremtid (NOU 2010:1, 104–106).

I denne studien legges det ikke vekt på å skjelne mellom *medbestemmelse* og *medvirkning*. Både medbestemmelse og medvirkning er virkemidler som sammen bidrar til deltakelse og samarbeid, både individuelt og gjennom representasjon for et godt bedriftsdemokrati og god verdiskapning. Begge antas å virke inn på utvikling av et robust forskningsmiljø. For forskningsspørsmålet som skal undersøkes kan det bli vanskelig, og gi lite mening, å skjelne mellom disse. Begge begrepene dekker flere og til dels overlappende aspekter. I NOU (2010:1) beskrives det heller ikke noe klart skille mellom disse, som kan tolkes dithen at de anses å tjene «samme sak».

Det er flere ulike forskningstradisjoner og fagfelt som har studert fusjoner med til dels svært ulike perspektiver og metoder. Fusjoner har blitt forsket på ut fra et strategiperspektiv, økonomi- og finansperspektiv, ressursavhengighetsperspektiv, organisasjonsperspektiv, menneskelig-ressurs perspektiv og ledelsesperspektiv (Enehaug og Thune 2007, 6).

Strategiperspektivet vektlegger konkurransefortrinn og relevant «passende» strategi som underbygger synergipotensiale. Retningen ser på fusjonsmulighetene som en rekke positive utfall, som å skape synergi gjennom å integrere produksjon, marked, administrasjon eller forskning for å skape stordriftsfordeler, skape læring og kunnskapsoverføring, produkt/ markedediversifisering og risikospredning (Larsson & Finkelstein 1999).

Økonomi- og finansperspektivet vektlegger resultatoppnåelse, samt å skape (mer)inntekter/overskudd for eiere.

Ressursavhengighetsperspektivet (Enehaug og Thune 2007,6) vektlegger å redusere usikkerhet og sikre tilførselen av ressurser.

Organisasjonstilnærming har fokus på organisatorisk integrasjon og kultur, og at denne ikke kan være en standardisert prosess, men må tilpasses kontekst og målet med fusjonen. Tradisjonelt har ulike organisasjonskulturer vært hovedforklaring for manglende

organisatorisk integrasjon (Angewin og Vaara 2005, Riad 2005, sitert i Enehaug og Thune 2007,6).

Menneskelige ressursperspektiv vektlegger omstillingsprosessens konsekvenser for ansatte og ledere, herunder hvordan ansatte og ledere opplever og handler i fusjoner. Et viktig spørsmål som må belyses er; hva er faktisk fusjonsatferd – avklare og begrepsfeste mekanismer og prosesser i fusjonen som studeres for dette caset (Javian mfl. 2004, Risberg 2006, sitert i Enehaug og Thune 2007,6).

Ledelsesperspektivet og ledelselitteratur om fusjoner har ofte brukt organisasjonskultur og møte mellom to ulike kulturer som en forklaring på hvorfor så mange fusjoner er mislykkede (målt i verdiøkning) (Boateng 2006, Riad 2005, Teerikangas & Very 2006, sitert fra Enehaug og Thune 2007,6). For å redusere «kulturkræsje» anbefales fusjoner av bedrifter med lik kultur.

Denne masteroppgaven vil ta utgangspunkt i organisasjons- og det menneskelige ressursperspektivet. Fusjonslitteratur og medvirknings- og medbestemmelseslitteratur vil være hovedkildene, men ledelselitteratur vil også være aktuelt for oppgavens problemstilling.

3 Analytisk rammeverk og hypoteser

Enkelt sagt ser problemstillingen i kapittel 1 på relasjonen fusjon – medbestemmelse/medvirkning – robust forskningsmiljø. Både fusjon og medbestemmelse/medvirkning kan benyttes som adskilte virkemidler for å oppnå strategiske endringer, omstillinger og nyskaping. Fusjonsprosessen vil i seg selv påvirke a) integrasjonen og atferden til de involverte før, under og etter fusjonen, og b) resultatet, det vil si hvordan den nye organisasjonen ser ut, fungerer og om denne når det strategiske fusjonsmålet om et robust forskningsmiljø. Dette er illustrert i figur 1 under. Det antas her at fusjoner påvirker målet om et robust forskningsmiljø, som blir en av modellens underhypoteser.

Figur 1: Fusjon som virkemiddel 1



Medbestemmelse og medvirkning som virkemiddel antas å påvirke a) samarbeidet mellom ledelse og ansatte før, under og etter fusjonen, og styrken og graden av interessen motsetninger, og b) medarbeiderdrevet innovasjon, hvordan ansatte involveres i utviklingen og effektiviseringen av virksomheten. Organisasjonens medbestemmelsesapparat antas å virke inn på fremtidig omstilling, omstillingsdyktigheten og innovasjonsevnen. Dette forholdet er enkelt illustrert i figur 2 under. Det antas her at medbestemmelse/medvirkning påvirker målet om et robust forskningsmiljø, som blir en av modellens underhypoteser.

Figur 2: Medvirkning/medbestemmelse som virkemiddel 2



Fusjon som virkemiddel antas å virke inn på a) organisasjonens medbestemmelses- og medvirkningsapparat før, under og etter fusjon og b) muligheten ansatte og ansatterepresentantene har for å kunne fungere som en ressurs for organisasjonens utvikling

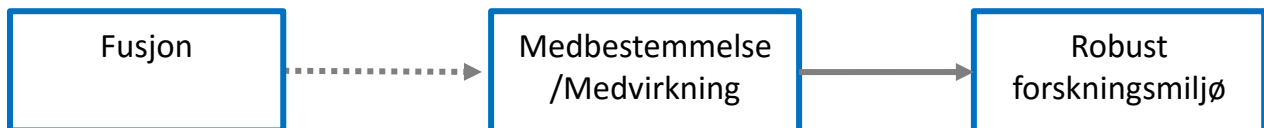
gjennom informasjons- og beslutningsarenaer. Det antas her at fusjoner påvirker medbestemmelse/medvirkning, som blir en av modellens underhypoteser.

Figur 3: Fusjon som virkemiddel 1



Studien ser på hvordan disse to virkemidlene, fusjon og medbestemmelse/medvirkning, kan virke sammen. Hvilken innretting og dynamikk hadde disse to variablene i fusjonsprosessen som sentrale virkemidler i å påvirke måloppnåelse om et robust forskningsmiljø? Dette kan ses om en syntese av de to uavhengige variablene (1) fusjon og (2) medbestemmelse/medvirkning. Sammen med det teoretiske rammeverket og funn fra tidligere studier beskrevet i kapittel 3, vil analysemodellen illustrert i figur 4 under benyttes som rammeverk for analysen. Det antas her at fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø. Dette blir en av modellens hovedhypotese.

Figur 4: Analytisk rammeverk – nøkkelbegrep og relasjoner



Som det fremkommer av figur 4 er det flere forhold som vil studeres. Undersøkelsen vil ta for seg noen begrensede sider ved en fusjonsprosess. Jeg ønsker å undersøke om fusjonen og fusjonsprosessen påvirket realisering av medbestemmelse og medvirkning, og hvilken effekt det hadde for måloppnåelsen om et robust forskningsmiljø. Hvordan har dette påvirket ansattes reaksjoner, holdninger og atferd i fusjonsprosessen og spesielt i integrasjonsfasen?

Gitt de ulike rammebetingelsene som har preget de tre enhetene, både institusjonelt og kulturelt, fram til fusjonen; er det forskjeller i praksis av medvirkning og medbestemmelse

mellom enhetene? Jeg søker med dette å finne om det er noen sammenhenger mellom en fusjon og grad av reell innflytelse, og på hvilken måte det kan virke på fusjonens strategiske mål om et robust forskningsmiljø.

Studiens avhengig variabel blir *robust forskningsmiljø*. I Kunnskapsdepartementets tilråding fremgår det at formålet med virksomhetsoverdragelsen er å etablere et robust oppdragsforskningsmiljø. Dette er begrunnet med at kvalitetskrav i nasjonal og internasjonal forskning øker, og det er en oppgave for landet å bygge sterke nok forskningsmiljøer til å skape interesse for og kvalitet i velferdsforskningen.

Studiens uavhengige variable *fusjon* forstås her som: Sammenslåing av to eller flere autonome virksomheter til én virksomhet. Oppgaven skiller ikke mellom fusjon, virksomhetsoverdragelse og sammenslåinger. Selv om virksomhetsoverdragelse er betraktet som et overordnet begrep for fusjon, oppkjøp og sammenslåing, har jeg valgt begrepet fusjon som fellesbenevnelse for disse fenomenene da dette er et mer folkelig og utbredt begrep.

Studiens mellomliggende variabel er begrepene *medbestemmelse og medvirkning*. Det er lagt til grunn et noe vidt begrepsinnhold for disse to begrepene som her defineres som: medbestemmelse eller medvirkning «omfatter tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje» (NOU 2010:1,15). Som beskrevet innledningsvis skiller det ikke på disse begrepene selv om begge begrepene er flerdimensjonale med mange assosierte begrep, som blant annet involvering, innflytelse, bedriftsdemokrati, dialog og deltakelse. Studien skal ikke avdekke om fusjon påvirker medbestemmelse og medvirkning ulikt, og heller ikke om ulike former for medvirkning og medbestemmelse har ulike effekter på et robust forskningsmiljø.

Modellens hovedhypotese er:

H1: Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø.

For å adressere hovedhypotesen er det utledet følgende underhypoteser:

H2: Fusjoner virker inn på målet om et robust forskningsmiljø

H3: Medbestemmelse/medvirkning virker inn på målet om et robust forskningsmiljø

H4: Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning

4 Metode

4.1 Undersøkelsesopplegg

Problemstilling er førende for valg av teori og forskningsmetode. Det gjelder å finne teorier og framgangsmåter som gjør oss i stand til best mulig å svare på problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 63).

Masteroppgaven er en casestudie (Yin 2009) av fusjonsprosessen for innlemming av AFI og NOVA til HiOA. Casestudien er ment å bidra til en detaljert og dyp innsikt i hvordan medbestemmelse og medvirkning kan virke inn på fusjoner i staten. Det ville vært interessant å sammenligne dette caset med andre typer fusjonsprosesser både innenfor statlig og offentlig sektor for å belyse, og i større grad avklare, mekanismer og prosesser i fusjoner generelt. Det var vanskelig innenfor rammen av denne masteroppgaven. Et annet alternativ var å benytte analyseenheter innenfor HiOA som kan fungere som kontrollgrupper.

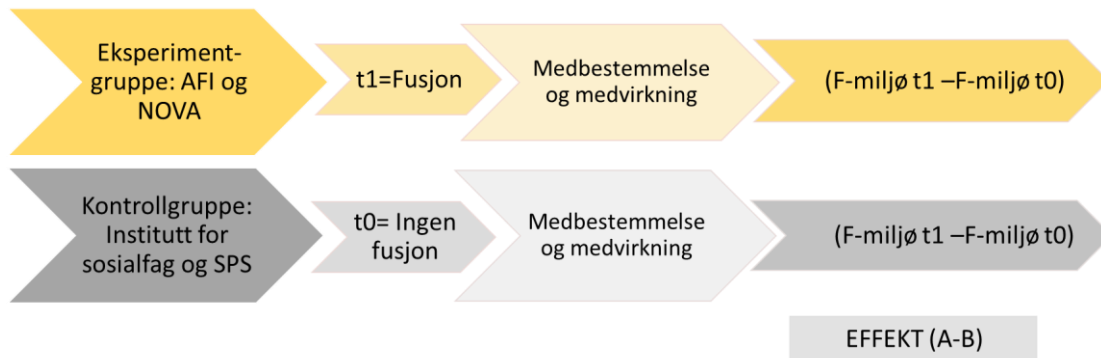
De fire analyseenhetene er delt i to grupper. AFI og NOVA som direkte utsettes/eksponeres for fusjon kalles eksperimentgruppen, mens Institutt for sosial fag og SPS som ikke direkte utsettes/eksponeres for fusjon kalles for kontrollgruppen. Det antas fusjonen vil påvirke og medføre endringer for medbestemmelse og medvirkning i eksperimentgruppen som igjen vil få effekt for forskningsmiljøene og deres robusthet (se indikatorene over). For kontrollgruppen antas det å ikke være endringer i medbestemmelse og medvirkning som igjen får effekt på forskningsmiljøene. Dette er illustrert i figur 4.

Kontrollgruppene er Senter for profesjonsstudier (SPS) og Institutt for sosialfag. Disse kontrollgruppene er helt og fullt integrert som enheter ved HiOA. De er ikke inn i en omstillings- og integrasjonsprosess som følge av nylig fusjon. Disse to enhetene er valgt fordi SPS og Institutt for sosialfag har noen flere likheter med AFI og NOVA, som forskning med ekstern finansiering og organisering som et senter (kun SPS).

For å avdekke om det er forskjeller mellom analyseenhetene eller casene, benyttes et komparativt design som søker å finne teoretisk interessante egenskaper ved analyseenhetene som kan forklare fenomenet eller utfallet som skal studeres (Ringdal 2013, 171). For min

undersøkelse er målet å kunne si noe om medbestemmelse, medvirkning og innflytelse ved fusjoner i staten generelt ved en inngående studie av noen utvalgte analyseenheter.

Figur 5: Undersøkelsesopplegg med analyseenheter



F-miljø= Robust forskningsmiljø

4.2 Variabler og måling

Gitt problemstillingen som skal undersøkes er nøkkelbegrepene for fenomenene som skal undersøkes; robust forskningsmiljø, fusjon, medbestemmelse og medvirkning.

Formålet om et robust forskningsmiljø begrunnes med krav om økt grad av internasjonalisering og kvalitet i forskningen, som blir to hovedindikatorer for fusjons målsetting. Innenfor høyskolesektoren finnes det et sett nasjonale indikator for å måle resultatoppnåelse for forskningsmiljøer. Dette er sekundærdata som på virksomhetsnivå er tilgjengelig i offentlige registre. Disse vil sammen kunne indikere status for kvalitet og internasjonalisering som illustrert i Figur 2.

Tabell 1: Robust forskningsmiljø

	Hovedindikatorer robust forskningsmiljø	
Målindikatorer forskningsmiljøer	Internasjonalisering	Kvalitet/kompetanse
Publikasjonspoeng/nivå 1 og 2 publiseringer	X	X
NFR inntekter		X
EU inntekter	X	X
Avlagte doktorgrader		X
Førstestillinger/kompetanse		X
Eksterne inntekter		X

Det er flere andre kriterier som kunne vært benyttet for å vurdere om et forskningsmiljø er robust som ikke er målkriterier, men virkemidler for måloppnåelse. Det kan for eksempel være styrbarhet og omstillingsevne, initiativ, utvikling, læring og innovasjon, god organisering og ledelse, høy grad av ansatte involvering og godt arbeidsmiljø.

Dette representere en avgrensning av hva et robust forskningsmiljø faktisk kan og bør være. Fordelen er at det denne meningsdefinisjonen forenkler operasjonaliseringen, dataene er tilgjengelig og sammenfallende med sentrale myndigheters resultatmåling av forskningsmiljøer.

Begrepet *fusjon* forstås i denne oppgaven som sammenslåing av to eller flere autonome virksomheter til en virksomhet, og skiller ikke mellom fusjon, virksomhetsoverdragelse og sammenslåinger.

Hva er *medbestemmelse* og *medvirkning*? Ansattes deltakelse og samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv dekkes av en rekke begrep som; medbestemmelse, medvirkning, medinnflytelse, selvbestemmelse, informasjon, drøfting, forhandling, konsultasjon og bedriftsdemokrati. «Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje» (NOU 2010:1,15).

Medbestemmelse og medvirkning kan deles på tre ulike skillelinjer (NOU 2010:1, 16-17) som for dette caset uttrykker grad av involvering:

- Hvem deltar – likeverdige parter eller hierarkiske forhold (over/underordningsforhold)?
- Hvorfor deltakelse – er formålet økt demokratisering (rettferdighet, likhet, delta i beslutning som påvirker ansattes liv og arbeidssituasjon) eller økt verdiskapning og økt produktivitet (ansattes innflytelse som virkemiddel, beslutningers legitimitet, målsetting om konsensus og unngå verdiødslende konflikter)?
- I hvilken form skjer deltagelse – arbeidstager som individ (direkte interaksjon med leder eller i allmøter, høringsrunde) ellers gjennom representasjon (indirekte som tillitsvalgt eller valgt representant for ansatte).

Kartlegging av disse skillelinjene antas å gi et innblikk i medbestemmelse- og medvirkningspraksisen og grad av ansatteinvolvering ved de ulike analyseenhetene. Disse skillelinjene, utformet som spørsmål, utgjør en del av intervjuguiden som ble benyttet.

Hvem deltar? Dette antas å kunne antyde om arbeidsgiver og arbeidstaker samhandler som likeverdige parter eller over-/underordningsforhold. Her vil overenskomster og avtaler mellom fagforeningene og arbeidsgiver regulere hvilke saker som skal informeres om, drøftes eller forhandles. I tillegg til det formelle forankret i en avtale, og den arbeidsrettslige lovgivning om arbeidsgivers styringsrett, ligger det også en forståelse av at samarbeide skal skje med gjensidig respekt og tillit.

Hvorfor deltakelse? Ansattes deltagelse har dobbel begrunnelse a) ansattes rett til å delta i beslutninger som påvirker deres liv og arbeidssituasjon og b) ansattes innflytelse benyttes som en ressurs og et virkemiddel for økt innovasjon og verdiskapning.

I hvilken form skjer deltakelse? Her skilles det mellom a) individuell/direkte hvor ansatt samarbeider direkte med leder eller i kollektive sammenhenger som allmøter,

informasjonsmøter o.l. b)representativ/indirekte hvor ansatte representanter/tillitsvalgte/verneombud inngår i interaksjon med ledelsen

Sammenheng mellom disse tre har innenfor arbeids- og organisasjonsforskning flere posisjoner. Her legges til grunn at individuell og representativ innflytelse er gjensidig avhengig av hverandre, hvor representativ deltakelse sikrer mulighet for individuell deltakelse, og den individuelle deltakelsen understøtter representativ deltakelse slik at den bidrar til økt demokratisering og utvikling og innovasjon for virksomheten. (NOU 2010:1, 17)

4.3 Datainnsamling

Flere datakilder ble benyttet, som analyse av dokumenter som omhandler medbestemmelse og medvirkning ved fusjoner, sakspapirer fra styrene, utredninger og andre plandokumenter for enhetene jeg undersøker. Dette kan gi en bedre innsikt i konteksten for problemstillingen.

Ved å sammenstille gjennomsnitt to år før og to år etter fusjonen for viktige resultatindikatorer som brukes for å måle robusthet vises utvikling av målkriterier for forskningsmiljøene før og etter fusjonen.

HiOAs medarbeiderundersøkelse fra 2014 er også tatt inn i analysen for å i noen grad belyse forholdene knyttet til ansattes innflytelse ved de fire enhetene. Ett av temaene i medarbeiderundersøkelsen er *innflytelse over arbeidet*, med fire spørsmål som omhandler relevante medvirknings- og medbestemelsesområder som innflytelse på arbeid, arbeidsorganisering og arbeidssituasjon. Dersom sammenlignbart kan det være hensiktsmessig å se på medarbeiderundersøkelse før fusjonen, og om det er mulig å spore om det har det vært endringer knyttet til ansattes innflytelse og mulighet for å påvirke sin arbeidshverdag, dens innhold og organisering, og virksomhetens beslutninger.

Det som kjennetegner metoden som er benyttet er å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall nøkkelpersoner eller informanter (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011,108). Dette vil utgjøre hoveddelen av feltarbeidet. Ved utvalg av informanter vil hensiktsmessighet i forhold til å besvare forskningsspørsmålet vektlegges. Både antall informanter og hvilke

roller de har bør sikre at intervjuer får tilstrekkelige meningsmetning om fenomenene i forskningsspørsmålet som skal studeres. For å få fyllestgjørende informasjon og dyp forståelse om analyseenhetene ønsket jeg å ha en ansikt-til-ansikt dialog, det vil si samtaleintervju, med ansatte med ulike roller; forskere, teknisk-administrative, tillitsvalgte og ledere på AFI, NOVA, SPS og Institutt for sosialfag.

Informantenes rolle før, under og etter fusjonen har vært noe ulik for de intervjuede. To av de tillitsvalgte og tre av lederne som ble intervjuet har hatt de samme rollene under de tre fasene av fusjonsprosessen. Én av lederne på instituttene har etter fusjonen hatt to funksjoner. Det er primært funksjonen som instituttdirektør som har vært utgangspunkt for denne kilden. Videre har to av de fire intervjuede lederne sittet i rektors ledergruppe. To har blitt ledere etter fusjonen, én av disse var tillitsvalgt før og under fusjonen. To av de tillitsvalgte er henholdsvis studentrepresentant og stipendiatrepresentant, hvorav den ene satt som studentrepresentant i SVA-styret i 2014–2015. Én av de intervjuede lederne var med i utredningsutvalget i utredningen ”Alternativer for samarbeid mellom HiOA, AFI og NOVA. De intervjuede tillitsvalgte og lederne for AFI og NOVA var med på forhandlingene i forkant av fusjonen. SPS og institutt for sosialfag hadde ingen rolle som skulle tilsi at de intervjuede lederne og tillitsvalgte skulle ta noe spesielt ansvar for HiOA-AFI-NOVA fusjonen.

Hensikten med samtaleintervjuene var å sette meg nøye inn i informantenes situasjon. Slik jeg vurderte det var et semistrukturert intervju med intervjuguide godt egnet. Intervjuguiden fungerte som en standard slik at sammenligning i større grad ble muliggjort mellom de fire analyseenhetene (Ringdal 2013,243). Denne metoden ga mulighet for en viss regi, og dermed gjennom intervjuguiden sikre at relevante spørsmål knyttet til problemstillingen ble en del av samtaleintervjuet. Samtidig ga denne tilnærmingen samtalen en fleksibilitet, med mulighet for informanten å kunne gi utdypende informasjon og et mer nyansert bilde av det som studeres.

Et grundig forarbeid ble vektlagt for å sikre at alle viktige temaer som kunne belyse problemstillingen var med i intervjuguiden. Dette omfattet blant annet søk etter lignende undersøkelser som kunne være nyttig. Noen av spørsmålene i intervjuguiden er hentet fra NOU 2010:1 (16-17), som er basert på FAFOs undersøkelse fra 2009 om bedriftsdemokratiets

tilstand. I intervjuguiden var det viktig å skille mellom intervjus spørsmål (eks. introduksjons-, overgangs- og avslutningsspørsmål) og forskningsspørsmål (tematiske-, nøkkelspørsmål). Jeg ønsket å innhente bakgrunnsinformasjon om informanten, som ble utformet som innledende og enkle spørsmål. Samtaleintervjuet ble lagt opp slik at det åpnet for individuelle utdypninger og forgreininger.

For unngå tap av informasjon ble det benyttet taleopptak som krevde informert samtykke fra informanten, med grundig informasjon om hvordan dataene behandles (NSDs retningslinjer), slik at informanten følte seg trygg på at anonymitet er ivaretatt. Før intervjuene fikk informantene derfor tilsendt en e-post med orientering om blant annet problemstilling, forskningsspørsmål og kort om metode, samt hvorfor vedkommende var valgt som informant. Vedlagt i e-posten var kvittering fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD,) og et informasjonsskriv utformet som forespørsel om deltakelse i masterstudiet med kort beskrivelse av bakgrunn og formål, hva deltakelse i studien innebar, hva som skjer med informasjonen som innhentes fra informanten og at deltagelse er frivillig. Informasjonsskrivet var basert på en NSD mal.

Enkelte av informantene fikk etter eget ønske tilsendt intervjuguiden i forkant. I eposten ble det understreket at det ikke var noen forventning om at informanten skulle gjøre noen forberedelser til intervjuet. Før intervjuene startet ble informasjonsskrivet signert av informant.

4.4 «Intervjusituasjonen»

I intervjuer er det viktig å være oppmerksom på den asymmetriske relasjon mellom intervjuer og informanten. Videre den mellommenneskelige siden og forskerens evne til innledningsvis å legitimere prosjektet (Borg 30.10.2014, foil 4). Intervjuet startet med en kort orientering om studiet, og informasjon om at alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det ble understreket at taleopptaket ville lagres på mitt personlige passordbeskyttede område på HiOAs PC og ville bli slettet senest 15.06.16 i henhold til godkjenning fra NSD. Det ble innledningsvis også spurt om informanten ønsket å bli sitert, samt informert om at de også

under intervjuet hadde mulighet for å be om at enkelte utsagn ikke ble brukt. Da jeg er kollega med noen av de intervjuede var dette noe som krevde en høy grad av bevissthet på å skape tillit hos informanten og understreke at min rolle og interesse i denne sammenhengen var som masterstudent og ikke som leder ved AFI.

Setting og kontekst er også viktig for at informantene skal oppleve intervjusituasjonen som lite anstrengende og så komfortabel som mulig. Det ble derfor lagt opp til at informanten kunne velge hvor intervjuene skulle gjennomføres. Det eneste som ikke var aktuelt var mitt kontor som i for stor grad ville knyttes til meg som leder ved AFI. Flere valgte sitt eget kontor og noen valgte et møterom på AFI. Det kan påpekes at det burde vært lagt vekt på et mer nøytralt intervjusted utenfor HiOAs campus (informantenes arbeidssted), og som kunne øke intervjudataenes troverdighet og reliabilitet (Ringdal 2013,248). Denne fysiske avstanden kunne bidratt til at informanten følte seg mer frigjort og mindre bundet av HiOAs og ledelsens føringer, tradisjoner, normer og kultur som i større grad er mentalt tilstede når en er på egen arbeidsplass. Informantene ga uttrykk for at de ønsket det som tok minst tid, og valgte derfor det som var mest tidseffektivt.

Opptakene ble transkribert, deretter startet analysearbeidet. Med åtte intervjuer og ett testintervju ga dette ganske store mengder data som skulle analyseres. For en systematisk og konsekvent tilnærming til dataene ble intervjuguiden benyttet som utgangspunkt for koding av datamaterialet. Data fra informantene ble sortert og kodet i hovedsak under hvert hovedtema i intervjuguiden, men for enkelte områder var det nødvendig å detaljerer ytterligere med sortering per spørsmål i intervjuguiden (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 189).

Det kan være en merverdi at jeg er ansatt ved AFI da jeg allerede har noe innsikt i fusjonsprosessen og analyseenhetene, og har enklere tilgang til dokumenter og ansatte som kan bidra med mye informasjon. Samtidig kan denne nærheten være en metodisk svakhet da jeg samarbeider med endel ansatte spesielt i to av enhetene som kan være nøkkelpersoner. Dette medfører en risiko for en forskereffekt, her forstått som «når folk er med i en undersøkelse, kan de oppføre seg annerledes enn de ellers ville ha gjort, fordi de vet de er under utforskning/observasjon» (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 189). I min rolle

som leder ved AFI hadde jeg deltatt i mange av fusjonsprosessens aktiviteter. Under intervjuet var jeg opptatt av å (i størst mulig grad) nøytralisere min forforståelse grunnet min «innsideinnsikt» og kunnskap om de ulike temaene i intervjuguiden. Tilnærmingen under intervjuet var heller å være nysgjerrig på andres oppfatninger og opplevelser, selv om disse kunne være i sterk kontrast og helt forskjellig fra egen forståelse av saken, og å unngå avbrytelser og gi uttrykk for egne meninger. Min nærhet til saken og til flere av informantene nødvendiggjorde et relativt strukturert intervju med forhåndsspesifiserte spørsmål som langt på vei ble fulgt systematisk, dog ikke slavisk. Dette muliggjør i større grad sammenlikning av intervjudataene (Ringdal 2013,243). Informantene ble gjort oppmerksom på at det var åpent for individuelle utdypninger og oppfølgingsspørsmål fra meg som intervjuer om relaterte temaer som kunne gi mer innsikt i spørsmålet som studeres.

4.5 Undersøkelsesoppleggets gyldighet og pålitelighet

Reliabilitet/troverdighet er forskning gjennomført på en tillitvekkende måte.

Validitet/bekreftbarhet er å måle det som skal måles. For kvalitative data er det ofte knyttet til de teoretiske begrepsdefinisjonene for forskningsspørsmålets nøkkelbegrep. Lav begrepsvaliditet medfører risiko for egne definisjoner og operasjonalisering tilpasset sitt eget unike studie. For problemstilling som studeres her er dette en utfordring for de mer komplekse begrepene medbestemmelse og medvirkning med mange assosierte begrep. Tilsvarende gjelder nøkkelbegrepet robust forskningsmiljø, som i denne oppgaven har en svært avgrenset og muligens noe smal definisjon som kan svekke aksept for generalisering/overførbarhet til andre kontekster eller at studiets resultater kan gjelde i andre situasjoner (Ringdal 2013, 248).

Kort oppsummert har den metodiske tilnærmingen benyttet primær- og sekundærdata tolket gjennom samtaleintervju med informantene. Deretter ble empiriske funn tolket i relasjon til tidligere kunnskap om fenomenet (Gjøsæter 2015, 1-2).

En utfordring med ett enkelt casestudie som dette er at forskningsresultatene har svakere aksept for generalisering, det vil si overføring til andre kontekster og situasjoner. Aksept for ekstern validitet krever ofte ekstensive studier, med større antall case og/eller respondenter.

Undersøkelsesopplegget vil gjennom ulike teorier og funn fra mer ekstensive studier fortolke forholdene som utspiller seg i dette caset. Selv om funn fra dette enkle caset ikke kan generaliseres, vil enkeltelementer kunne generaliseres (Gjøsæter 2015, 2).

5 Empiri og analyse

5.1 Forskningssektoren i Norge, struktur og insentiver/drift

Instituttsektoren består av mange små forskningsinstitutter, spesielt dersom en legger internasjonal målestokk til grunn. I HiOAs utredning og i Forskningsrådets anbefaling er det uttrykt behov for større og mer robuste forskningsmiljøer i Norge for å kunne konkurrere, spesielt om de store EU-prosjektene og generelt om større og mer prestisjefregede nasjonale og internasjonale prosjekter. Flernasjonalt samarbeid er viktig for forskningssektoren. Dette for å sikre nasjonal og internasjonal legitimitet, og å være en tydelige faglig autoritet med høy skår innenfor ulike forskningsområder som er samfunnsmessig nyttig og viktig for Norge.

Grunnlag for beslutning om fusjonering var basert på en forutgående prosess som startet i 2010, og som blant annet besto av en utredning av alternativer for samarbeid mellom HIOA, AFI og NOVA, hvor premisset var målsettingen om et robust forskningsmiljø. Utredningen peker på de frittstående forskningsinstituttene utfordringer i Norge med krav om høyere akademisk nivå, økt vitenskapelig publisering, mer internasjonal deltakelse og flerfaglighet. En annen utfordring er større prosjektutlysninger som bidrar til økt økonomisk usikkerhet og risiko. Instituttsektoren erfarer også økt konkurranse om forskningsoppdrag både internasjonalt, hvor lønnsnivået ofte er adskillig lavere og oppdragsgiver får «mer forskning for pengene», og nasjonalt hvor flere konsultantselskaper rekrutterer akademisk arbeidskraft fra et samfunn og arbeidsmarked med økende antall personer med doktorgrad. Det antas at disse utfordringene, kombinert med begrenset finansiering og økte administrative krav til rapportering, dokumentasjon og transparens, vil kreve større og mer robuste forskningsinstitutter enn dagens struktur i instituttsektoren tillater.

Dette ble også understøttet av Forskningsrådets evaluering av de regionale forskningsinstituttene i 2012. Her ble det vektlagt at flere av de regionale forskningsinstituttene var for små, og Forskningsrådet anbefalte fusjon med høgskoler eller andre forskningsinstitusjoner for å få mer robuste organisatoriske rammer og for å styrke den faglige kvaliteten (Forskningsrådet 2012).

Studien ønsker å dra slutninger om en fusjonsprosess, og består av fire analyseenheter; AFI, NOVA, SPS og Institutt for sosialfag. Fram til fusjonen var disse organisert i tre selvstendige juridiske virksomheter, med forskjellige tilknytningsformer til staten. SPS og Institutt for sosialfag var enheter innenfor HiOA, et ordinært forvaltningsorgan. NOVA var et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, og AFI var et heleid statsaksjeselskap. Rammebetingelser, spesielt de formelle og legale rammene, var svært ulike. AFI var ikke underlagt tjenestemannsloven (tjml) eller statlig reglement. Kun HiOA var underlagt Universitets- og høyskole loven (UH-loven). Det er derfor grunn til å anta at strukturer, rådende kultur og logikk er ulike for AFI og NOVA og HiOAs enheter, og at disse enhetens egenskaper og deres sammenhenger er ulike. Det er ønskelig med en åpen tilnærming til denne problemstillingen fremfor et høyt presisjonsnivå. Ifølge teori er dette en fordel dersom en ikke har grundig kjennskap til fenomenet som skal studeres (Ringdal 2013, 22). Begrunnelsen er at det er få tilfeller av denne type virksomhetsoverdragelse i Norge.

5.2 Faser i fusjonen

En fusjon består av tre hovedfaser. Den første er et ønske eller en intensjon om fusjon. Denne fasen kan være preget av kamp, eller den kan være preget av gjensidige forhandlinger. Den andre er beslutning om fusjon, med fokus på tilrettelegging for integrasjon. Den tredje er iverksetting av integrasjon og realisering av synergier (Jenssen 2002, 2).

For HiOA-AFI-NOVA-fusjonen var første fase preget av forhandlinger. Prosessen startet med at HiOA inviterte flere frittstående samfunnsvitenskapelige forskningsinstitutter i Oslo regionen til en dialog om eventuell nærer tilknytning og samarbeid (virksomhetsoverdragelse). Bakgrunnen for dette var HiOAs behov for å styrke eksternt finansiert forskning og mer forskningsbasert undervisning. AFI og NOVA meldte sin interesse, og det ble satt ned et utvalg for å utrede ulike tilknytningsformer.

Det fremstår at for AFI og NOVA har det vært svært viktig å preservere egen kultur, ofte begrunnet med markedsorientering, konkurransekraft til å kunne vinne fram på et frikonkurransemarked og med økonomisk resultatorientering, og hvor disse egenskapene og prioriteringene vil kreve stor grad av autonomi og fleksibilitet. HiOAs kultur med sin

regelorientering, tilnærmet full statlig finansiering, detaljert målstyring, budsjett- og avvikiorientering var ikke attraktiv for AFI og NOVA. Det kan antas at AFI og NOVA med dette har lagt seg på en akkultureringsstrategi med gjensidig utveksling av kulturelementer (Bringselius, 2010). Det vil si at de i liten grad tar opp i seg HiOAs kultur. Dette kan ha gitt spenninger for selve integrasjonssamarbeidet, og ulike oppfatninger om hvordan og i hvilken grad medbestemmelse og medvirkning skal benyttes som virkemidler for å dempe og forhindre negative effekter som følge av ulikheter i kulturene.

5.3 Eksperimentgruppa: AFI og NOVA

AFI og NOVA var to markedsorienterte og resultatstyrte selvstendige virksomheter hvor inntektene i form av forskningstjenester, i all hovedsak kom fra et konkurranseutsatt marked. Ledelsen hadde stort fokus på løpende resultatstyring, både av økonomiske og ikke økonomiske indikatorer. Dette til forskjell fra HiOA som i hovedsak er finansiert gjennom bevilgninger over statsbudsjettet og derfor hovedsakelig budsjettstyrt, med tertialvis avviksrapportering.

Høsten 2013 ble det i kongelig resolusjon vedtatt at HiOA, oppdragsforskningsinstituttene AFI og NOVA, skulle organiseres som én institusjon fra 1. januar 2014. En forutsetning for virksomhetsoverdragelsen var at AFI og NOVA fortsatt skulle operere under sine egne navn og ha full autonomi og samme arbeidsoppgaver som tidligere.

Formålet med virksomhetsoverdragelsen var å etablere et robust forskningsmiljø med mål om å bli et av Europas sterkeste på de områdene hvor de europeiske velferdsmodellene møter de største utfordringene (Kunnskapsdepartementets tilråding i kongelig resolusjon 20.9.2013). Dette er begrunnet med at kvalitetskrav i nasjonal og internasjonal forskning øker. Det er en sentral oppgave å bygge sterke nok forskningsmiljøer til å skape interesse for og kvalitet også i velferdsforskningen, slik at det blir mulig å tilby befolkningen ytelser som er mest mulig rettferdig fordelt, effektive og etiske. Det antas at et slikt miljø ville bygget opp under, og styrket HiOAs profesjonsutdanninger, og AFI og NOVAs forskningsmiljø.

AFI ble opprettet i 1964 under navnet Arbeidspsykologisk Institutt med Einar Thorsrud som leder. Instituttet driver tverrfaglig forskning med utgangspunkt i samfunnsvitenskap. Det legges vekt på brede tematiske satsinger forankret i arbeidslivets behov. En stor del av forskningen er handlings- og brukerorientert. Instituttets historie er knyttet til en aksjonsforskningstradisjon der medvirkning i utviklingsarbeid står sentralt. Forskerne er organisert i fire forskningsgrupper med temaer som innovasjon, virksomhetsutvikling, mestring, mangfold, arbeidsinkludering, velferdsstatens organisering, arbeidsliv og politikk. Gjennom forskningen ønsker instituttet å gi ny kunnskap om det som rører seg i arbeidslivet på et så tidlig stadium som mulig. AFI har rundt 55 ansatte.

NOVA var et statlig forskningsinstitutt etablert ved at fire forskningsmiljøer i 1996 ble slått sammen. NOVA er ett av Norges største samfunnsvitenskapelige forskningsinstitutt. NOVA driver forskning og utviklingsarbeid som skal bidra til økt kunnskap om sosiale forhold og endringsprosesser, og fokuserer på problemstillinger om livsløp, levekår og livskvalitet samt velferdssamfunnets tiltak og tjenester. Hovedområde for NOVAs forskning er barndom og barnevern, ungdom, aldring, livsløp, familie, sosial ulikhet, velferdsstaten, migrasjon, bolig, helse og omsorgstjenester. Instituttet er organisert i fem seksjoner og har rundt 90 ansatte.

5.4 Kontrollgruppa: SPS og Institutt for Sosialfag

SPS ble etablert 1999 og skal være et faglig ledende forskningsmiljø innen profesjonsstudier i Norden, tilby undervisning på høyt faglig nivå, samt bidra og stimulere til forskning og kompetanseheving ved HiOA. Senteret er et bredt sammensatt forskningsmiljø som studerer profesjoner, profesjonsutøvelse, profesjonsarbeidsmarkeder og profesjonskvalifisering. Antall ansatte er cirka 40 avhengig av antall doktorgradsstipendiater som ofte er rundt 20. Det betyr at halvparten av de ansatte er midlertidig ansatte, og at det er en høy «naturlig» turnover. Dette kan muligens gi litt andre behov og innretning knyttet til medbestemmelses- og medvirkningsordninger.

Institutt for sosialfag (hvor tidligere Sosialforsk inngår) er et institutt ved fakultet for samfunnsfag. Sosialforsk forsker på hvordan velferdsstrukturer påvirker helse og velferd hos individer. Forskningen er i hovedsak eksternfinansiert og delt i fire hovedområder; fattigdom

og arbeidsmarkedspolitik, helseulikheter og sosiale konsekvenser av dårlig helse, evaluering av velferdsintervensjoner og storbyprogrammet. Antall ansatte er cirka 80 og består i stor grad av kombinerte undervisnings- og forskerstillinger.

5.5 Fusjoner virker inn på målet om et robust forskningsmiljø

For å undersøke antagelsen i hypotese 2: Fusjoner virker inn på målet om et robust forskningsmiljø, har jeg benyttet standardiserte og målbare resultatindikatorer sammen med funn fra de kvalitative intervjuene.

Resultatindikatorer for avhengig variabel; robust forskningsmiljø

Under følger tabell med standard resultatindikatorer for å måle om et forskningsmiljø leverer på sine målsettinger om å bli et robust forskningsmiljø. Resultatindikatorene vises som gjennomsnitt av resultat for 2013-2014 og gjennomsnitt av målene for 2015-2016. Den relative endringen sier noe om hvor langt unna eller nærme instituttene er målet for 2015-2016, med resultat for 2013-2014 som utgangspunkt. Som det fremkommer under varierer dette mye. For eksempel planlegger NOVA å øke andel inntekter fra bidrags og oppdragsfinansierte aktiviteter med 197%. For noen av indikatorene er de absolutte målindikatorene så vidt lave, eller null for 2013-2014, at relativt små endringer vil gi forholdsmessig betydelige utslag. Dette gjelder blant annet indikatoren EU-tildeling pr undervisnings- og forskerårsverk hvor målet for AFI er 37 000 kroner for 2015-2016, med null i 2013-2014 gir det en økning på 3700%, som er noe misvisende og er ikke vist i tabell 1. Det kan virke som et urimelig vekstmål, men er realistisk da EU er et nytt satsingsområde for AFI.

Tabell 2: Resultatindikatorer robust forskningsmiljø for NOVA, AFI, SPS og Institutt for sosialfag

Resultatindikatorer	Instiutt	Resultat snitt	Mål - snitt	%- endring
		2013-2014	2015-2016	2013/14-2015/16
Antall publikasjonspoeng per undervisnings- og forskerårsverk	NOVA	0,8	1	25 %
	AFI	0,8	0,8	-2 %
	SPS	1,2	1,5	28 %
	Sosialfag	0,7	0,9	23 %
Tildeling fra Forskningsrådet per uundervisnings- og forskerårsverk (i kr 1000)	NOVA	417	518	24 %
	AFI	241	286	19 %
	SPS	195	260	34 %
	Sosialfag	56	83	48 %
EU-tildeling per undervisnings- og forskerårsverk (i kr 1000)	NOVA	72	59	-19 %
	AFI	0	37	
	SPS	0	10	
	Sosialfag	0	0	0 %
Antall avlagte doktorgrader på andre institusjoner	NOVA	2,5	2	-20 %
	AFI	0,5	1	50 %
	SPS*	3,5	5	43 %
	Sosialfag	1	1,5	50 %
Andel førstestillingsårsverk av totalt antall undervisnings- og forskerårsverk	NOVA	100 %	100 %	0 %
	AFI	74 %	90 %	22 %
	SPS	87 %	100 %	15 %
	Sosialfag	62 %	69 %	12 %
Andel inntekter fra oppdrags- og bidragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom forsknings-finansiering fra EU og Forskningsrådet	NOVA	18 %	52 %	197 %
	AFI	63 %	57 %	-10 %
	SPS	3 %	4 %	55 %
	Sosialfag	8 %	5 %	-36 %
Totale inntekter (i kr 1000)	NOVA	82 450	96 720	17 %
	AFI	41 007	45 017	10 %
	SPS**	-	-	
	Sosialfag	66 897	66 897	0 %

* SPS har kun avlagte doktorgrader egen institusjon

** SPS har ikke oppgitt totale inntekter

Av tabell 1 fremkommer det at en forventet økning for de fleste resultatindikatorerne for de fire enhetene. Publikasjonspoeng planlagt for 2015-2016 er mellom 0,9 og 1,5. Bortsett fra

AFI planlegger alle de tre andre enhetene med en økning på over 20%. I database for statistikk om høyere utdanning (NSD) er antall publikasjonspoeng per undervisnings- og forskerårsverk for 2015 1,1 for hele UH-sektoren, 0,52 for statlige høyskoler og 0,61 for HiOA. Det vitenskapelige nivået målt i publikasjonspoeng i tabell 1 over er under snittet for hele sektoren bortsett fra for SPS, men godt over snittet for statlige høyskoler.

Inntektsindikatoren *Tildeling fra Forskningsrådet* er et tydelig satsingsområde for alle enhetene med vekstrate på mellom 19% og 48%. Inntektsindikatoren *EU-tildelinger*, som er en indikator for internasjonalisering, er null for tre av enhetene i 2013-2014, bortsett fra NOVA. For AFI og SPS er det for 2015-2016 planlagt å få litt EU-inntekter. NOVA planlegger med en reduksjon for dette området.

Indikatoren *Avlagte doktorgrader* er høyest for SPS, noe som er naturlig da dette er deres hovedvirke. For de andre ligger det mellom 1 og 2,5. Hvorvidt dette er godt eller dårlig er vanskelig å si, men det er planlagt med en vekst for alle unntatt NOVA. *Andel førstestillingsårsverk*, sier noe om det akademiske kompetansenivået, som er 100% for NOVA. Alle de tre andre forventer en god vekst. Innenfor HiOA er det langsiktige målet for denne indikatoren tilnærmet 100%.

Utvikling for indikatoren *Andel inntekter fra oppdrags-og bidragsaktiviteter* er svært varierende, med god planlagt vekst for NOVA og SPS, men reduksjon for AFI og Sosialfag. Denne indikatoren må ses i sammenheng med de øvrige inntektsindikatorne, spesielt indikatoren *Totale inntekter* hvor både AFI og NOVA forventer en god relativ vekst på henholdsvis 4 millioner kr (10%) og 14,3 millioner kr (17%) som i all hovedsak vil komme fra oppdrags-og bidragsaktiviteter og Forskningsrådet, samt noe EU.

Resultatindikatorne representerer det instrumentelle perspektivet på en organisasjon. Målene utarbeides basert styringssignaler fra toppledelsen på HiOA. Styringssignalene inneholder ikke eksakte resultatmål, men en forventning om vekst noe som gir handlingsrom for enhetsledere å, i dialog med overordnet ledelse, utforme ønskede resultatmål. Oppsummert viser dataene i tabell 1 en god samlet vekst og styrking av resultatindikatorne, dog noe svakt

for EU-inntekter, til tross for at internasjonalisering er ett av tre hovedsatsingsområder for HiOA. Dette tyder på at målutføring og fastsetting av mål preges av kompromisser og forhandlinger, som i teorien betegnes som en forhandlingsvariant av det instrumentelle perspektivet (Christensen mfl. 2009, 34). Videre at avstanden mellom toppledelse som styrer og forskningsledelsen på institutt nivå gir et forskningsfaglige handlingsrom, som igjen demper risikoen for støy og uro i forskningsmiljøene.

Analysen av resultatindikatorerne i tabell 1 tyder på at fusjonen underbygger målsettingen om å utvikle robuste forskningsmiljøer. Det sier ikke noe om graden av robusthet. Det vil også være vanskelig å måle da det ikke ble angitt noen eksakte fusjonsmål for disse resultatindikatorerne.

Oppsummering og resultater fra intervjuene

Fusjonsendringene for HiOA, AFI og NOVA vil nok betegnes som lite omfattende og tilnærmet «samme daglige drift» de første årene. En slik tolkning kan begrunnes ut fra vilkårene for virksomhetsoverdragelsen som er beskrevet i grunnlagsdokumentet for opprettelsen av senteret, hvor AFI og NOVA skal sikres integritet, fleksibilitet og autonomi for å være konkurransekraftig. Den 4.12.13 vedtok styret ved HIOA i sak 50/2013 Styring og organisering for det nye senteret for oppdragsforskning - Mandat for senterstyret. Styresakens vedlegg 1 er grunnlagsdokument for opprettelsen av senteret, og består av 37 punkter som beskriver a) opprettelsen av senteret, sikringen av AFI og NOVAs integritet og autonomi, b) senterstyrets funksjon og oppgaver, c) senterleders og instituttdirektørers kompetanser og oppgaver og d) ansattes involvering og medbestemmelse. I vedlegg 1 står følgende:

2: I utøvelsen av sitt eierskap over AFI og NOVA skal HiOA hensynta at indre organisering og styring av markedsutsatt oppdragsforskning stiller særlige krav til fleksibilitet og autonomi. AFI og NOVA skal ikke påføres begrensninger som reduserer deres konkurransekraft i oppdragsforskningsmarkedet, utover det som er regulert i lov og avtaleverk.

4: AFI og NOVA er hver for seg selvstendige, økonomiske resultatenheter. Resultatansvaret tilligger AFI og NOVAs respektive ledere.

35: Senteret har, ved sin status som driftsenhet, et eget organ for medbestemmelse, jf Hovedavtalen i staten, og HiOAs tilpassingsavtale.

Videre står det i styrevedtaket at instituttdirektørene skal ha adgang til å inngå alle typer samarbeidsavtaler og kontrakter om forskning, utrednings- og undervisningsoppdrag. Dette gir samlet sett en ganske stor handlingsfrihet for instituttene til å videreføre internorganisering, men også å foreta valg og beslutninger som sikrer konkurransekraft. Dette understøtter en forståelse av at HiOA, AFI og NOVA fusjonen ikke kan anses som en radikal eller omfattende fusjonsomstilling. HiOA har ikke «slukt» eller absorbert AFI og NOVA slik at deres kulturer, prosesser, funksjoner og aktiviteter er fullstendig konsolidert med HiOAs. Med utgangspunkt i rammebetingelsene som er skissert i grunnlagsdokumentet for opprettelsen av senteret, kan det antas at det ikke vil være behov for noen sterk organisatorisk integrasjon, og at det derfor er redusert risiko for uro og støy blant ansatte i disse tre organisasjonene. Jeg finner støtte for dette i Enehaug og Thunes (2007) sin litteraturstudie om fusjoner; en videreføring av tilnærmet samme daglig drift med lite endring i kultur, funksjoner og aktiviteter medfører relativt stor uavhengighet mellom de fusjonerte organisasjonene og lite omstilling.

Overføring av AFI og NOVAs konkurranseorientering og spisskompetanse på det å utforme gode forskningsprosjektsøknader til andre forskningsmiljøer på HiOA er en av de ønskede faglige fusjonssynergiene. Målet for HiOA er å øke inntekter fra eksternt finansierte forskningsprosjekter generelt, som er et av Kunnskapsdepartementets krav til høgskolesektoren. En slik kompetanseoverføring vil kreve en eller annen form for samarbeid. Flere av informantene mener dette må skje som initiativ fra den enkelte forsker på AFI eller NOVA med utgangspunkt i en konkret prosjektsøknad med behov for forskningsfaglig samarbeid. Dette kan ikke styres direkte ovenfra, men ledelsen kan tilrettelegge for dette gjennom ulike insentivsystemer.

I SVA's virksomhetsrapport 2015, punkt 2.6 Samarbeid mellom SVA-instituttene og øvrige enheter i høgskolen, fremgår det at ved utgangen av 2015 pågår det 18 eksterne forskningsprosjekter med flerfaglige team. Videre at dette har økt HiOAs konkurransekraft i

oppdragsmarkedet, samt er en viktig faktor bak AFI og NOVAs gode økonomiske resultater i 2015.

Oppsummert opplevde ledelsen og de tillitsvalgte på forskningsinstituttene at det var stor grad av samstemthet dem imellom under hele prosessen fram til selve realisering av fusjonen. Det beskrives som en åpen prosess med mange allmøter hvor mye ble diskutert, motforestillinger kom opp og ble diskutert, og man fant løsninger som ledelse og tillitsvalgte kunne ta med seg videre. Det var ingen temaer hvor det oppstod konflikter. Det var bred enighet om behovet for og graden av autonomi for begge forskningsinstituttene.

For SPS og institutt for sosialfag berørte ikke fusjonen med AFI og NOVA disse to enhetene på HiOA i noen særlig grad, og heller ikke for den enkelte ansatte. Det var derfor ikke stor oppmerksomhet eller engasjement knyttet til vurderinger om det var strategisk fornuftig å overdra virksomhetene AFI og NOVA. Det var likevel uttrykt noe kritikk til den totale risikoen ved overdragelsen av AFI og NOVA som var avhengig av å hente oppdrag og finansiering fra et eksternt marked. Etter fusjonen har institutt for sosialfag hatt noe mer forventinger til faglige synergier enn det som har blitt realisert så langt. SPS uttrykker at samarbeid har blitt noe enklere, men dette fungerte godt både med AFI og NOVA før fusjonen.

Å være del av en stor og tung undervisnings- og forskningsorganisasjon gir både økt faglig legitimitet, bedre finansieringsbetingelser for EU-prosjekter og Forskningsråds-prosjekter og trygghet for de ansatte. Alle disse faktorene virker positivt inn på arbeidsmiljøet, ifølge erfaringer til en informant.

Jeg har vurdert om mangel på avklaring av hva som skal være et robust forskningsmiljø utover resultatindikatorerne i tabell 1 fastsatt av Kunnskapsdepartementet kan ha bidratt til ulike oppfatninger mellom partene om hva et robust forskningsmiljø innebærer, og hva som kreves av virkemidler og endringer for å nå denne målsetningen, og om det i det hele tatt var behov for noen særlige endringer. Uklarhet rundt mål og tiltak etter fusjonering er i flere

studier en hyppig rapportert årsak til manglende innfrielse av fusjonsforventningene (Jenssen 2002).

Dataene som her er innhentet understøtter ikke en slik antagelse. Resultatindikatorerne i tabell 1 viser god vekst samlet sett, bortsett fra for EU inntektene. Forskningsfaglige synergier må anses som gode, med 18 eksterne prosjekter med flerfaglige tverrgående team i løpet av de to første årene etter fusjonen.

5.6 Medbestemmelse/medvirkning virker inn på målet om et robust forskningsmiljø

For å undersøke antagelsen i hypotese 3: Medbestemmelse virker inn på målet om et robust forskningsmiljø, har jeg benyttet data fra HiOAs medarbeiderundersøkelse i 2014 og funn fra de kvalitative intervjuene.

Medarbeiderundersøkelsen 2014 – innflytelse over arbeidet og medarbeidersamtaler

Som grunnlag for analyse har jeg innhentet et utdrag av resultater fra HiOAs medarbeiderundersøkelse gjennomført i 2014 for de fire analyseenhetenes. Jeg har sett på faktorene Innflytelse på arbeidet og Medarbeidersamtaler, fordelt på 8 spørsmål, se tabell 2 under. Tabellen viser svarprosent (mellom 70 og 90% er anses som tilfredsstillende) og variasjon, som er hvor stor forskjell det er mellom svarene sammenlignet med de andre respondentgruppene på HiOA. Kolonnen resultat viser gjennomsnittsskåren på en skala fra 0 til 100, jo høyere skår jo bedre. Jeg har i egne kolonne rangert resultatene per spørsmål fra skår 1, som best av de fire enhetene, og skår 4, som dårligst.

Tabell 3 Resultater fra medarbeiderundersøkelse 2014 – Innflytelse over arbeidet og medarbeidersamtaler

Spørsmål	Analyseenhet	Svar%	Variasjon	Resultat	Rangering
Jeg har tilstrekkelig innflytelse i mitt arbeid	NOVA	88	45	70	3
	AFI	78	50	77	2
	SPS	94	40	83	1
	Sosialfag	72	54	66	4
Jeg kan selv bestemme hvordan jeg skal legge opp arbeidet mitt	NOVA	88	51	75	3
	AFI	78	34	81	2
	SPS	94	48	85	1
	Sosialfag	73	55	70	4
Det finnes rom for å at jeg kan ta egne initiativ i jobben min	NOVA	88	50	81	3
	AFI	78	41	85	2
	SPS	94	52	86	1
	Sosialfag	73	50	80	4
Jeg styrer selv min arbeidssituasjon som jeg ønsker	NOVA	88	44	66	3
	AFI	78	54	72	2
	SPS	94	46	80	1
	Sosialfag	73	59	60	4
Medarbeidersamtalen hjelper meg til å forstå hva som forventes av meg for at organisasjonen/enheten skal nå sine mål	NOVA	74	50	66	2
	AFI	53	59	55	4
	SPS	83	37	79	1
	Sosialfag	52	54	55	3
Jeg føler at de tilbakemeldingene jeg får i medarbeidersamtalen stemmer godt overens med hva jeg faktisk har prestert	NOVA	74	47	76	2
	AFI	50	75	60	4
	SPS	83	38	88	1
	Sosialfag	54	63	69	3
Jeg opplever at avtalene som ble gjort mellom meg og min leder i medarbeidersamtalen er eller vil bli realisert	NOVA	73	55	72	2
	AFI	48	66	59	4
	SPS	83	47	84	1
	Sosialfag	54	58	72	3

Spørsmål	Analyseenhet	Ja	Nei	Ikke relevant	Antall (svar%)	Rangering
Har du i løpet av de siste 18 månedene gjennomført en medarbeidersamtale med din nærmeste leder?	NOVA	56	6	2	64(86%)	2
	AFI	23	4	2	29 (73%)	4
	SPS	30	1	2	33 (92%)	1
	Sosialfag	50	8	7	65 (83 %)	3

Resultatene over viser at SPS skårer best (rangering 1) på alle spørsmålene. For de fire første spørsmålene, som omhandler innflytelse på arbeidet, er AFI nest best, og NOVA på tredje plass og Sosialfag på fjerdeplass for alle spørsmålene. Rangering viser at når skåren er høy for et av spørsmålene så er den høy på alle de andre for den samme enheten. Dette er tilsvarende funn fra FAFOs undersøkelse fra 2009 om bedriftsdemokratiets som viste at ved høy skår på én av tre faktorer for ansattes innflytelse så er skårene høy for alle tre faktorene (NOU 2010:1, 104–106).

De to første spørsmålene i tabell 2 sier noe om den enkeltes mulighet for å organisere eget arbeid. Skårene tyder på at dette oppleves som tilfredsstillende. Spørsmålet om det er rom for å ta egne initiativ i jobben skårer høyt for alle enhetene og kan tyde på at ansatte oppfatter de har god autonomi og (akademisk) frihet innenfor sitt arbeidsområde. Dette er en grunnleggende verdi for de fleste forskere. Skåren for spørsmålet om å selv kunne styre egen arbeidssituasjon er noe lavere. Dette kan skyldes flere ting, som overordnedes krav til arbeid som ikke den enkelte har valgt selv.

Medarbeidersamtale-spørsmålene viser større variasjon mellom enhetene hvor SPS og NOVA har høy svarprosent og gode skår, mens AFI og Sosialfag har noe svak svarprosent, og AFI relativt lav skår. Dette kan tyde på at medarbeidersamtalen i liten grad benyttes som individuelt prestasjons- og målstyringsverktøy på AFI.

Det er en svakhet at svarprosenten for kategorien medarbeidersamtaler er noe lav for AFI og Sosialfag, men den anses som tilstrekkelig for å kunne sammenligne enhetene. Videre er medarbeiderundersøkelsen foretatt våren 2014, som er relativt kort tid etter iverksetting av fusjonsintegrasjonen 1.januar 2014. Derimot startet første fase med ønske om fusjon to-tre år tidligere. Det antas at hele fusjonsprosessen vil virke inn på ansattes opplevelse av innflytelse og medvirkning på egen arbeidsoppgaver og mål, og derfor kan anvendes som data i analysen.

Oppsummert tolker jeg disse dataene dithen at ansatte på alle enhetene oppfatter at de har god innflytelse og medvirkning på eget arbeid, dog noe mer variasjon ved Sosialfag. Dette kan

skyldes at undervisning, som er en mer styrt og fastlagt aktivitet, er hovedaktiviteten i tillegg til forskning ved Sosialfag, mens de tre andre enhetene er mer rene forskningsenheter.

Oppsummering og resultater fra intervjuene

I det fusjonen er et faktum har alle enhetene rett på medbestemmelse i henhold til Statens hovedavtale og HiOAs tilpasningsavtale. AFI og NOVA så en risiko for svekkelse av innflytelse og medbestemmelse ved å bli innlemmet i en større organisasjon med nye linjer og hovedtillitsvalgt som er mer sentralisert med en avstand til de lokale instituttspesifikke forholdene.

Statens hovedavtale § 1 punkt 6 omhandler medbestemmelsesretten hvor partene er enige om at denne best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, at arbeidstakerne blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde.

I statens hovedavtale § 4 punkt 2. står det blant annet at i tilpasningsavtalen skal det beskrives hva som skal regnes som virksomheten, samt inndelingen av denne i de ulike driftsenheter og arbeidsområder som medbestemmelsen skal utøves på, jf § 40.

Ved inndeling i arbeidsområder bør det legges vekt på hva som vil være mest hensiktsmessig for å gjennomføre medbestemmelsen.

I HiOAs sentrale informasjons-drøftings-forhandlingsorgan var det ingen representanter fra AFI og NOVA før og under fusjonen, hverken ledelse eller tillitsvalgte, som la premisser for disse organene etter fusjonen. Dette bidro til at de tre virksomhetene som skulle slås sammen ikke ble etablert som likeverdige parter for medbestemmelse i den nye organisasjonen. Før fusjonen ble det kun den virksomhetsoverdragene parten, HiOA, som fikk reelt benyttet sitt medbestemmelsesapparat til å påvirke utforming av robuste forskningsmiljøer i den fremtidige organisasjonen. Det var med dette vanskelig å forstå hensikten med omstillingsavtalen som skulle sikre medbestemmelse. Forståelsen ble at den bare listet opp

lover og avtaler som omstillingsmalen krever. AFI og NOVAs tillitsvalgte og ledere opplevde at omstillingsavtalen i praksis ikke kunne brukes til noe.

Ved AFI og NOVA erfarte informantene at full medbestemmelse ble godt ivaretatt i egen organisasjon forut for fusjon. Spesielt ved AFI var det en sterk tradisjon for inkludering av ansatte. Medbestemmelse fungerte så godt at forskningsinstituttene ønsket å ta praksisen med seg inn i HiOA. Flere av informantene erfarte at dette ikke var helt sammenfallende med ønskene fra hverken ledelsen eller sentralt tillitsvalgte ved HiOA, som ikke ønsket informasjons-drøftings-forhandlingsorgan for partene (IDF) på instituttnivå, men senternivå (som var et «tomt» nivå uten ansatte, kun senterleder i 50% stilling som også var instituttdirektør for NOVA). Denne saken ble av flere aktører som deltok i forhandlinger i fusjonsprosessen betraktet som det mest betente spørsmålet.

På AFI var ledelsen og fagforeningene enig om analysen og hvordan de ønsket å ha det for å skape et godt forskningsmiljø. AFI så på fagforeningen som viktige endringsagenter, slik det hadde vært tradisjon for de siste 10 årene. Endel av ledelsesutøvelsen var å ha med seg og bruke fagforeningen som legitim part i fusjonsprosessen.

For SPS er deltakelse helt avgjørende. Fagstaben spiller en helt sentral rolle og inkluderes i den strategisk utviklingen. Leder er allment opptatt av at ansatte skal ha så stor autonomi i egen arbeidssituasjon som mulig, kombinert med trygghet og støtte på sine arbeidsoppgaver med påfølgende effektivtetsgevinster. Dette gjenspeiles i de høye skårene i tabell 2, noe som tyder på ansattes inkludering og deltagelse i virksomhetsutviklingen gjennomføres i praksis.

Grad av innflytelse og medvirkning ved utarbeidelse av instituttstrategier og arbeidsmetoder varierer noe, men oppleves som relativt god ved kontrollenhetene. Når det gjelder innflytelse på egen arbeidsorganisering opplever én informant at det er lite fleksibilitet. Budsjettet er i for stor grad bundet til fastsatte aktiviteter. Det er noe «frie» midler på fakultetsnivå, men disse må søkes. Det er tidkrevende å skrive gode søknader, som medfører at ansatte i liten grad søker. Det vært bedre om instituttene fikk penger til strategiske mål som digitalisering,

istedenfor å gi det til fakultetene, som instituttene så må søke. Dette taler for å i større grad flytte strategi og utvikling nedover.

Når det gjelder denne fusjonen, påvirket det ikke arbeidsdagen til ansatte i kontrollenhetene og derfor melder de om lite engasjement og motstand. De fant de det vanskelig å si nei til fusjonen av hensyn til det de uttrykker som det overordnede målet; ønske om å være et universitet. Dette kan tolkes dithen at de oppfatter at det uttalte målet om et robust forskningsmiljø er et virkemiddel for å oppnå universitetsstatus. Ved en kontrollenhet uttrykkes det at medbestemmelsen er mer formell enn reell – arenaene er ikke god nok. Den demokratiske måten ikke god nok, for å bli ordentlig hørt kreves en aksjon.

Én informant beskriver to hovedargumenter for bedriftsdemokrati. Det ene kom fra fagforeningene, et rettferdighetskrav «vi skal bestemme like mye som ledelsen». Etter krigen, med behov for et stort gjenreisningsarbeid, samarbeidet fagbevegelsen og industrilederne. Med dette kom produktivitetsargumentet inn, at medbestemmelse, medvirkning og partssamarbeidet kan være et virkemiddel for å styrke produktivitet. Spesielt at de ansattes innsikt og kompetanse var av betydning for bedriftens produktivitet og utvikling. (Gustavsen m.fl 2010, 27). Etterhvert ble det etablert en omforente forståelse at partssamarbeidet, medbestemmelse og medvirkning med trepartssamarbeidet på toppen, har styrket omstillingsevnen i Norge. «Omstillingsargumentet gjelder på bedriftsnivå, dersom partssamarbeid er på plass, og det utarbeides felles forståelse hvilken situasjon bedriften er i, er det mye lettere å forholde seg til markedet og politikk m.m.» i følge informanten.

Generelt kan en si at en hovedmåte å få ansatte og tillitsvalgte til å samtykke er å invitere til diskusjoner og drøfting for å forplikte til resultat. Før fusjonen hadde både AFI og NOVA sine arenaer der instituttledelsen møtte ansatterepresentanter for dialog og diskusjoner, og hvor instituttledelsen forhandlet om organisasjonens framtid. Dette ga makt til begge partene, ledelse og tillitsvalgte, som også var avtalefeste gjennom egne overenskomster.

Oppsummert kommer det fram av intervjuene at AFIs og NOVAs medbestemmelsesapparater, og ansattes involvering i utvikling av den nye organisasjonen i

svært liten grad ble benyttet som virkemiddel av HiOA i fusjonsprosessen. Basert på intervjuene er det vanskelig å si hvorfor HiOA ikke benyttet dette virkemiddel. En mulig forklaring kan være at HiOAs tillitsvalgte i større grad oppfattes, av både seg selv og ledelsen, som interesseforkjempere fremfor endrings- og omstillingsagenter. Intervjudataen i dette caset gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å anta at medbestemmelse virker inn på fremtidig omstillingsdyktighet, innovasjonsevne og målet om et robust forskningsmiljø (hypotese 3). Medarbeiderundersøkelses-resultatene i tabell 2 gir derimot uttrykk for at ansatte opplever å ha god innflytelse og medvirkning på eget arbeid som igjen har betydning for utvikling og produktivitet i virksomheten (Gustavsen m.fl 2010, 27). Disse dataene støtter antagelsen om at medbestemmelse/medvirkning virker inn på målet om et robust forskningsmiljø (hypotese 3).

5.7 Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning

For å undersøke antagelsen i hypotese 4: Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, har jeg benyttet funn fra de kvalitative intervjuene.

Oppsummering og resultater fra intervjuene

Flere av informantene gir uttrykk for at det er en manglende tradisjon for å jobbe partssammensatt på HIOA, slik det er praksis for i privat sektor. Tillitsvalgt involveres gjennom formelle organer som IDF, med risiko for å reduseres til noen proseduralt på siden. Én informant sier «Den korteste veien til diskusjoner er Khrono debatter». (Khrono er en uavhengig nettavis utgitt av HiOA).

Omstillingsavtalen, skal i henhold til Statens retningslinjer, klargjør hvem som skal utøve partsrettighetene i omstillingsprosessen, og er ment som en utdyping av en del rettigheter og plikter som påhviler arbeidsgiver, de tillitsvalgte og den enkelte ansatte i forbindelse med omstillingsprosessen. Omstillingsavtalen vektlegger i mindre grad å lage bestemte prosessregler. Omstillingsavtalen legger til grunn at forhold som skal drøftes eller forhandles skal skje fortløpende mellom partene og nedfelles skriftlig.

Kontrollenhetene uttrykker at de ikke har kjennskap til statens retningslinjer ved omstillinger, og kan heller ikke erindre at det var noen saker, informasjonsmøter eller andre arenaer som fokuserte omstillingen spesielt.

Ledelsen ved AFI og NOVA opplevde at ledelsen ved HiOA i praksis ikke vektla å sikre at statens retningslinjer ved omstillinger ble ivaretatt overfor de ansatte, utover å få etablert en minimums omstillingsavtale som er et formalkrav i staten.

Dette bidro til usikkerhet fordi AFI som et statlig aksjeselskap formelt sett ikke var en part i omstillingsavtalen. Kunnskapsdepartementet ba allikevel AFI om å delta i arbeidet med å få utarbeidet og undertegnet en omstillingsavtale. Det etterlatte inntrykket til AFI og NOVA var at det var viktig for HiOA-ledelsen å få på plass omstillingsavtalen, men mer som en formalia og ikke realia. Det var uklart hva som var omstillingsavtalens relevans sett i forhold til andre forhandlinger, som grunnlagsdokumentet «vilkår for virksomhetsoverdragelse».

Det var generelt lite opposisjon og motstand mot fusjon blant de ansatte ved AFI og NOVA. En forklaring kan være at fusjonsvilkårene fastslo at overdragelsen skulle skje uten inngrep i AFIs og NOVAs organisering. Det var ikke planlagt endringer i enkeltpersoners funksjon eller arbeidsplass etter fusjonen. Det var allikevel en del usikkerhet hos AFI og NOVA knyttet til hva «uten inngrep i instituttene organisering» betød for HiOA-ledelsen og HiOA-tillitsvalgte, som ville etablere en sterkere senter konstruksjon som en overbygning over disse to forskningsinstituttene.

Graden av autonomi i fusjonsprosesser kan ifølge studier ha betydning for hvor mye motstand som oppstår, men her spriker meningene fra fjerning av autonomi (Liu og Fheling 2006) til å ivareta medarbeideres autonomi (Blake og Mounton 1985) for å motvirke motstand. Avtalen, vedtatt av HiOA-styret (Styresak S-sak 50/2013), om å opprettholde forskningsinstituttene autonomi og ikke påføre AFI og NOVA begrensninger som hemmer konkuranseevnen kan ifølge studier (Blake og Mounton 1985) antas å ha dempet ansattes usikkerhet og motstand.

Formelt var NOVA, som statlig virksomhet, en part i omstillingsavtalen, men opplevelsen var reelt lite innflytelse og medbestemmelse. Manglende rettigheter ble et problem i fusjonen da partene ved AFI og NOVA oppnådde enighet om det de mente var viktig for måloppnåelse, men som de i en del saker opplevde at ble lite hensyntatt av HiOA-ledelsen. Begrunnelse var at sentrale informasjons-drøftings-forhandlings-organ ved HIOA hadde vedtatt noe annet. Det ble ikke åpnet for eller lagt opp til gode diskusjoner om hva som kan være et robust forskningsmiljø i tiden etter fusjonen.

En annen sak var at ledelsen ved forskningsinstituttene i ettertid mener de ikke, på et tidlig nok tidspunkt, hadde god nok innsikt i statens hovedavtale. AFI og NOVA hadde ikke forstått hvilke implikasjoner og konsekvenser organisering i driftsenhet kontra arbeidsområde ville medføre. Da instituttdirektørene ble gjort oppmerksom på dette av en i AFI, var det grunnleggende enighet både hos AFI og NOVA om å være arbeidsområder. Det viste seg helt umulig å få aksept for dette fra rektoratet. To av informantene gir uttrykk for (selv om HiOA ledelsen ikke sa det) at årsaken var frykt for smittefaren til de andre instituttene på HiOA. Det kan synes som HiOA ikke var villig til å vurdere eller utrede de to alternativene. Dataene gir ikke grunnlag for å si noe om HiOA skjønnte muligheten for å organisere instituttene som arbeidsområder, eller om de ikke ville forstå.

AFI og NOVA fikk ikke gjennom medbestemmelse på instituttnivå. En informant uttrykker at «manglende medbestemmelse i prosessen bidro til at AFI og NOVA mistet medbestemmelse» og «ansattes medbestemmelse forsvant» på lokalt nivå. Dersom en legger til grunn at hovedrollen til tillitsvalgte er medbestemmelse og lønnsforhandlinger, som ikke ble videreført, gir det mening at dette var en så stor kampsak for forskningsinstituttene. Det førte til en uthuling av tillitsvalgtrollen, slik forskningsinstituttene så det, som ble mer en informasjonsrolle fremfor en reell påvirkningsrolle, og fra et ledelsesperspektiv mindre anvendelig. Ledelsen har hverken makt, myndighet eller interesse av å bruke de lokalt tillitsvalgt fordi de reelt sett ikke har noe de skulle sagt. Sagt på en annen måte det, når en ikke kan inngå noen avtale, gjenstår kun informasjon og konsultasjon.

Enkelte ledere og tillitsvalgte erfarte et hierarkisk partsforhold i møte med HiOA. HiOA opptrådte som den store sterke som ledet møtene med holdningen «vi var irriterende små typer som mente noe – kunne vi ikke bare innordne oss». Én informant sier:

Medbestemmelsen og medvirkning fra allmøtene og at ledelsen og tillitsvalgte var samsnakket på forskningsinstituttene var mye verdt når ledelsen kom i forhandlingssituasjon med HiOA. Dette representerte en annen stil og demonstrerte et annet fellesskap som hadde vokst ut av et partssamarbeid. Dette fellesskapet som er skapt gjennom gode medbestemmelsesordninger ble en driver, en styrke når en møter motparter som er mer splittet. Det kan virke som HiOA var noe frustrert og uforstående til dette felleskapet og de mekanismene det var ment å understøtte.

Tillitsvalgte ved forskningsinstituttene oppfatter at det var tilnærmet likeverdig forhold mellom ledelse og fagforeninger før fusjonen. I ettertid har fusjonen svekket fagforeningenes innflytelse, men også ledelsens. Fagforening må gå uformelt gjennom ledelsen på instituttet, som nå har begrensede fullmakter. Det formelle er gjennom informasjon-drøftelseforhandlings-organet på senternivå og ledes av senterleder som har det formelle arbeidsgiveransvaret. Sakene som legges fram har derfor karakter av det som er felles for begge instituttene, og i liten grad instituttspesifikke saker. Uten den formelle arenaen på instituttet for dialog og forhandling mellom ledelsen og tillitsvalgte, har ikke tillitsvalgte noen formell medbestemmelse på instituttnivå. Instituttledelsen har ikke like stort insentiv som før fusjonen til å snakke med de tillitsvalgte. De tillitsvalgte har ikke det samme insentivet til å ta det videre til sine medlemmer. Det kan tyde på at det etter fusjonen er blitt uklart hvor instituttens utviklingsarbeidet drives.

Det var også vanskelig å få HiOA ledelsen til å forstå betydningen og rekkevidden for forskningsinstituttens behov for autonomi, hvorfor og hvordan medbestemmelse skulle bli ivaretatt. Dette var en «kampsak» forut for fusjonen. Én informant uttrykker at «i ettertid kan det sies at AFI og NOVA tapte slaget da de ikke fikk status som arbeidsområder, men vant krigen fordi det da ble det lettere å få igjennom delegasjonsforpliktelsen fra SVA-senterlederen til instituttdirektørene». Når HiOA ledelsen fikk gjennom sitt ønske om

driftsenhet, var det lettere for AFI og NOVA å få gjennom andre viktige saker knyttet til autonomi, som kontraktsfrihet.

Innføring av lokalt medbestemmelsesutvalg(MBU) på instituttnivå har redusert negative ansatte reaksjoner, mener lederne ved AFI og NOVA. Videre sier én av lederne:

Dersom ting ulmet så hadde det kommet til uttrykk i lokalt MBU. Dersom instituttdirektør misbruker styringsretten vil det bli reaksjoner. På SVA er det en flat nesten kollektiv ledelse, hvor det som direktørmøte er enige om iverksettes. SVA-leder er bundet av at han/hun ikke vil kunne oppnå noe dersom ikke instituttdirektørene er helt enig.

Det er litt ulike erfaringer som kommer fram under intervjuene. Rollen som tillitsvalgt ved forskningsinstituttene opplevdes (i noe ulik grad) å være i konflikt med, og i et spenningsforhold til, HiOAs toppledelse og sentrale tillitsvalgte. Disse anerkjente ikke mandatet som ansattrepresentant, fordi tillitsvalgt fra AFIs og NOVA ikke formelt sett hadde noen rettigheter på HiOA før eller etter fusjonen. Spenningsforholdet var mest i tilknytning til spørsmål om medbestemmelse skulle være på institutt- eller senternivå. Flere opplevde at det var lite forsøk på å sette seg inn i og forstå hva det var som var viktig for AFI og NOVA, og hvorfor. Det opplevdes som frustrerende fordi dette var sentralt for AFIs og NOVAs velfungering. Én sier «ble sett på som liten tillitsvalgt og lite institutt, ble marginalisert – HiOA-tillitsvalgt har 800 medlemmer som ikke nødvendigvis var så opptatt av AFIs 50 ansatte og NOVAs 80 ansatte», og manglende faglig forståelse for markedsorientert oppdragsforskning.

Jeg har i dette kapitlet satt søkelys på hvordan HiOA fusjonen kan virke inn på medbestemmelse/medvirkningsapparatet, og ansatte og ansattrepresentanters mulighet for å kunne fungere som ressurs for organisasjonens utvikling. Organisatorisk integrasjon og organisasjonskultur er begge vanskelig å styre, og det anbefales å legge mer vekt på faktisk atferd i fusjonsprosesser (Enehaug og Thune 2007). Dette perspektivet benyttes som grunnlag for analysen og ser på kommunikasjon og dialog mellom ledelse og ansatte, informasjon, reell medbestemmelse og medvirkning.

Oppsummert beskriver AFI og NOVA en fusjonsprosess med manglende medbestemmelse, og lite reel innflytelse for ansatte og deres representanter. Det ikke ble lagt til rette for gode dialoger om hva som kan være et robust forskningsmiljø eller arenaer hvor ansattes motstand kunne uttrykkes. Dette skapte spenninger og motsetninger mellom de tre partene om hva som var viktig for måloppnåelse, spesielt om medbestemmelse og arbeidsgivers styringsrett skulle være på instituttnivå, eller ett nivå opp på senternivå. HiOA hverken informerte om eller utredet de to alternativene. De formelle sidene av fusjonsprosessen ble vektlagt, mens de involverte ansatte fikk liten mulighet til påvirkning og deltagelse, og erfarte en svekkelse av sitt medbestemmelsesapparat gjennom at dette ble skjøvet oppover i organisasjonshierarkiet. Jeg konkludere derfor med at dette gir god støtte for antagelsen om at fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning (hypotese 4).

5.8 Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø.

For å undersøke antagelsen i hypotese 4: Fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø har jeg benyttet funn fra de kvalitative intervjuene og fra de tre underliggende hypotesene.

Oppsummering og resultater fra intervjuene

Formålet med fusjonen må være strukturert av noe - en konkret visjonen som må operasjonaliseres. Det partssammensatte samarbeidet kunne vært benyttet til å meisle ut hva ledelse og ansatte vil oppnå med fusjonen, hvordan organisere ledelse og ansatte i utredningsgrupper og lignende for å utvikle organisasjonen. Forskningsinstituttene var, og er, ikke opptatt av standardisering (selv om sterkt press fra HiOA), men opptatt av å styrke kjernevirksomheten som gir identitet ved lykkes i oppdragsforskningsmarkedet.

En informant mener at som del av HiOA, en kjempeorganisasjon som oppleves som lite endringsvillig, og som «kjørte AFI-NOVA fusjonen tilsvarende fusjonen med Høgskolen i Akershus i 2011/2012, er deltakelse ikke likeverdig». Dette støttes også til dels av en av kontrollenhetene som opplevde liten påvirkning og deltagelse, både før, under og etter

fusjonen. Videre at få engasjerte seg da oppfatning var at dette allerede var bestemt. Disse erfaringene tilsier hierarkisk deltagelse.

Delegering av fullmakter angitt i stillingsbeskrivelser (vedtatt av HiOA styret 4.12.13 og 15.12.15), både for senterleder og instituttdirektør, ble fremforhandlet for sikre kontraktsfrihet og sikre instituttens konkurransekraft, samt at arbeidsgiveransvaret i praksis fortsatte på forskningsinstituttnivå, selv om det formelt etter statens hovedavtale ved tilpasningsavtalen er på senternivå. Dette var blant de viktigste sakene og forhandlingspunktene under selve fusjonen. Derimot reises det tvil om den juridiske holdbarheten til dette dokumentet. Styret ved HiOA kan, gjennom sin fullmakt til å delegerer og inndra fullmakter, gjøre et nytt vedtak som endrer og begrenser nåværende stillingsinstruks for instituttdirektørene ved SVA. Dette skaper en usikkerhet både hos ledere og tillitsvalgte ved AFI og NOVA, som blir forsterket av den faktiske atferden til HiOA, og som til dels kommer til uttrykk gjennom intervjuene.

Det antas at dette kan gi negative utfall spesielt for arbeidsmiljø, som erfaringsmessig påvirkes av usikkerhet i grunnleggende rammebetingelser som har innvirkning på ansattes arbeidshverdag. Derimot kan det også gi positive utfall. Det kan stimulere konkurranseviljen. Gitt at instituttene lykkes godt med dagens modell er det mindre sannsynlig at toppledelsen og styret ved HiOA vil foreta større strukturelle og eller institusjonelle endringer.

En leder erfarte så lite konflikter i forkant av fusjonen at medbestemmelsesaspektet ikke representerte noe utfordring, snarere en ressurs som kunne brukes. Gode dialoger med forskerne om det de mente, ble brukt som argumenter overfor forskningsdirektør ved HiOA. Ledelsen vektla at det var viktig å ha forskernes synspunkter som argumenter i prosessen for utarbeidelse av vilkår for virksomhetsoverdragelse, også kalt grunnlagsdokument.

Flere av informantenes inntrykk var at HiOAs praksis forut for fusjonen bar mer preg av en forvaltningsorganisasjon, hvor fagforeningene blir oppfattet som endringsmotstandere fremfor endringsagenter, og dermed oppstod en situasjon hvor ulike tradisjoner møtte hverandre.

Dette kan føre til at tillitsvalgte ved AFI og NOVA dreier fra å være endringsagent til mer rene interesseforkjemper. Neste generasjon tillitsvalgte som er blitt ansatte innenfor HiOA regimet og neste generasjon ledere som ikke har med seg tilværelsen som markedsorienterte virksomheter med liten basisbevilgning, er en risiko for svakere medarbeiderdrevet innovasjon og virksomhetsutvikling. På den andre siden endrer HiOA seg også. Større del av virksomheten består av helt konkurranseutsatte enheter, og endrede rammebetingelser (sterke politiske signaler om endring i statlig finansiering i UH-sektoren) vil videreutvikle HiOA som organisasjonen. Så, kanskje risikoen ikke er så stor allikevel.

Én informant trekker fram erfaringer fra privat sektor. En mer symmetrisk og likeverdig prosess ville vært om omstillingsavtalen ble endret slik at den opphever organisatoriske grenser med en interimperiode der alle de fremtidige organisasjonene er parter og deres tillitsvalgte er representert på lik linje. Partssamarbeid og medbestemmelse smører omstillingsprosesser, ledelsen må dele makten og gi innrømmelser i prosessen.

Alle fusjoner og omstillinger vil inneholde motstand i ulike former og uttrykk. Hvordan motstanden forstås og håndteres kan ha betydning for integrasjon og resultater. Bringselius (2010) teori om motstand som medarbeiderinnflytelse uttrykt som horisontal (mellom virksomhetene) og vertikal (mellom ledelse og ansatte) motstand og hvordan denne utvikler seg i fusjonens ulike faser benyttes som teoretisk rammeverk for casets hovedhypotese.

Dataene i dette caset, spesielt resultatindikatorerne for et robust forskningsmiljø som viser en vekst, understøtter antagelsen om at fusjoner påvirker målet om et robust forskningsmiljø. Forenklet sagt, har HiOA-AFI-NOVA-fusjonen løst utfordringene som krav om økt internasjonalisering, økt kvalitet og større tverr- og flerfaglig prosjekter. Brunssons (1989) perspektiv om problemer som driver, hvor problemer utløser behov for løsninger i form av reformer, og at reformers manglende forventningsinnfrielse på nytt utløser denne problemer-løsninger-reformer sirkelen er interessant å anvende for HIOA-AFI-NOVA-fusjonen. Det kan bety at så lenge fusjonsforventningene innfris kan det antas at AFI og NOVA får beholde økonomiske selvstendighet og autonomi på instituttnivå, som ble en kompromissløsning ved fusjonen når HiOA ledelsen krevde at medbestemmelse og arbeidsgivers styringsrett skulle

være på senternivå. På den andre siden vil andre utfordringer og problemer HiOA har utløse nye løsninger og større omstillinger. Slik som innlemming av oppdragsforskningsinstituttene NIBR og SIFO sammen med AFI og NOVA fra januar 2016, men med videreføring instituttens økonomiske selvstendighet. Dette bekrefter Brunssons (1989) teori om reformer som organisatorisk stabilitet mer enn organisatorisk endring og brudd.

Oppsummert finner jeg at første fase, før selve fusjonen, var det informasjons- og allmøter jevnlig både på AFI og NOVA. På AFI var det ofte fagforeningen som i samarbeid stod for allmøtene. Møtene la til rette for at ansatte kunne stille spørsmål og komme med forslag til løsninger på utfordringer instituttdirektøren åpent la fram. Det blir av informanten gitt uttrykk for at det å ha god innsikt i de ansattes ståsted ga et solidere grunnlag, en følelse av å ha de ansatte «i ryggen» når AFI og NOVAs interesser skulle fremmes og forhandles med HiOA. På denne måten lå det en medbestemmelse fra fagforeningene som var ansvarlig for å holde møtene, men også medvirkning fra alle ansatte som deltok i prosessen og ga innspill som ledelsen tok med videre. Disse atferdene med god informasjon, gode dialoger og arenaer for reelt å kunne uttrykke både kritikk og bidra med egen kompetanse vil, basert på Bringselius (2010) studier, bidra til at motstand kan fungere som en utviklende ressurs for virksomheten.

I de to neste fasene, under og etter fusjonen, hvor alle partenes medbestemmellesarenaen inngikk i HiOA sin struktur opplevde AFI og HiOA en svekkelse av sitt medbestemmellesapparat og sin praksis. Hvordan AFI og NOVA skulle organiseres og ledes for å nå målsettingen om robuste forskningsmiljøer ble behandlet og vedtatt på et sentralt nivå, uten representasjon fra AFI og NOVA. Parallelt med dette jobbet ledelsen på HiOA, AFI og NOVA med vilkår for virksomhetsoverdragelse som skulle behandles av styrene i disse tre virksomhetene som grunnlag for fusjonen. Det kan antas at som følge av den ovennevnte manglende mulighet for deltagelse for AFI og NOVA, ble konkurranseviljen stimulert, og ledelsen ved AFI og NOVA rettet fokus mot dette grunnlagsdokumentet for å sikre kontraktsfrihet, økonomisk selvstendighet og delegering av arbeidsgiveransvar. En mangel på vedtak om fusjon i AFI og NOVAs styrer ville forsinke fusjonen og HiOAs ledelse godtok disse vilkårene som langt på vei opprettholdt AFI og NOVAs autonomi og fleksibilitet

som er avgjørende konkurransekraften. Dette sammenfaller med de funn Bringselius (2010) og Colemann, Coleman, Stensaker, Tharaldsen (2011) har gjort i sine fusjonsstudier.

Min konklusjon blir at disse funnene samlet støtter antagelsen i hovedhypotesen fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø.

6 Konklusjon

6.1 Funn

Funnene i dette caset viser at fusjonen har påvirket medbestemmelse og medvirkning i negativ retning og svekket denne på instituttnivå. Funnene viser imidlertid at fusjonen har påvirket målet om et robust forskningsmiljø i positiv retning, tilsvarende gjelder også for antagelsen om at medbestemmelse/medvirkning påvirker fusjonsmålet om et robust forskningsmiljø. Det kan være mange forklaringsvariabler til dette, som for kort tid siden fusjonen, at det å være en del av et større fagmiljø gir et større positivt utslag enn en svekkelse av ansatte innflytelsen kombinert med at det (foreløpig) ikke er foretatt organisatoriske endringer på det enkelte institutt. En ny studie av denne fusjonen om noen år vil kunne belyse dette og gi en dypere mer solid innsikt i tema medbestemmelse og medvirkning ved fusjoner i staten.

Under følger en kort beskrivelse av de ulike funnene.

Funn 1:

Jeg har vurdert om mangel på avklaring av hva som skal være et robust forskningsmiljø utover resultatindikatorene i tabell 1 kan ha bidratt til ulike oppfatninger mellom partene om hva et robust forskningsmiljø innebærer og om det har ført til manglende innfrielse av fusjonsforventningene.

Dataene som her er innhentet understøtter ikke en slik antagelse (hypotese 2). Dersom en ser på indikatorene for robust forskningsmiljø viser de en positiv utvikling og en klar optimisme i måltallene for 2015-2016 og en forventning om relativ rask realisering av fusjonens formål om en styrkning av vitenskapelig publisering og eksterne inntekter, spesielt fra Forskningsrådet. Forskningsfaglige synergier må anses som gode, med 18 eksterne prosjekter med flerfaglige tverrgående team i løpet av de to første årene etter fusjonen.

Funn 2:

Oppsummert kommer det fram av intervjuene at AFIs og NOVAs medbestemmelsesapparater, og ansattes involvering i utvikling av den nye organisasjonen i

svært liten grad ble benyttet som virkemiddel av HiOA i fusjonsprosessen. Intervjudataen i dette caset gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å anta at medbestemmelse virker inn på fremtidig omstillingsdyktighet, innovasjonsevne og målet om et robustforskningsmiljø.

Medarbeiderundersøkelses-resultatene i tabell 2 gir derimot uttrykk for at ansatte opplever å ha god innflytelse og medvirkning på eget arbeid, og er et virkemiddel for ansattes mulighet til å påvirke utvikling og produktivitet i virksomheten (Gustavsen m.fl 2010, 27). Disse dataene støtter antagelsen om at medbestemmelse/medvirkning virker inn på målet om et robust forskningsmiljø (hypotese 3).

Funn 3:

AFI og NOVA beskriver en fusjonsprosess med manglende medbestemmelse, og lite reel innflytelse for ansatte og deres representanter. Det ikke ble lagt til rette for gode dialoger om hva som kan være et robust forskningsmiljø eller arenaer hvor ansattes motstand kunne uttrykkes. De formelle sidene av fusjonsprosessen ble vektlagt, mens de involverte ansatte fikk liten mulighet til påvirkning og deltagelse, og erfarte en svekkelse av sitt medbestemmelsesapparat gjennom at dette ble skjøvet oppover i organisasjonshierarkiet. Jeg konkludere derfor med at dette gir god støtte for antagelsen om at fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning (hypotese 4).

Funn 4:

Første fase, før selve fusjonen, var preget av informasjons- og allmøter jevnlig både på AFI og NOVA. Møtene la til rette for at ansatte kunne stille spørsmål og komme med forslag til løsninger på utfordringer instituttdirektøren åpent la fram. Disse atferdene med god informasjon, gode dialoger og arenaer for reelt å kunne uttrykke både kritikk og bidra med egen kompetanse bidrar til at motstand kan fungere som en utviklende ressurs for virksomheten.

I de to neste fasene, under og etter fusjonen, hvor alle partenes medbestemmelsesarenaen inngikk i HiOA sin struktur opplevde AFI og HiOA en svekkelse av sitt medbestemmelsesapparat og sin praksis. Hvordan AFI og NOVA skulle organiseres og ledes

for å nå målsettingen om robuste forskningsmiljøer ble behandlet og vedtatt på et sentralt nivå, uten representasjon fra AFI og NOVA. Det antas at som følge av den ovennevnte manglende mulighet for deltagelse for AFI og NOVA, ble konkurranseviljen stimulert, og ledelsen ved AFI og NOVA rettet fokus mot grunnlagsdokumentet for fusjonen for å sikre kontraktsfrihet, økonomisk selvstendighet og delegering av arbeidsgiveransvar. En mangel på vedtak om fusjon i AFI og NOVAs styre ville forsinke fusjonen og HiOAs ledelse godtok disse vilkårene som langt på vei opprettholdt AFI og NOVAs autonomi og fleksibilitet.

Min konklusjon blir at disse funnene samlet støtter antagelsen i hovedhypotesen fusjoner virker inn på medbestemmelse/medvirkning, som virker sammen på målet om et robust forskningsmiljø (hypotese 1).

6.2 Svakheter ved analysen

Jeg vil her redegjøre kort for mine vurderinger av om undersøkelsen kunne vært gjort på annen måte for å få svar på casets problemstilling.

Når det gjelder valg av metode, vises det spesielt til pkt. 4.5 om Undersøkelsesoppleggets gyldighet og pålitelighet.

En grundigere analyse kunne i tillegg omfattet et dokumentstudie av fusjonsdokumentene. Flere respondenter, ved hjelp av spørreundersøkelser sendt til alle ansatte i de fire enhetene ville gi et bedre grunnlag for hvilke spørsmål det var viktig å få dybdekunnskap om. Dette har ikke vært mulig ut fra tidsmessige og kapasitetsmessige grunner.

De fire analyseenhetene med 9 informanter omfattet ikke HiOAs ledelse og HiOAs tillitsvalgte. HiOAs ledelse og HiOAs tillitsvalgte erfaringer, synspunkter og beskrivelse av fusjonsprosessen, og fusjon, medvirkning og medbestemmelse som virkemidler i utviklingen av et robust forskningsmiljø kunne gitt en mer utfyllende og bredere innsikt i dette casets problemstilling.

Valg av to interne enheter som kontrollenheter har gitt et noe variert bilde da de hadde en avstand og var lite involvert, og i mindre grad påvirket av HiOA-AFI-NOVA fusjonen.

Når det gjelder oppgavens gyldighet og overføringsverdi, blir det et spørsmål om det er mulig å generalisere mine funn basert på et case. En generalisering vil større antall case og/eller respondenter.

Til sist er min nærhet til caset som ansatt ved AFI og deltager i fusjonsprosessen, og det faktum at flere av de intervjuede er min kollega, gitt meg innside kunnskap noe som rent metodisk kan være en svakhet. Å ha vært en del av en prosess en selv studerer byr på åpenbare dilemmaer som forforståelse. Dette er noe jeg har hatt høy bevissthet rundt, spesielt under intervjuene og i analysen av dataene.

6.3 Behov for videre forskning

Med dagens omstillingshyppighet og alle de pågående og planlagte offentlige reformene er det et ganske mangfoldig behov for forskning på fusjoner i offentlig sektor. Under følger noen temaer jeg finner interessante og samfunnsnyttige som har behov for ytterligere forskning.

Mine funn indikerer at til tross for statens ganske omfattende omstillingsretningslinjer var kompetansen hos HiOA som den virksomhetsoverdragene organisasjonen noe svak. Informantene gir uttrykk for en omstilling som bar preg av det formelle, og i liten grad en integrasjonsprosess hvor ansatte involveres i utviklingen og effektiviseringen av den nye virksomheten. Dette til tross for at HiOA i 2012 hadde gjennomført en stor fusjon av Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus. Dette kan skyldes flere forhold, som knapphet på ressurser og mangel på omstillings- og endringskompetanse. En kartlegging av kompetansen i staten knyttet til omstillinger, både det formelle og hvilke praktiske erfaringer virksomhetene har og hva de mener kreves for å tette eventuelle kompetansegap ville vært et interessant studie.

HiOA sin modell, med medbestemmelse og formelt arbeidsgiveransvar på senternivå, mens det økonomisk ansvaret er plassert på de autonome instituttene er i seg selv interessant. Å

studere dette over tid ville kunne gi mer solid innsikt i hvordan denne modellen kan bidra til å utvikle målsetting om robuste forskningsmiljøer. En ny studie om noen år vil kunne gi svar på noe av dette. Det vil også være spesielt interessant da ytterligere to forskningsinstitutter, NIBR og SIFO, fra 2016 ble innlemmet i sammen forskningssenter (SVA) som AFI og NOVA.

Det er også behov for mer dyptgående studier som ser på om ulike former for medvirkning og medbestemmelse har ulike effekter på et robustforskningsmiljø . Et annet spørsmål av interesse er om fusjoner i staten påvirker medbestemmelse og medvirkning ulikt. Et annet perspektiv som også er av betydning i et styrings- og ledelsesperspektiv vil være se på om og hvordan arbeidsgivers styringsrett påvirkes av fusjoner i staten.

Komparative studier av fusjoner i staten generelt, men også mellom frittstående forskningsinstitutter og Universitet eller høyskoler spesielt, ville gi et bedre grunnlag for å generalisere funn.

Litteraturliste

- Angwin, D. Vaara., E. (2005). "Introduction to the special issue. 'Connectivity' in merging organizations: Beyond traditional cultural perspectives." *Organization studies* **26**(10).
Sitert i Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Berg, Anne Marie.1995. *Vellykket forvaltning – god organisasjon og ledelse i staten*. TANO.
- Bernstrøm, Vilde Hoff. 2014. *Organizational Changes and Sickness Absence in Norwegian Hospitals*. Sitert i Dagens medisin 04/2014
- Boateng, A. (2006). "The role of culture in the merger and aquisition process. Evidence from the European chemical industry." *Management decision* **44**(10). Sitert i Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Bozeman, Barry og Stephanie Moulton. 2011. *Intergrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance*. Journal of public Administration Research and Theory. Publicness and organizational performance: A special issue
- Blake, Robert, Jane Srygley Mouton. 1985. *How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger*. *Organizational Dynamics* 13 (3), 41-57. Sitert i Bringselius, Louise. 2010. *Förändringsmotstånd vid fusioner i offentlig sektor*. Nordiske organisasjonsstudier 12 (4):30-51. Fagbokforlaget.
- Bringselius, Louise. 2010. *Förändringsmotstånd vid fusioner i offentlig sektor*. Nordiske organisasjonsstudier 12 (4):30-51. Fagbokforlaget.
- Brunsson, Nils. 1989. *Administrative reforms as routines*. *Scand.J. Mgmt.* Vol. 5. No. 3.
- Christensen, Lægreid, Roness, Røvik.2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coleman, Stensaker, Tharaldsen. 2011. *A Merger of Equals? The integration of Statoil and Hydros Oil&Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Elvekrok, Ingunn. 2006. *Medvirkning – mer enn medvirkning. Effekter av ulike medvirkningsformer i strategiske endringsprosjekt*. Avhandling levert til Institutt for strategi og ledelse ved Norges handelshøyskole.

- Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Evalueringsutvalget. 2015. *Ett års evaluering av Senter for velferds – og arbeidslivsforskning – SVA*. Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Gjøsæter, Åge. 2015: *Casestudier som metodisk tilnærming i organisasjons- og ledelsesstudier*. Metodeessay Høgskolen Stord/Haugesund
- Gustavsen, Bjørn, Thoralf U. Qvale, Bjørg Aase Sørensen, Magnus Midtbø, Per H. Engeland. 2010. *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning – den norske modellen*, Oslo: Gyldendal akademiske
- Høgskolen i Oslo og Akershus. 2011. Alternativer for samarbeid mellom HiOA, AFI og NOVA
- Høgskolen i Oslo og Akershus. Styresak S-sak 50/2013. *Styring og organisering for det nye senteret for oppdragsforskning - Mandat for senterstyret - Navn på senteret (Jnr. 13/5310)*
- Høgskolen i Oslo og Akershus. 2014. *Virksomhetsrapport for Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA)*.
- Høgskolen i Oslo og Akershus. 2015. *Senter for velferds- og arbeidslivsforskning. Virksomhetsrapport 2015*.
- Jamtveit, Bjørn, Espen Jettestuen, and Joachim Mathiesen. 2009. *Scaling properties of European research units*. Proc Natl Acad Sci USA
- Javian, M. et al (2004). “Where we've been and where we're going”. *Mergers and acquisitions*. A. L. J. Pablo, M. Malden. MA, Blackwell publishers. Sitert i Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Jenssen, Svenn Are. 2002. *Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner*. MAGMA 5/2002
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*. Veiledning og retningslinjer. Revidert 2015.

- Larsson, R. og S. Finkelstein (1999): "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case study of synergy realization". *Organization Science*, Vol. 10, No. 1. Side 1-26.
- Liu, Wanderley, Micheal R. Fehling. 2006. *A practice-based modeling and analysis of social systems: Evaluating resistance-coping strategies in mergers and acquisitions*. *Simulation Modelling Practice and Theory* 14 (4), 360-385.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Nutt, Paul C, Robert W. Backhoff .1993. *Organizational publicness and its implication for strategic management*. *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (2), 209-231. Sitert i Bringselius, Louise. 2010. *Förändringsmotstånd vid fusioner i offentlig sektor*. *Nordiske organisasjonsstudier* 12 (4):30-51. Fagbokforlaget.
- NOU 2010: 1 *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Arbeids- og sosialdepartementet
- Riad, S. (2005). "The power of 'organizational culture' as a discursive formation in merger integration." *Organization studies* 26(10). Sitert i Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Risberg, A. (2006 [2003]). "Shared and multiple realities in acquisitions: An empirically based critique of merger and acquisition literature". *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledg. Sitert i Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Teerikangas, S. V. P. (2006). "The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how." *British journal of management* 17: 31-48. Sitert i Enehaug, Heidi og Taran Thune. 2007. *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. AFI-rapport 1/2007
- Thorbjørnsen, Helge. 2011. Fusjoner og oppkjøp. Hva med kunden da? *Magma* 04/11 s.57-61
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition. USA:SAGE

Yu, Jisun, Rhonda M. Engleman og Andrew H. Van de Ven. 2005. *The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process*. *Organization studies* vol. 26 no.10

Vedlegg 1

Intervjuguide

Bakgrunnsopplysninger

- Hvor mange ansatte er det på instituttet?
- Hva er din stilling/funksjon?
- Har du lederansvar?
- Har du personalansvar?

Rolle i fusjonsprosessen

- Hvilken rolle hadde du i fusjonen ?
- Hvor lenge hadde du denne rollen?
- Hadde du andre roller i tilknytning til fusjonen?

Praktisering av statens retningslinjer ved omstillinger

- Hvordan har ledelsen ved HiOA og ved instituttet i praksis sikret at statens retningslinjer ved omstillinger ivaretas overfor de ansatte.
- Var det egne møter om fusjonen? Hvor mange og hva slags møter? Kun (rene informasjonsmøter, drøftingsmøter, «høringsmøter») hva slags informasjon ble gitt og hvordan ble innspill evt håndtert?
- Hvem deltar – likeverdige parter eller hierarkiske forhold ?
- Hvorfor deltakelse – er formålet økt demokratisering (rettferdighet, likhet, delta i beslutning som påvirker ansattes liv og arbeidssituasjon) eller økt verdiskapning og økt produktivitet (ansattes innflytelse som virkemiddel, beslutningers legitimitet, målsetting om konsensus og unngå verdiødslende konflikter)?
- I hvilken form skjer deltagelse – arbeidstager som individ (direkte interaksjon med leder eller i allmøter, høringsrunde) ellers gjennom representasjon (indirekte som tillitsvalgt eller valgt representant for ansatte).

Endringer som følge av fusjonen

- Har fusjonene ført til endringer i arbeidsmiljø? I såfall hvilke?

- Er det tilført ekstra ressurser for kunne håndtere eventuelt merarbeid ved fusjonsprosessen og samtidig sikre at tjenesteproduksjon opprettholdes?
- Er det vært endringer i dine arbeidsoppgaver, og hva slags?
- Har det vært endringer i andres oppgaver, for hvem og hva slags?
- Har det vært foretatt nedskjæringer eller rasjonaliseringstiltak som har medført oppsigelser/nedbemanning?
- Har det vært andre endringer som følge av fusjonen?

Hvordan er medbestemmelse og medvirkning realisert?

- Har medbestemmelse bidratt til å redusere negative ansattereaksjoner. I så fall, hva har denne innflytelsen bestått av?
- Har medvirkning bidratt til å redusere negative ansattereaksjoner. I så fall, hva har denne innflytelsen bestått av?
- Har du hatt innflytelse og medvirkning på egne arbeidsoppgaver og hvordan er det i så fall praktisert.
- Har du hatt innflytelse/medvirkning på arbeidsorganisering som egen arbeidstid, hvem du jobber sammen med, arbeidstempo, bruk av ressurser.
- Har du hatt innflytelse gjennom medbestemmelse eller medvirkning på virksomhetens beslutninger om strategier, kravene til effektivitet og kvalitet, arbeidsmetoder, hvem som får vite hva, ansettelse, organisering av virksomheten, samarbeid med andre enheter/virksomheter.

Tillitsverv og deres betydning for ledelsen og virksomheten/instituttet

- Hvor viktig er det at tillitsvalgte har stor innflytelse på a) beslutninger som fattes i virksomheten b) de ansattes arbeidssituasjon.
- Opplever du at din nærmeste leder har stor respekt for a)verneombud, b) tillitsvalgt

Oppsummerende spørsmål: Rollekonflikt og identitet

- I hvilken grad opplever du at din rolle på instituttet kommer i konflikt eller står i et spenningsforhold til sentral ledelse/tillitsvalgte?
 - Må man gå på bekostning av det eget institutt mener?
 - I hvilke saker oppstår slike rollekonflikter (institutt vs sentral ledelse)?
 - Hvordan løser du det som regel?
 - Opplever du at du representerer HiOA, SVA eller instituttet.
 - I hvilken grad identifiserer du deg med HiOA (hvor enig er du i HiOAs politikk, hvor nært knyttet føler du deg til HiOA)

Avslutningsspørsmål

- Hvis du fikk blankofullmakt: hvordan ville du sikret medbestemmelse og medvirkning ved store omstillinger som under en fusjon og etterpå
 - Hvordan bør dette realiseres?
 - Hva er realistisk
- Er det noe jeg ikke har spurt om som du mener er relevant?