



# Masteroppgave

**Hvilke erfaringer kan trekkes ut fra den mislykkede  
fusjonsprosessen mellom  
Høgskolen i Harstad og Universitetet i Tromsø i  
2009-2010?**

BE 320E  
MBA HHB

[2010]

Sigrid Ag

**hhb**  
Handelshøgskolen  
i Bodø

## INNHALDSFORTEGNELSE

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Summary in English .....	3
<b>1.0 Innledning</b> .....	4
1.1 Bakgrunn .....	4
1.2 Problemstilling .....	6
1.2.1 Hovedproblemstilling .....	7
1.2.2 Undersøkelsesspørsmålene .....	7
1.3 Oppbygning av oppgaven .....	7
<b>2.0 Teori</b> .....	9
2.1 Innledning .....	9
2.2 Rammebetingelsene til en UH-institusjon .....	9
2.2.1 UH-sektorens konkurranseomgivelser .....	10
2.2.2 Strategiske allianser .....	12
2.2.3 Forutsetninger for vellykkede allianser .....	13
2.2.4 Allianser innenfor akademien .....	15
2.2.5 Tempo .....	17
2.3 Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere .....	17
2.3.1 Endring i organisasjoner .....	20
2.3.2 Endringsmotstand .....	23
2.3.3 Kommunikasjon i endringsprosesser .....	26
<b>3.0 Metode</b> .....	29
3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode .....	29
3.1.1 Forskningsdesign .....	31
3.1.2 Datainnsamling .....	31

3.1.3	Datainnsamlingsmetoder .....	33
3.1.3.1	Intervju .....	33
3.1.3.2	Telefonintervju .....	35
3.1.3.3	Dokumentdata.....	36
<b>4.0</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>38</b>
4.1	Strategiske allianser og kunnskapsdepartementets SAK-prosess ...	38
4.2	Forutsetninger for å lykkes i allianser .....	39
4.2.1	Valg av riktig partner .....	40
4.2.2	Likeverdige partnere i en fusjon .....	40
4.2.3	Identitetsfølelse .....	43
4.3	Kulturforskjeller .....	46
4.4	Tempo .....	46
4.5	Ansattes opplevelser av fusjonsprosessen .....	47
4.6	Endringsmotstand i organisasjoner .....	48
4.6.1	Frykt for det ukjente .....	48
4.6.2	Tap av identitet .....	49
4.6.3	Symbolisk orden endres .....	49
4.6.4	Krav om nyinvesteringer .....	50
4.6.5	Dobbeltarbeid .....	50
4.6.6	Sosiale bånd brytes .....	51
4.6.7	Utsikter til personlig tap .....	51
4.7	Kommunikasjon og involvering .....	52
<b>5.0</b>	<b>Oppsummering</b> .....	<b>56</b>
5.1	Konklusjon .....	56
5.2	Oppgavens begrensninger .....	57
5.3	Mitt bidrag .....	57

<b>Appendiks</b> .....	58
i Struktur i den norske sektoren for høyere utdanning .....	58
ii Ledelse og styring av norske utdanningsinstitusjoner .....	59
iii Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon .....	60
iv Høgskolen i Harstad og samarbeid med andre aktører .....	61
v. Studenter og studiepoengproduksjon.....	62
Begrepsavklaringer .....	65
Litteraturhenvisning .....	66
Figurer og tabeller .....	70
Intervjuguider .....	71

## **FORORD**

Masteroppgaven (MOPP) er skrevet som en obligatorisk del av en erfaringsbasert master innenfor strategi og ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø, BE320E. Oppgaven omfatter 30 studiepoeng.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Nils Magne Larsen for hans konstruktive, utfordrende og inspirerende tilbakemeldinger underveis i prosessen.

I tillegg ønsker jeg å takke mine informanter, både arbeidskolleger og styremedlemmer for deres imøtekommenhet og åpenhet.

Proessen har vært interessant og arbeidskrevende, men utrolig lærerik.

Harstad, 17. desember 2010

Sigrid Ag

## SAMMENDRAG

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven belyser hvilke erfaringer man kan trekke ut fra den mislykkede fusjonsprosessen mellom Høgskolen i Harstad og Universitetet i Tromsø i 2009-2010. I juni 2009 fattet styret ved Høgskolen i Harstad (HIH) vedtak om å utforske mulighetsrommet for en fusjon med Universitetet i Tromsø i lys av pågående strukturendringer innenfor sektoren for høyere utdanning i Norge. Utgangspunktet for strukturendringene er kunnskapsdepartementets forventninger til institusjonene om økt samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon med den målsetning å få mer robuste fagmiljø og sterkere forskningsmiljø. Ett år senere, i juni 2010 besluttet høyskolestyret at det ikke lenger er grunnlag for fusjon.

Med forutsetningene for å lykkes i strategiske allianser som bakteppe, belyser oppgaven hvorfor fusjonsforhandlingene endte med brudd. Institusjonene for høyere utdanning defineres som kunnskapsorganisasjoner og de ansatte som kunnskapsarbeidere. Dette er en sektor som gjerne omtales som lite endringsvillig, og av den grunn utdypes også ansattes opplevelser av fusjonsprosessen.

Det er foretatt dybdeintervjuer av tre av styrets elleve medlemmer der de reflekterer rundt betingelsene for å lykkes i allianser og årsaken til bruddet. I tillegg er ni av høyskolens ansatte intervjuet i forhold til sine opplevelser av fusjonsprosessen. For å komplettere datagrunnlaget og således analysene, er det i tillegg benyttet sekundærdata som i hovedsak har vært styrepapirer knyttet til fusjonsprosessen både ved Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Harstad.

Mine funn viser at HIH følte seg dominert og overkjørt av den største parten i fusjonsprosessen som forutsatte full faglig integrasjon av høyskolen. Universitetet så på seg selv som overlegen, og viljen til å dele ressursene ble utfordret. I tillegg hersket det betydelig motstand blant ulike kategorier ansatte ved de to institusjonene, og universitetets vitenskaplig tilsatte og høyskolens administrativt tilsatte utkrystalliserte seg som de største motstanderne av en eventuell fusjon. Dette resulterte i betydelige utfordringer med hensyn til kommunikasjon og involvering internt, spesielt i administrasjonen ved Høgskolen i Harstad, i forhold til de endringer i ansattes arbeidssituasjon en fusjon ville medføre.

## **SUMMARY**

The main purpose of this study is to shed light on the experience gained from the unsuccessful merger process between Harstad University College (HIH) and the University of Tromsø in 2009-2010. In June 2009 the HIH Board of Directors decided to explore the potential for a merger with the University of Tromsø in light of the ongoing structural changes in higher education in Norway. These changes are based on the expectations of the Norwegian Ministry of Education and Research' to the Norwegian institutions of higher education to focus on increased cooperation, division of work and concentration with the aim of obtaining more solid academic environments and stronger research clusters. One year later, the Board concluded that there was no longer a basis for a merger.

The extent to which a company benefits from entering into alliances and partnership seems to be a function of some defined factors. This study aims at describing why the merger negotiations failed to succeed in light of these factors. Institutions of higher education are defined as knowledge organizations and their employees are thus knowledge workers. The sector is often characterized as reluctant to change. For that reason the institutions' efforts to pool forces can stall due to formidable resistance from organization members. This is the reason for describing how the HIH staff experienced this process.

In-depth interviews of three of the totally eleven board members have been conducted. They were asked to reflect upon the factors for succeeding in strategic alliances and also the reason for the merger breaking apart. Nine HIH employees have been interviewed during the merger process. In order to supplement the data basis, secondary data have been employed. This has primarily been items relating to the merger process which have been prepared for board meetings.

My findings reveal that HIH felt dominated and overruled by the bigger party which demanded full integration of the smaller institution both academically as well as administratively. Moreover, different categories of employees at the respective institutions put up stout resistance. The academic staff at the university and the administrative staff at the university college crystallized as the most significant opponents to the merger process. This also challenged the smaller institution in terms of communication and involvement of the organization. The uncertainty was particularly prevailing in the HIH administration as the merger evoked the fear of an uncertain work situation.

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn

”Bråbrems i tolvte time” står det å lese i Dagens Næringsliv (DN) den 30. oktober i år, og avisen følger opp saken 17. november med ”Frykter omkamp og konflikter om fusjon”.

Foranledningen er de pågående strukturendringer innenfor sektoren for høyere utdanning i Norge, og oppdragsgiver og eier er kunnskaps- og forskningsdepartementet (KD).

Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) skal bidra til mer profilerte institusjoner og sterkere fag- og forskningsmiljøer gjennom samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon av ressursene. De to artiklene i DN omhandler sammenslåinger og universitetsambisjoner innenfor høyere utdanning, og man leser at fire av ti ansatte ved Høgskolen i Oslo er imot den planlagte sammenslåingen av høyskolene i Oslo og Akershus. Fredag 10. desember leser man i DN at ”Høyskolefusjon vedtatt”, og det refereres til som et ”historisk vedtak” til tross for protestløpesedler, selvlýsende plakater, svarte duker og knuste kopper (DN, 2010)<sup>c</sup>.

Tilsvarende prosesser pågår også ved de øvrige UH-institusjonene i Norge, og rektor ved Høgskolen i Akershus, professor Jan Grund uttaler at dette er en sektor med ”endringsvegring” (DN, 2010)<sup>b</sup>.

Gjennom endringer i finansieringssystemet for UH-sektoren, ser man økt konkurranse mellom institusjonene om studentene i forhold til verdien av deres studiepoengproduksjon. Opptaket for høsten 2010 forsterker trenden om at stadig flere studenter søker seg til de største byene på bekostning av små, regionale høyskoler ([www.samordnaopptak.no](http://www.samordnaopptak.no)).

I 2006 oppnevnte regjeringen et utvalg for å utrede den videre utvikling innenfor høyere utdanning i et tidsperspektiv på 10-20 år. Utvalget som ble ledet av professor Steiner Stjernø, ble bedt om å foreslå tiltak for å sikre at strukturen av universiteter og høyskoler skulle bidra til å møte samfunnets behov og sikre ressursutnyttelse. Utvalgets innstilling ble levert 22. januar 2008 (NOU 2008:3). Innstillingen ble deretter sendt på høring, og mange av høringsuttalelsene var negative i forhold til foreslått struktur innenfor høyere utdanning.

I kjølvannet av Stjernø-utvalgets innstilling har KD fokusert stadig mer på samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK) av ressursene mellom institusjonene med den



begrunnelse å utvikle sterkere fag- og forskningsmiljøer som igjen vil gi mer robuste utdanninger. Dette kom klart til uttrykk i KDs seminar for statlige UH-institusjoners styremedlemmer i desember 2009, og i statsbudsjettet for 2010 økte regjeringa bevilgningen til UH-sektoren med 50 mill. kroner i 2010 for å bidra til mer profilerte institusjoner og mer robuste fagmiljø gjennom å stimulere til og støtte opp under SAK.

UH-sektoren i Norge har gjennom innføringen av kvalitetsreformen i 2003 (St. meld. 27, 2000-2001) fått vide faglige, organisatoriske og økonomiske fullmakter av sin eier og oppdragsgiver KD. Styret er det øverste organet ved hvert enkelt universitet og høyskole, og det skal trekke opp strategien for den samlede virksomheten. Videre har styret ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder samt de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.

Jeg har i syv år sittet som styrerepresentant for teknisk/administrativt tilsatte ved Høgskolen i Harstad. Dette har gitt meg verdifull erfaring og god innsikt i ledelse og styring av en kunnskapsbedrift med KD som eier og oppdragsgiver.

Høgskolen i Harstad (HIH) er én av landets 23 statlige høyskoler. I tillegg kommer syv, snart åtte universiteter<sup>1</sup> og åtte vitenskaplige høyskoler. Under henvisning til institusjonenes frie stilling og vide fullmakter legger KD opp til en overordnet styringsmodell der styrene ved institusjonene må ta et aktivt ansvar for å fastsette mål og resultatkrav tilpasset institusjonens egenart, strategi og særskilte utfordringer. KDs vide fullmakter skal tilrettelegge for og sikre uavhengig forskning, undervisning og gi institusjonene rom for å tilpasse seg krav til kvalitet, relevans og økt konkurranse nasjonalt og internasjonalt. Strukturendringene vi nå ser konturene av, sammen med kampen om studentene og forskningsressurser, gjør at HIH må ta stilling til hvordan høyskolens samlede ressurser til forskning, utdanning og formidling skal komme egen region og landsdel til gode på en best mulig og helhetlig måte. En liten regional høyskole med begrensede studietilbud opplever en stadig tøffere kamp om studentene

---

<sup>1</sup> 11. november i år ble Høgskolen i Bodø er akkreditert som universitet av Kongen i Statsråd med virkning fra 01.01.2011

samtidig som den skal oppfylle alle kravene som stilles fra sin eier i et noe opprørt utdanningsfarvann.

## 1.2 Problemstilling

HIHs strategiplan for perioden for 2008-2012 sier at ”*HIH har som ambisjon om å bestå som selvstendig institusjon, og vil inngå i samarbeid og nettverk med andre institusjoner for å sikre våre studenter og regionen best mulig studietilbud.*”

Med forankring i gjeldende strategiplan ble derfor høyskolestyrets vedtak datert juni 2009 av mange HIH-ansatte oppfattet som å komme som lyn fra klar himmel: ”*Høgskolestyret har i styremøte 09.06.2009 drøftet Høgskolen i Harstads framtidige posisjonering i landskapet for forskning og høyere utdanning. Høgskolestyret har lagt utviklingstrekkene i sektoren og et overordnet samfunnsmessig perspektiv til grunn for sine drøftelser og vurderinger. Høgskolestyret mener at utviklingen i sektoren gjør det naturlig og nødvendig å vurdere tettere integrasjon med en større enhet, og anser Universitetet i Tromsø som den mest naturlige fusjonspartner. Rektor og direktør bes om å starte samtaler med Universitetet i Tromsø for å kartlegge mulighetsrommet for integrasjon*” [www.hih.no](http://www.hih.no)<sup>a</sup>.

Høgskolen i Finnmark fattet et lignende vedtak i etterkant av ovennevnte styrevedtak, og styret ved Universitetet i Tromsø fattet deretter vedtak om muligheter for fusjon med høyskolene i både Harstad og Finnmark. Seks arbeidsgrupper ble nedsatt i januar 2010 for bl.a. å vurdere faglige synergieffekter og utviklingsmuligheter ut i fra samfunnets behov med utgangspunkt i utdanning og forskning, formidling og regional utvikling innenfor sitt spesifikke fagområde.

Etter ett års fusjonsforhandlinger ble følgende vedtak fattet av styret ved Høgskolen i Harstad 17. juni i 2010:

*Høgskolestyret tar til etterretning at ledelsene ved Høgskolen i Harstad, Høgskolen i Finnmark og Universitetet har avsluttet fusjonssamtalene ut fra en felles erkjennelse om at det ikke var grunnlag for en fusjon på nåværende tidspunkt.* [www.hih.no](http://www.hih.no)<sup>b</sup>.

Etter styrevedtaket i juni 2009 har det i løpet av det siste året vært interessant å studere prosessen rundt samarbeids- og fusjonsutredninger samt de faktorene som påvirket beslutningsprosessene i styret i juni 2010.

### **1.2.1 Hovedproblemstilling**

I lys av det pågående SAK-samarbeidet innenfor sektoren for høyere utdanning er følgende hovedproblemstilling formulert:

#### **Hvilke erfaringer kan trekkes ut fra den mislykkede fusjonsprosessen mellom Høgskolen i Harstad og Universitetet i Tromsø 2009/2010?**

### **1.2.2 Undersøkelsesspørsmål**

For mest mulig presist å kunne besvare hovedproblemstillingen, har jeg avgrenset undersøkelsesspørsmålene til å omhandle følgende:

- Hva gikk galt i lys av suksesskriteriene for en vellykket strategisk allianse/fusjon?
- Hvordan opplevdes fusjonsprosessen internt blant ansatte?

### **1.3 Oppbygning av oppgaven**

HHBs mal for oppbygging av oppgaven er i stor grad fulgt. Kapittel 1 gir en kort oversikt over strukturen i høyere utdanning og hvorfor SAK-samarbeid og fusjonsprosesser tvinger seg frem i Norge. I kapittel 2 redegjøres det for litteratur og teorier relatert til strategiske allianser og faktorer som påvirker graden av å lykkes/mislykkes med samarbeids- og fusjonsprosesser. Institusjoner for høyere utdanning er eksempler på kunnskapsorganisasjoner, og av den grunn belyses karakteristika ved både kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere. Empiri viser at endringer i en organisasjon ofte medfører motstand, og litteratur vedrørende endringsprosesser har således vært særdeles interessant. For å sikre struktur i oppbygningen av oppgaven, redegjøres det for valg av metode i kapittel 3. I tillegg til å presentere teori knyttet til metode, redegjøres det også for den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen. Kapittel 4 er selve drøftingskapitlet med analyse av datainnsamlingen og presentasjon av funn. Konklusjonene presenteres i kapittel 5. I stedet for å presentere et eget kapittel vedrørende empiri er det avslutningsvis tatt med et appendiks som beskriver strukturen i den norske sektoren for høyere utdanning og de makroomgivelsene som påvirker UH-sektoren.

Høgskolen i Finnmark var også med i fusjonsprosessen, men jeg har avgrenset oppgaven til prosessen med Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Harstad da høgstyrets vedtak av juni 2009 omfattet kun UiT. HiFm er derimot nevnt i forbindelse med arbeidet i felles faggrupper.

## 2.0 TEORI

### 2.1 Innledning

Høyskolens makroomgivelser var viktige forutsetninger da høyskolestyret fattet vedtak om å se på mulighetsrommet for tettere samarbeid/fusjon. Før teori knyttet til strategiske allianser presenteres, vil konkurranseomgivelser, rivalisering og samarbeid kort beskrives. Da denne oppgaven vedrører en høyere utdanningsinstitusjon, har det vært nødvendig å studere definisjoner av og karakteristika for kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsmedarbeidere. Samarbeid og allianser med andre aktører vil høyst sannsynlig medføre endringer av arbeidsoppgaver for ansatte i de gjeldene institusjoner. Litteratur som relaterer seg til endringsprosesser, ledelse av endringsprosesser og endringsmotstand har av den grunn også vært relevant.

### 2.2 Rammebetingelsene til en UH-institusjon

Porter (2008:320) har gjennom sin forskning avdekket fire forhold som påvirker miljøet en bedrift konkurrerer innenfor; faktorforhold, etterspørsel, komplementære næringer samt bedriftens strategi, struktur og rivalisering. Han refererer til disse fire områdene som ”diamanten” og hevder at faktorene i diamanten utgjør et dynamisk system som er viktigere enn hver faktor isolert sett.

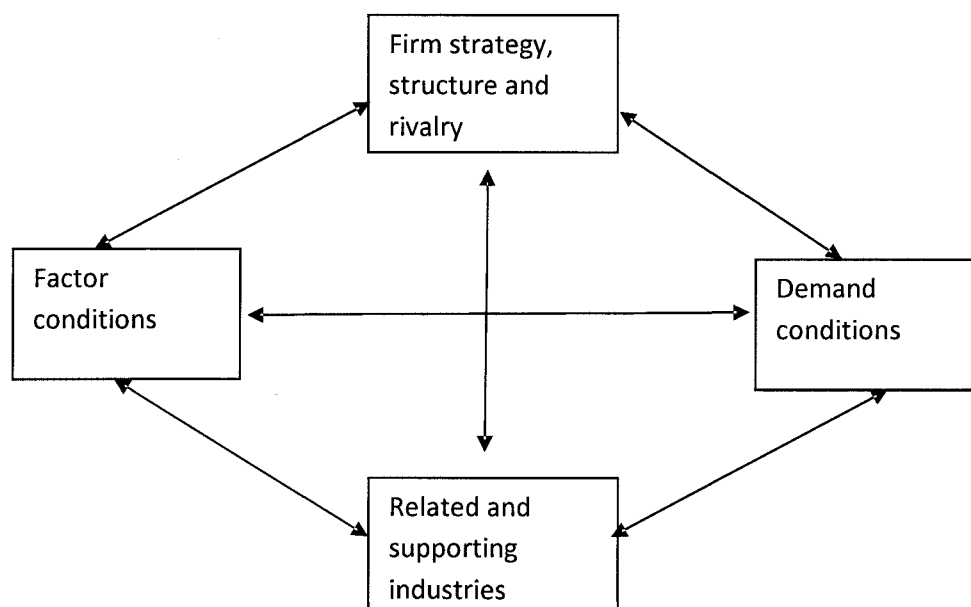


Fig 1: Determinants of National Advantage (Porter, 2008:183)

Faktorforhold og etterspørsel er ikke særlig relevant i denne oppgaven, men når det gjelder ”related supplier or support industries”, eller komplementære næringer (Borch, 2009), kan dette være vertikale koplinger i form av samarbeid med andre bedrifter eller diagonale koplinger mot aktører som eksempelvis eksterne FoU-miljøer. Offentlige institusjoner for høyere utdanning har et klart samfunnsansvar utover egne kjernefunksjoner, dvs. de utdanningstilbudene de til enhver tid tilbyr. Høyere utdanningsinstitusjoner skal også kunne fungere som en ”motor” eller drivkraft i forhold til lokalt næringsliv, og ha fokus på forskning som er nyttig for det geografiske området de er en del av, og for kvalitetsheving og kompetansebygging som kreves for å gi et godt tilbud til befolkningen i landsdelen (Borch, 2009). Når det så gjelder bedriftens strategi, struktur og rivalisering avhenger dette blant annet av antall aktører i markedet og bransjetetthet (Besanko et al., 2000:501).

### 2.2.1 UH-sektorens konkurranseomgivelser

I en markedsposisjoneringsstrategisk tilnærming er det mange metoder for å analysere konkurranseomgivelser. Mest kjent er Porters bransjemodell, eller ”5 forces”-modellen som den også kalles. Til tross for at modellen ble laget for tretti år siden, er den fremdeles tilstrekkelig fleksibel som analyseverktøy for konkurranseomgivelser (Besanko et al., 2000:359).

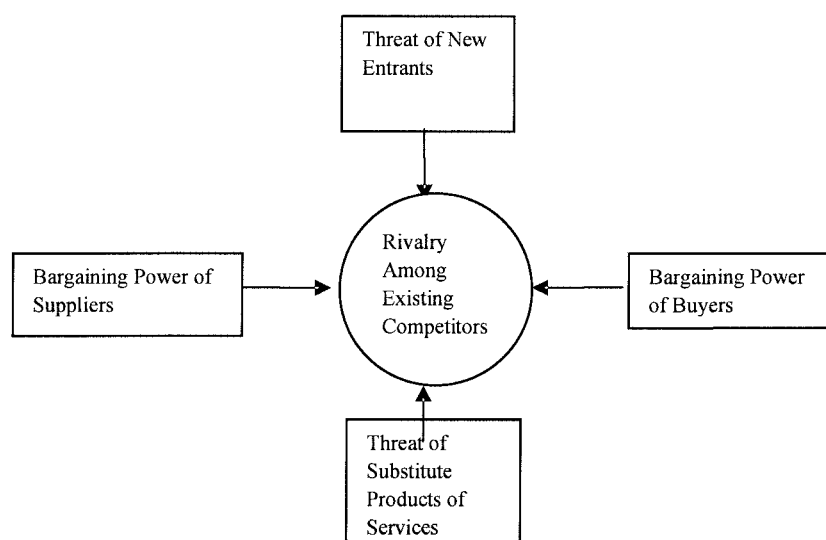
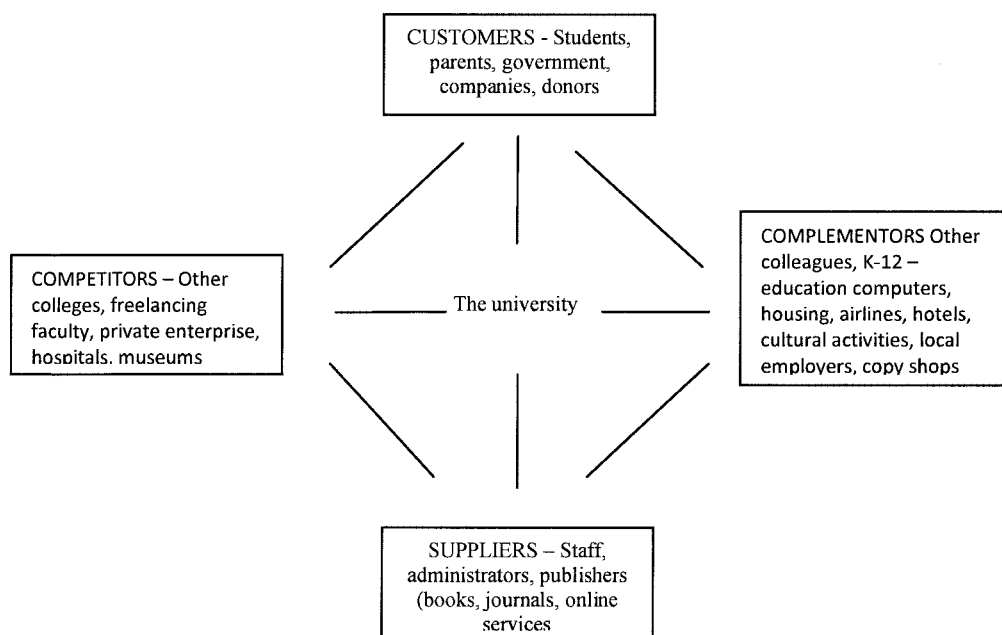


Fig 2: Krefter som påvirker konkurransen i en bransje (Porter, 2008:4)

De fem konkurransekraftene er med andre ord etablering, trussel om substitusjon, kjøpers og leverandørers maktposisjon og rivalisering dagens konkurrenter imellom. Rivalisering kan ha

mange former, eksempelvis prisreduksjon, introduksjon av nye produkter, reklamekampanjer eller forbedret service. Høy rivalisering begrenser lønnsomheten for en bedrift (Porter, 2008:18). Besanko et al., (2000:360-361) hevder imidlertid at Porters modell har flere begrensninger og viser til Barry Nalebuffs og Adam Brandenburger's modell som illustrerer at større interaksjon mellom aktørene kan bidra til økte økonomiske resultater for bedriften ved samarbeid på samme tid som man er konkurrenter. Ghematwat (1999:32) viser til samme modell i sine betraktninger rundt samarbeid og konkurranse. Modellen refereres til som "Value Net" (Nalebuff og Brandenburger, 1996:16) og kategoriserer omgivelsene i fire aktører: kunder, leverandører, konkurrenter og komplementører. "This approach applies to any organization – private, public, or nonprofit", (Nalebuff og Brandenburger, 1996:21), og forfatterne beskriver videre hvordan modellen også har gitt dem en økt forståelse for konkurransesituasjonen innenfor høyere utdanning og eksemplifiserer gjennom egne arbeidsgivere, henholdsvis Harvard Business School og Yale School of Management (Nalebuff og Brandenburger, 1996:21). Følgende modell illustrerer "the value net" for universiteter.



Figur 3: "The Value Net" (Nalebuff og Brandenburger, 1996:22)

Her argumenterer Nalebuff og Brandenburger for hvordan studenter kan betraktes som kunder og hevder at kunder, leverandører, konkurrenter og komplementører bidrar til økte økonomiske resultater for universitetet ved større interaksjon mellom aktørene (Nalebuff og

Brandenburger, 1996:21). *"The exercise of drawing one (value net) for the university, our own business, brought home to us how little of modern management thinking has made its way into universities"* (Nalebuff og Brandenburger, 1996:262).

### 2.2.2 Strategiske allianser

Thompson et al. (2010:166) definerer strategiske allianser på følgende måte: *"Strategic alliances are collaborative arrangements where two or more companies join forces to achieve mutually beneficial strategic outcomes. The competitive attraction of alliances is in allowing companies to bundle competencies and resources that are more valuable in a joint effort than when kept separate"*. Bredesen (2003:74) hevder at alliansebygging kommer til å bli en stadig vanligere markedsstrategi framover. For det første fører globaliseringen til at stadig flere selskaper er nødt til å inngå allianser for å nå markedene sine. Videre gjør den nye teknologien det lettere å samarbeide på tvers av organisasjoner og landegrenser. Bredesen fremholder videre at markeds- og konkurransesituasjonen tvinger frem alliansene, mens teknologien muliggjør dem, noe som vil føre til større og færre aktører.

Kotter (1996:3) argumenterer for at kraftfulle makroøkonomiske krefter vil tvinge frem kostnadsreduksjoner, forbedre kvaliteten på produkter og tjenester, finne nye vekstområder samt øke produktiviteten: *"By any objective measure, the amount of significant, often traumatic, change in organizations has grown tremendously over the past two decades. Although some people predict that most of the reengineering, restrategizing, mergers, downsizing, quality efforts and cultural renewal projects will soon disappear, I think that is highly unlikely. Powerful macroeconomic forces are at work here, and these forces may grow even stronger over the next few decades. As a result, more and more organizations will be pushed to reduce costs, improve the quality of products and services, locate new opportunities for growth and increase productivity."*

Videre hevder Kotter (1996:18) at dette ikke bare vil gjelde det private næringsliv, men også offentlig sektor: *"the challenges we now face are different. .... Driven by a broad and powerful set of forces associated with technological change, international economic integration, domestic market maturation... ....In a similar way, school systems, hospitals, charities, and government agencies are being forced to try to improve"*.



Til tross for et økende antall eksempler på allianser innenfor høyere utdanning, har ikke dette vært tilstrekkelig forsket på (Eckel et al., 2008: 615).

### 2.2.3 Forutsetninger for vellykkede allianser

Fusjon kan være et attraktivt strategisk valg for styrking av en bedrifts konkurransevne (Thompson et al., 2010:171): *“Combining the operations of two companies, via merger or acquisition, is an attractive strategic option for achieving operating economies, strengthening the resulting company’s competencies and competitiveness, and opening up avenues of new market opportunity”*.

Videre hevder Thompson et al. (2010:169) at det er seks faktorer (fritt oversatt) som er avgjørende for i hvilken grad en allianse lykkes.

1. Det er viktig å velge en partner som ikke bare har den ønskede kompetanse, men som også deler selskapets visjon om hensikten med alliansen.
2. Man må ta hensyn til kulturforskjeller for å få til produktive arbeidsforhold.
3. Det også viktig å erkjenne at begge parter skal dra fordeler av alliansen
4. Begge parter må overholde sine forpliktelser.
5. Det er også viktig å strukturere beslutningsprosessen slik at man raskt kan justere kursen ved behov.
6. Man må styre læringsprosessen og justere allianseavtalen over tid slik at den tilpasses nye forhold.

Det er imidlertid et faktum at mange allianser er ustabile og bryter sammen. Antallet strategiske allianser øker med ca. 25 prosent i året, men det vises også til at så mange som 60 til 70 prosent av alliansene ikke lykkes (Thompson et al., 2010:170). Årsakene til dette kan være mangefasettete. Det kan eksempelvis være at kostnadsbesparelsene ikke er så store som man hadde håpet på, effekten av konkurransefortrinnene har tatt betraktelig lengre tid enn først antatt, eller er ikke synliggjort i det hele tatt. En annen årsak kan være manglende sammensmelting av bedriftskulturer som bunner i sterk motstand fra de ansatte, eller det kan

være at ledere eller ansatte kraftig argumenterer for at det er bedre å gjøre ting slik de ble gjort før alliansesamarbeidet/fusjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2008:373) viser til en empirisk studie der mindretall (under 20 %) av de endringene som ble studert, kunne klassifiseres som å være basert på samarbeid og harmoni.

Kauser og Shaw, (2004:18) anslår at mellom 30 – 70 prosent av allianser mislykkes til tross for en økning i antallet internasjonale strategiske allianser. *“According to the literature, dissatisfaction with the relationship and alliance failure has been fuelled by a range of factors, such as conflict, poor perceived performance and inflexibility, poor communications, opportunism, incompatible objectives, control and ownership arrangements. It is, therefore, not surprising that managers and academics have a limited understanding of what makes an international strategic alliance successful”.*

Er virksomhetene for like, vil ikke kompetanseoverføring være det sentrale, men heller rasjonalisering og uthenting av stordriftsfordeler (Meyer, 2007:61).

Som nevnt ovenfor så er én av faktorene for å lykkes i en allianse er at begge parter skal dra fordeler av alliansen og at man forsikrer seg at begge parter overholder sine forpliktelser (Thompson et al. 2010). Flere studier av fusjoner og oppkjøp viser at den ene parten ofte føler seg dominert og overskjørt av den andre parten i forbindelse med en integrasjonsprosess (Meyer, 2007:61). Typisk vil dette være en større risiko i oppkjøp sammenlignet med fusjoner fordi en fusjon signaliserer at partene er likeverdige (men det betyr ikke at det også kan være et problem i fusjoner). Meyer hevder videre at dominans ikke vil skape et klima der medarbeiderne i det oppkjøpte selskapet vil ønske å dele sin kompetanse, tvert i mot vil dette kunne få individene til å klamre seg til eksisterende organisasjon. Meyer fastholder også at problemet ikke bare er hos den svake parten, men også hos den tilsynelatende sterke parten som ser på seg selv som overlegen. Synet på seg selv som overtruffen, utfordrer også viljen til å dele kunnskap. Typisk vil en fusjonsprosess styrke tilhørigheten og samholdet i egen organisasjon. Samtidig vil avstanden til den andre organisasjonen øke og organisasjonene vil skape bilder av den annen part som ofte er forenklet og negativt ladet. Meyer beskriver den første fasen av en fusjonsprosess som preget av konkurranse mellom partene om posisjoner og funksjoner om å få sin beste praksis videreført i den nye organisasjonen. I denne konkurransen vil det være vanskelig å bygge et klima for deling av kunnskap mellom partene,

og mange vil frykte for at deres kompetansebase ikke blir ivaretatt i den nye organisasjonen. De vil derfor naturlig nok være opptatt av egeninteressen som ligger i å videreføre egne kompetanser snarere enn å søke etter den beste kompetansen. Meyer (2007:65) argumenterer for at når kunnskapen sitter i hodene eller i relasjoner mellom mennesker, er den spesielt krevende å overføre.

#### 2.2.4 Allianser innenfor akademia

Selv om man ser et økende antall allianser innenfor akademia, er det foretatt få studier innenfor dette feltet (Eckel et al., 2008:615). Eckel et al. har foretatt en kvalitativ studie av flere høyere utdanningsinstitusjoner som har inngått allianser og refererer til disse som *joint curricular ventures* (JCV). Studien belyser hvordan gjensidig vellykkede allianser skapes til tross for ulik institusjonell kultur, ledelse og praksis. I tillegg belyses uunngåelige konflikter og ulikheter mellom morselskapene. Studien kaster lys over fire sentrale punkter om hvordan man kan tilpasse ulike organisasjonsstrukturer i en allianse.

1. Ved å velge kjente partnere med samme ambisjoner og mål i stedet for partnere som har som mål å maksimere ett spesielt resultatområde, vil institusjonene utvikle et felles verdigrunnlag som lettere forener ulike forskjeller. Eckel et al. (2008:630) hevder at dette er et viktig argument fordi: "*a drastic misalignment of expectations in any number of key areas – curricular structure, teaching quality, or collaboration on reasearch – is likely to result in gridlock and may terminate the partnership*".
2. Erkjennelse av inngrodd spenning mellom de individuelle partnerne og fellesskapet var en nøkkelfaktor som hadde innvirkning på fleksibilitet og stabilitet i organisasjonen. Berørte parter i en allianse anser grunnleggende institusjonelle aktiviteter som eksempelvis planlegging, utarbeidelse av planer og mål som kjente aktiviteter (Eckel at al, 2008), og av den grunn skaper partnerskap visse spenninger. En av de mest grunnleggende er å finne hvilke som utføres på vegne av alliansen og hvilke er ment å gagne en spesiell partner. Sagt på en annen måte; når handler man som enkeltindivider og når agerer man agerer til felles beste?
3. Effektive partnerskap krever personlig engasjement som er bygget på samhandling ansikt-til-ansikt i stedet for vanntette retningslinjer og prosedyrer. Selv om studien til

Eckel et al., (2008: 631) understreker viktigheten av klare retningslinjer, viste den at de fleste vanskelige problemstillinger ble løst gjennom fysiske, regelmessige møter med gode diskusjoner. I motsetning til næringslivet, der man løser problemer med enten å diktere eller lede fra toppen, er det personlige forhold og ikke organisatorisk hierarki som "limer" akademiske allianser sammen (Eckel et al., 2008).

4. Desto mer man klarer å skape en felles identitet i allianser, jo større er sannsynligheten for at konfliktene reduseres (Eckel et al., 2008:632). Videre argumenteres det med at tradisjonell ledelseslitteratur beskriver allianser som vanskelige grunnet ulik kultur og ulike vaner, og at vitenskaplig og administrativt tilsatte gjerne står mot hverandre på den enkelte institusjon. Funnene i studien til Eckel et al. (2008) viste det motsatte. Konfliktene som oppsto mellom de ulike partnerinstitusjonene var minimale. En nøkkelfaktor viste seg å være felles verdier som hersket også før fusjonen, og da spesielt innenfor felles fagområder.

Eckel et al. (2008) hevder at desto større grad av felles identitet, desto mindre betydning hadde tekniske regler. Eksempler på felles identitet viste seg å være:

- Felles institusjonelle verdier som eksempelvis entreprenørskap og prestisje
- Faglig fellesskap
- Utdanning fra samme type eller samme utdanningsinstitusjon
- Felles fagforståelse for pensum i fag- og studieplaner, hvilke problemstillinger skulle presenteres for studenter og hvordan man skulle koordinere ulike pensumaktiviteter.

I de tilfeller der det ikke eksisterte felles kultur rundt organisatoriske eller faglige verdier, viste det seg vanskelig å fremdyrke felles identitet.

Meyer (2007:68) argumenterer med at stereotypene av fusjonsparten blir forsterket hvis partene har vært i konkurranse med hverandre før fusjonen eller oppkjøpet. I en konkurransesituasjon vil en ofte skape avstand til konkurrentene og karikere dem. Dette blir en betydelig utfordring når partene plutselig skal være omforent i ett og samme selskap. Meyer hevder videre at manglende vilje til å motta kunnskap har både sammenheng med stereotypene og nedvurderingen av den annen part, men også manglende kunnskap om hverandres kompetanser. I og med at de ofte sitter skjult i hodene på enkeltmennesker og er

innbakt i relasjoner, er dette kanskje ikke så rart. I studien til Eckel et al. (2008) framkommer det at jo flere studenter og ansatte fusjonspartneren har, i tillegg til store forskjeller i normer og verdier i de ulike fagområdene, desto vanskeligere er det å skape felles identitet. I de tilfeller man overkjøres av en fusjonspartner, kan det forekomme frykt for å miste sin identitet. En måte å redusere frykten på kan være å la selskapet få beholde sitt navn eller logo eller andre ting som støtter oppunder identiteten til selskapet (Meyer, 2007:63).

### **2.2.5 Tempo**

Tempo i overføring av kompetanse er avgjørende (Meyer (2007:64). Mens konsulentlitteraturen anbefaler å ta raskt kontroll over og integrere organisasjonene, gir den senere tids forskning et mer nyansert bilde av tempo. Meyer (2007) hevder at raskt tempo på den ene siden kan gjøre at tiden med internt fokus minimeres og at de ansatte kan raskt få avklart hva som skal skje med dem. På den annen side vil et raskt tempo kunne føre til at de ansatte føler seg fremmedgjort og at de fusjonerende partners evne til å lære av hverandre blir hindret. I fusjoner og oppkjøp der overføring av kompetanse er et prioritert område, er anbefalingen derfor å ikke integrere raskest mulig, men bruke tid på å la organisasjonene bli kjent med hverandre for å skape et grunnlag for kompetanseoverføring. Men sakte tempo betyr ikke det samme som at ingenting skjer, og det er viktig at en arbeider med en gradvis integrering og at kommunikasjonen, samarbeidet og utvekslingen av kunnskap ikke får lov å stoppe opp.

### **2.3 Kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeidere**

Hovedkjennetegnet ved en kunnskapsorganisasjon er at det er en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og der leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter (Grund, 2006: 30-31). *Kunnskapsarbeidere* spiller ikke bare en sentral rolle for produksjonen og verdiskapningen, de eier også i stor grad de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av virksomheten når som helst. Det er kunnskapsarbeidernes unike kompetanse som former kunnskapsbedriftene. Grund (2006) hevder videre at kunnskapsarbeidere er personer som utfører sitt arbeid med stor grad av selvstendighet. Det er derfor ingen lett oppgave å få kunnskapsorganisasjoner til å arbeide for

kollektive mål. Kunnskapsarbeidere må motiveres og inspireres til å benytte sin kreativitet og sine kunnskaper. De lar seg i liten grad kommanderes gjennom byråkratiske kontrollordninger. Kunnskapsbedriften trenger ofte kunnskapspersoner mer enn kunnskapspersonene trenger bedriften. Jakobsen og Thorsvik, (2008:90-91) definerer universitets- og høyskolesektoren inn i det profesjonelle byråkratiet der de ansatte i den operative kjernen er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet. *Fordeler* ved denne organisasjonsformen er at delegering av beslutningsmyndighet sikrer et faglig godt arbeid. Dessuten gir delegering av beslutningsmyndighet raskere problemløsning og saksbehandling. *Mulige ulemper* er imidlertid velkjent både fra helsesektoren og universitets- og høyskolesektoren. Det kan lett oppstå rivalisering og konflikter mellom ulike faggrupper, noe som skaper samarbeids- og styringsproblemer. Bang (2002:34) beskriver konflikter mellom grupper av mennesker med ulik sosioøkonomisk status og refererer til subkulturkonflikter i organisasjonen mellom grupper med ulik sosioøkonomisk status – for eksempel mellom ansatte som oppfatter seg som tilhørende ”arbeiderklassen” og ansatte som oppfatter seg som tilhørende ”middelklassen” eller ”overklassen”. Disse subkulturene vil kunne forsterkes ved at de ofte henger sammen med vertikale lag i organisasjonen. Bang hevder at det i dag muligens ikke i så stor grad er penger og inntekt som definerer klassene i samfunnet, men heller kunnskap og utdanning. Videre peker Bang på konflikter mellom yrkes- eller profesjonsgrupper i organisasjonen, og Bang (2002:33) viser til en kunnskapsorganisasjon som sykehusvesenet der det ikke sjelden utspiller seg ganske kraftige subkulturer mellom leger, sykepleiere, hjelpepleiere og pleiemedhjelpere.

Grund (2006:31) definerer et profesjonelt yrke som følger:

- Det krever langvarig og spesifikk utdanning fra universitet og høyskole.
- Praktiske ferdigheter overleveres fra erfarne kolleger
- Det har offentlig godkjenning og beskyttet tittel.
- Yrket har spesielle rettigheter og relasjon til det offentlige.
- En sterk fagforening overvåker yrkesutøvelsen gjennom et faglig/etisk regelverk.

I følge Grund (2006:31) er et kjennetegn ved personer som tilhører en profesjon at de gjerne identifiserer seg mer med sin profesjon enn den organisasjon de er ansatt i. Lojaliteten til egen profesjon og egen karriere er større enn lojaliteten til arbeidsgiveren. Han hever at jobb

og karriere betyr så mye for profesjonelle yrkesgrupper at de har vanskeligheter med å akseptere kritikk og motta ordre ovenfra. Både overleger, professorer og skuespillere har lett for å være primadonnaer.

Et universitet samler fagfolk med spisskompetanse på til dels små felter. De høye kompetansekravene og den vidtdrevne spesialiseringen begrenser muligheten for å overføre vitenskaplige ressurser mellom ulike fagfelt. Mangel på lærekrefter i et fagområde som for eksempel matematikk, kan ikke erstattes med en samfunnsviter. Særlig forskning kjennetegnes ved liten funksjonell avhengighet utover prosjekt- og faggruppenivå. Forskning ved et universitet og en høyskole kan best beskrives som et stort antall mer eller mindre "uavhengige" produksjonskjeder, og den avhengigheten som eksisterer, er mer faglig vertikal enn horisontal mellom fag. De funksjonelle koblingene er sterkere innenfor undervisning – særlig innenfor profesjonsstudiene. Men også på dette området er det vesentlig tale om studieinterne og vertikale avhengighetsrelasjoner. Universitetsprodukter er både personlige og høyt spesialiserte. Det er først og fremst den enkelte forsker selv som avgjør hvilke forskningsresultater og publikasjoner han skaper (Grund, 2006:35). Behovet for å samordne og koordinere institusjonenes fagfolk i arbeidslag og team øker. Stadig større deler av forskningsbevilgningene går gjennom forskningsprogrammer hvor det kreves samarbeid mellom sterke personer ved en institusjon og mellom institusjoner (Grund, 2006:36).

Gjennom gode strategiprosesser må utdanningsinstitusjoner finne den riktige balanse mellom hensynet til studenter, ansatte og samfunn og få den best mulige kopling mellom aktiviteter, aktører og ressurser både mellom sterke personer ved en institusjon og mellom institusjoner. Eckel et al. (2008:631) hevder at siden kunnskapsarbeidere ikke vil bli fortalt hva de skal gjøre, er det samarbeidet mellom kunnskapsarbeidere, og ikke organisatorisk hierarki, som limer alliansene sammen.

Som *politisk styrte organisasjoner* må kunnskapsorganisasjoner vurderes ut fra de samfunnsoppdrag institusjonene skal ha, og de lover, budsjetter og finansieringsordninger myndighetene styrer med (Grund, 2002:32). Sett fra institusjonenes side dreier det seg om å tolke og tilpasse seg politiske og økonomisk-administrative mål og rammer og å *posisjonere seg overfor* pasienter, studenter og etterspørrere av kulturtilbud. I rollen som *kunnskapsorganisasjon* preges organisasjonene av faglogikk, faglojalitet og av medisinens,

kunstens og vitenskapens sjel, og dessuten av ledelsens arbeid med å *mobilisere* professorer skuespillere og overleger og andre ansatte til å arbeide for institusjonelle og kollektive mål.

Meyer (20007:60) karakteriserer kunnskap i fusjoner og oppkjøp og hevder at fusjon eller oppkjøp kan medføre at relasjoner brytes opp, og at de strukturene som støtter oppunder kulturer blir endret. Videre argumenterer Meyer for at et individs kunnskap representerer hans eller hennes primære verdi for arbeidsgiver, og det å kodifisere og dele denne kunnskapen med andre kan redusere individets posisjon og verdi i bedriften.

### **2.3.1 Endring i organisasjoner**

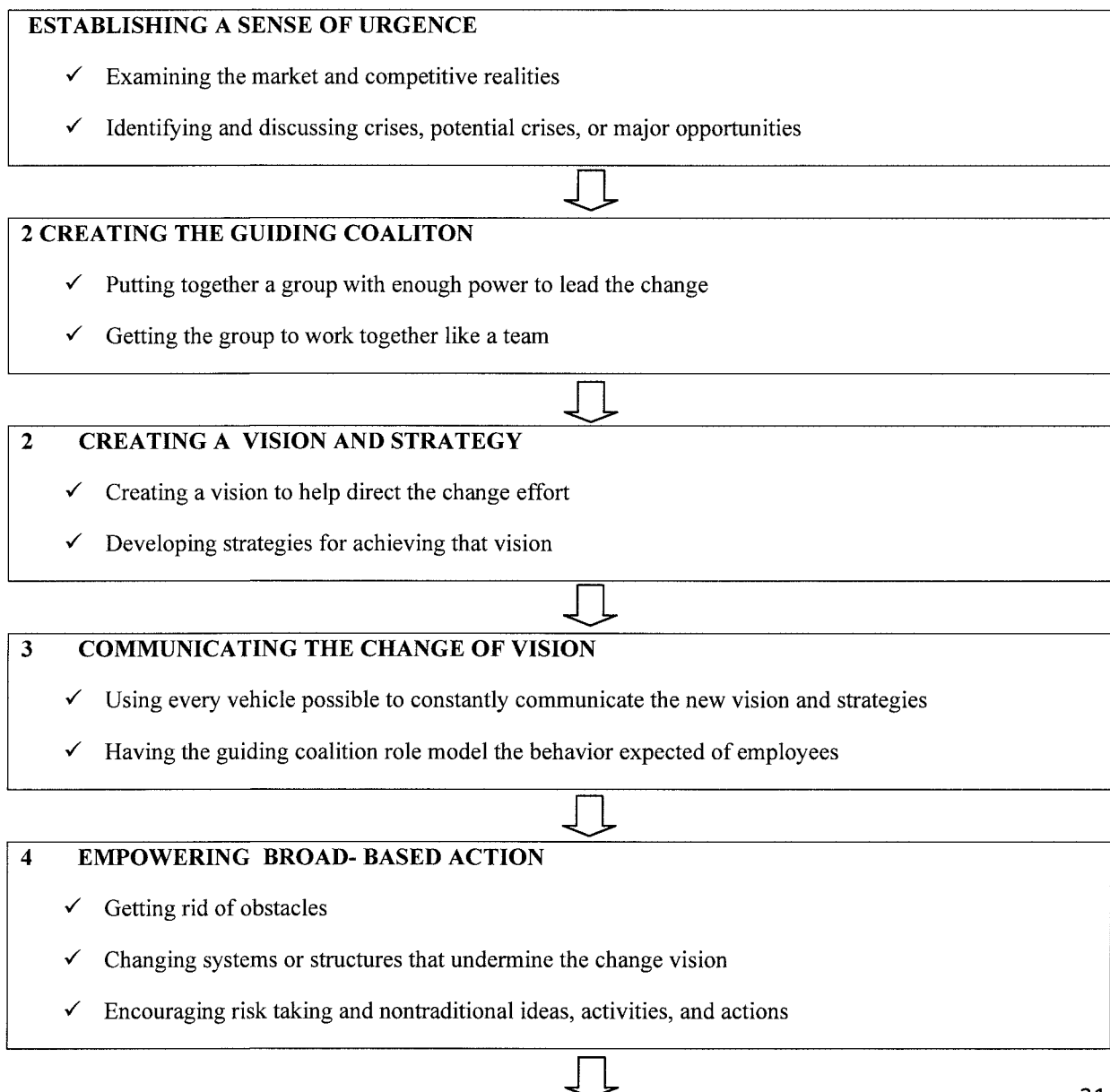
En strategisk endring skjer når organisasjonen må gjennomgå en omfattende forandring på forholdsvis kort tid (Jacobsen og Thorsvik, 2008:353). Vanligvis innebærer dette at en organisasjon endrer sine mål og strategier. Dette betyr dramatiske endringer ved at organisasjoner bestemmer seg for eksempel for å starte produksjon av nye varer eller tjenester, eller bevege seg inn på nye markeder, noe som medfører ny konkurranse og mange nye forhold. Hele organisasjonens forhold til omgivelsene påvirkes ved slike endringer. Dermed blir dette på mange måter en organisatorisk revolusjon. En revolusjonær endring vil som regel kjennetegnes ved at en omfattende endring skjer over en kort tidsperiode. Jacobsen og Thorsvik (2008:369- 375) hevder videre at organisasjonsutvikling som strategi for endring kan spores tilbake til 1930-tallet, da det vokste fram et ønske om å utvikle mer humane og demokratiske organisasjoner. Organisasjonsutvikling (OU) som strategi bygger på et harmonisk perspektiv. Dette innebærer et syn der alle mennesker ønsker frivillig samarbeid til felles beste, der ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen gjør det godt, og der egalitære grupper fungerer mest effektivt. Jacobsen og Thorsvik (2008:372) oppsummerer sentrale forutsetninger for vellykkede OU-prosjekter og nevner eksempel som opplevelse av krise, bred deltakelse av ansatte og mellomledere, at man begynner med små endringer som kan skape godt klima for senere og større endringer. Videre hevder forfatterne at OU-tradisjonen blir kritisert for å overse to helt sentrale situasjonsfaktorer, nemlig

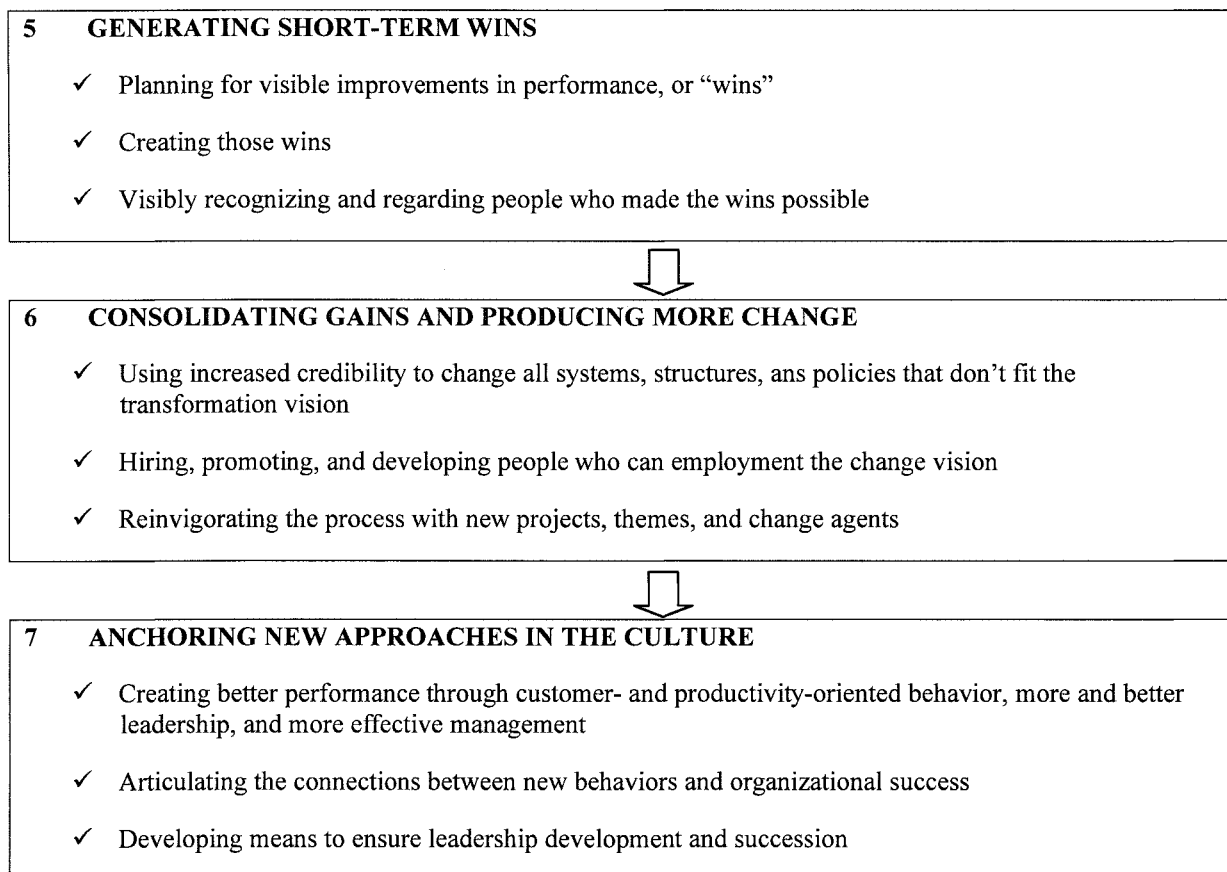
- At endring ikke alltid skjer gjennom samarbeid, men at endringsprosesser ofte preges av sterk og vedvarende konflikt og utilsørt maktbruk, og



- At organisasjoner ikke alltid har tid til å legge opp endringsprosesser som vektlegger bred deltakelse og inkrementell endring.

Kotter (1996:21) hevder at en betydelig grad av endring vil ikke skje enkelt og nevner faktorer som innadvendte kulturer, lammende byråkrati, lav grad av tillit, manglende ”teamwork”, arrogante holdninger, manglende ledelse på mellomledernivå og den generelle menneskelige frykten for det ukjente. Han hevder videre at alle diagrammer synes å forenkle realiteten, og han har av den grunn laget en oversikt som oppsummerer trinnene i en vellykket endringsprosess uavhengig av størrelsen. Den er delt inn i åtte faser, og hver av dem kan koples til åtte grunnleggende feil som underminerer endringsforsøkene.





Figur 4: Kotter, 1996:21

De første fire trinnene representerer opptinningsfasen, de tre neste trinnene iverksetter endringsfasen og det siste trinnet står for intern forankring av kultur i bedriften. Kotter (1996:23) hevder (fritt oversatt) at ved å overse oppvarmingsfasen, eller opptiningen (trinn 1-4) dannes det sjelden et solid nok grunnlag for å fortsette prosessen. Videre sier han at hvis trinn 8 utelates, så vil man aldri bli ferdig med prosessen slik at endringene ”setter” seg i organisasjonen.

Thompson et al., (2010:173) peker på at mange allianser bryter sammen grunnet stor intern motstand blant ansatte. Årsaken kan være at man ønsker å jobbe slik man alltid har gjort, nøkkelpersonell blir desillusjonert og forlater bedriften og arbeidsmoralen til de gjenværende kan falle til farefullt lavt nivå.

### 2.3.2 Endringsmotstand

Giæver (2007:40) hevder at innenfor psykologien skiller man gjerne mellom tre kategorier av følelsererfaringer: emosjonelt ladede vurderinger, humør, og distinkte og spesifikke følelser. Her kan man si at det er de emosjonelt ladede vurderingene som dårligst fanger opp selve den følelsesmessige erfaringen. Emosjonelt ladede vurderinger refererer til tankemessige oppfatninger eller fortolkninger av en situasjon og kan derfor ikke sies å være en følelse i seg selv. Emosjonelt ladede vurderinger kan imidlertid tenkes å resultere i en eller flere følelsesmessige erfaringer. Giæver mener derfor at motstand mot endring er et begrep man kan plassere innenfor denne kategorien. Her snakker man om en relativt stor og generell samlebetegnelse som i indirekte forstand refererer til én eller flere negativt ladede følelsererfaringer. Begrepet er dermed dårlig egnet til å si noe om hvilke konkrete og spesifikke følelser som er involvert hvordan hver enkelt av disse følelsererfaringene kan forklares og hvilke konsekvenser de egentlig har. Videre hevder Giæver (2007: 41) fra et psykologisk perspektiv at distinkte og spesifikke følelser gir en mye dypere innsikt i selve den følelsesmessige erfaringen. Dette er fordi distinkte følelser, i motsetning til humør, er mer intense, endres hurtig og relaterer til spesifikke hendelser, hvorav det siste punktet er mest sentralt. Distinkte følelser handler om noe og oppstår fordi man opplever at noe i omgivelsene har oppstått eller blitt endret. En eventuell kartlegging av de ansattes spesifikke følelser (for eksempel sinne, irritasjon og frykt), deres opplevde årsaker og konsekvenser gir med andre ord en mye mer presis og dypere forståelse av hva som for eksempel ikke fungerer eller oppleves feil under en endringsprosess.

I de aller fleste tilfeller vil planlagte endringer måtte basere seg på ufullstendig informasjon, noe som igjen vil medføre uforutsette hendelser. I tillegg vil man som regel møte det vi kan kalle iverksettingsproblemer, det vil si at det oppstår problemer når man går fra planene til iversettingen. Helt sentralt her står fenomenet ”motstand mot endring” (Jacobsen og Thorsvik, 2008: 361).

I utgangspunktet er motstand en relativt rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. I mange tilfeller vil motstand mot endring ha utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent, noe man mener er godt og riktig. Jacobsen og Thorsvik (2008:361-364) trekker frem ti grunner til at motstand mot endring vil oppstå;

1. **Frykt for det ukjente.** Man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. Det tryggeste er å holde på det man har, for man vet ikke hva man får.
2. **Brudd på en psykologisk kontrakt.** En formell ansettelseskontrakt vil muligens bli reforhandlet grunnet endrete arbeidsoppgaver. I tillegg vil den ”psykologiske kontrakten” innebære at uskrevne forventninger brytes.
3. **Tap av identitet.** Man kan ha skapt en spesiell mening gjennom jobben, og man identifiserer seg med det man har drevet med. En organisasjonsendring kan føre til at dette faste handlingsmønsteret opparbeidet over lang tid, brytes.
4. **Symbolisk orden endres.** Alt blir tillagt en mening, om det så gjelder kontorplassering, måten lederen snakker på, eller hva som hendte på siste firmafest. Endring i organisasjoner medfører ofte at slike symbolske ordener endres.
5. **Maktforhold endres.** Ofte vil endring bety at man reorganiserer et stabilt mønster av makt og innflytelse. De som mister makt, vil ofte motsette seg endring.
6. **Krav om nyinvesteringer.** Endring av organisasjoner kan også bety at enkelte vil bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse. Desto mer spesifikk en kompetanse er, desto større kan motstand til endringen bli.
7. **Dobbeltarbeid.** Mange vil reagere mot endringsprosesser ved å påpeke at de er for arbeids- og ressurskrevende.
8. **Sosial bånd brytes.** Man kan miste kontakt med kolleger man har arbeidet sammen med lenge, kontorfellesskapet forsvinner, og man kan risikere å måtte arbeide sammen med personer man i beste fall ikke vet noe om og i verste fall ”ikke tåler trynet på”. Å fusjonere eller å bli kjøpt opp kan medføre at relasjoner brytes opp og at de sosiale strukturere som støtter oppunder kulturer blir endret (Meyer 2006:60).
9. **Utsikter til personlig tap.** Organisasjonsendringer kan få direkte økonomiske konsekvenser for enkelte. I de mest dramatiske tilfellene kan endring innebære at en jobb forsvinner, og at ansatte blir arbeidsledige. Vanligere er det at ansattes karrieremuligheter påvirkes gjennom eksempelvis en flatere organisasjon og færre opprykksmuligheter.

## **10. Eksterne aktører ønsker stabilitet.** Det kan bety en endring av eksterne

interessentene i organisasjonen. Jackobsen og Thorsvik eksemplifiserer dette gjennom innvandrere som mister sin ”eksklusive” tilgang til byråkratiet ved at innvandrerkontoret integreres i sosialkontoret.

Det første spørsmålet en medarbeider stiller seg selv er normalt dette: ”Hva betyr denne endringsprosessen for meg og min situasjon?” Deretter vil han eller hun spørre seg selv: ”Hvorfor er dette en god idé?” (Nordhaug et al., 2007:77). Når det gjelder å håndtere følelser og motstand blir endringsledere alltid overøst – på godt og vondt – av medarbeideres følelsesmessige responser på forandringene. Når man skal lede endringsprosjekter, tenker man ofte først på å tale til hjernen, til forståelsen, til fornuften. Man forklarer endringsprosessen intellektuelt og rasjonelt. Men det er avgjørende at man også taler til hjertet, det er ikke nok å tale bare til intellektet. Selv om man er orientert mot helheten og ”massen”, vil ethvert menneske i virksomheten også tenke på seg selv i forbindelse med omstillingene. Enhver vil se endring gjennom sine egne briller og oppfatte endringsprosjektet ut fra sine egne erfaringer, følelser, drømmer og begreper. Det er viktig at medarbeiderne har en følelse av at deres nærmeste sjef kan gi svar på hva en gitt endring betyr for dem personlig (Norhaug et al., 2007:79-80).

Bang (2002:23) definerer organisasjonskultur som de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Når det gjelder forhold som gjør organisasjonskulturen mer mottakelig for påvirkning, er den mer mottakelig for kulturell endring når den blir utsatt for stress og press som ikke kan ignoreres. Disse spenningene er blitt utløst av en eller annen hendelse i eller utenfor organisasjonen, og dette kan blant annet være kriser eller muligheter i omgivelsene (Bang, 2002:131). Dette underbygges av Kotter (1996:162) som hevder at store endringer aldri er vellykkede med mindre graden av utilfredshet er lav og han sier videre at: *”A high urgency rate helps enormously in completing all the stages of a transformation process. If the rate of external change continues to climb, then the urgency rate of the winning twenty-first-century organization will have to be medium to high all the time”*.

Jacobsen og Thorsvik (2008:373) hevder at tradisjonelt sett har man hatt lett for å overse to sentrale faktorer i forhold til endring. For det første at endring ikke alltid skjer gjennom samarbeid, man at endringsprosesser ofte preges av sterk og vedvarende konflikt og utilslørt

maktbruk, og for det andre at organisasjoner ikke alltid har tid til å legge opp endringsprosesser som vektlegger bred deltakelse og inkrementell endring.

### 2.3.3 Kommunikasjon i endringsprosesser

Kommunikasjon av endret strategi og visjon er svært viktig i en fusjonsprosess (Kotter, 1996:23). Hvis denne er fraværende, vil det sjelden danne et solid nok grunnlag for å fortsette prosessen. *”Det man stort sett hørte fra den nærmeste ledelsen, var at nå går toget – vi må henge oss på. Her var det et ekspressstog som kom, og de som lå i skinnegangen, de ble overkjørt, mens de som var på toget, fikk være med på turen, og de som stod igjen på perrongen, de var det synd på, for det kom ikke flere tog. Det var det du fikk høre om tingene”* (Kongsvik, 2006:38). Kongsvik argumenterer for hvordan sitatet overfor lett henleder oppmerksomheten til lederkommunikasjon, og hvor sentralt dette egentlig er for hvordan omstillinger oppleves av ”sluttbrukerne” – de ansatte. Ledere vil fremdeles være sentrale i endringsprosesser, både som fortolkere av det som skjer i omgivelsene, og som initiativtakere til interne endringer (Kongsvik, 2006:39). Nyere forskning peker på hvilken vesentlig rolle kommunikasjon også spiller i overføring av kompetanse (Meyer, 2007:64). Kongsvik (2006:40) presenterer formidlingsmodellen som i sin mest rendyrkede form innebærer at kommunikasjon er en enveisaktivitet, hvor hensikten er å overbevise en motpart eller å ”selge” et budskap. Kommunikasjonen kan betegnes som lukket og ekskluderende i den forstand at senderen ikke er mottakelig for å forandre budskapet på bakgrunn av motargumenter eller tilbakemelding fra mottakere. Sitatet som ble presentert innledningsvis, kan være indikasjon på at enkelte ledere har en arbeidsmodell for kommunikasjon som ligner på formidlingsmodellen. Kongsvik (2006) argumenterer for at en klar fordel med formidlingsmodellen er at kommunikasjon kan skje raskt og effektivt, noe som kan være nødvendig i tilfeller hvor dramatiske omstendigheter truer en organisasjons eksistens, og hvor manges innsats må koordineres hurtig. Formidlingsmodellen kan altså være hensiktsmessig for kommunikasjon under *kriser*. Det å ta utgangspunkt i en slik modell i kommunikasjon rundt endringsprosesser kan imidlertid skape problemer.

Kotter (1996:99) argumenterer med at: *Even more fundamentally, two-way discussions are an essential method of helping people answer all the questions that occur to them in a transformation effort. Clear, simple, memorable, often repeated, consistent communication*

*from multiple sources, modeled by executive behavior, helps enormously. But most human beings, especially well-educated ones, buy into something only after they have had a chance to wrestle with it. Wrestling means asking questions, challenging, and arguing. This, of course, is precisely what happens when the vision is first created by the guiding coalition.*

For at kompetanseoverføringen skal fungere, må imidlertid kommunikasjonen ikke isoleres til enveis og skriftlig kommunikasjon, men være i form av ansikt-til-ansikt kommunikasjon Meyer (2007:64).

Kongsvik (2006:41) hevder at det i kretsløpsmodellen vektlegges at kommunikasjon er en toveisprosess, en dynamisk interaksjon, hvor deltakerne skifter på å inneha rollene som sender og mottaker. Her anses deltakelse og gjensidig kommunikasjon som viktige elementer for å kunne løse de aller fleste problemer i organisasjoner, og trygghet og tilhørighet blir sett på som viktige faktorer for motivasjon og produktivitet. Kongsvik (2006) hevder videre at den største fordelen med modellen sett i relasjon til organisasjonsendringer, er at den kan bidra til eierskap og forankring til en endringsprosess og avverge dysfunksjonelle konsekvenser som presentert ovenfor. *Modellen kan imidlertid kritiseres for å legge for mye vekt på forståelse, at man forveksler forståelse med enighet, og at enighet og harmoni til enhver tid er det beste for organisasjonen.* Videre hevder Kongsvik at en ren praktisk utfordring knyttet til kretsløpsperspektivet på kommunikasjon er at den potensielt er svært tid- og ressurskrevende. En større endringsprosess som berører mange ansatte, vil kunne bli uoverkommelig dersom målsettingen er at alle skal komme fram til en omforent forståelse av hvordan den skal gjennomføres. Dette kan stille ledere overfor et dilemma om hva som bør prioriteres – en rask gjennomføring på den ene siden og forankring og ansattes eierskap til endringsprosessen på den andre. Kongsvik (2006) konkluderer med at ledere bør ha et bevisst forhold til kommunikasjon i endringsprosesser. Mange vil si at sosiale og kommunikative ferdigheter alltid har vært viktige faktorer i ledelse, og i et stadig mer endringsorientert arbeidsliv er det grunn til å hevde at slike faktorer blir enda viktigere framover. Selv om det er krevende, bør bevisstgjøring av betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser være et sentralt tema i alle former for lederutvikling og ledertrening, rett og slett fordi dette vil være viktig for mange virksomheters utvikling.

Undersøkelsesspørsmålene skal belyses med først å ta utgangspunkt i forutsetningene for vellykkede allianser, deretter mer spesifikt gå inn i studien til Eckel et al. som omhandler

allianser innenfor akademia for å finne likhetstrekk med fusjonsdiskusjonene HIH hadde med sine partnere. Deretter vil teorien vedrørende karakteristika ved kunnskapsmedarbeidere og endringsmotstand knyttes opp mot intervjuer og dokumentdata relatert til endelig styrebehandling av fusjonsprosessen både ved HIH og UiT.



### 3.0 METODEBRUK

#### 3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Metode, av det greske ordet *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Metodelæren dreier seg bl.a. om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Mens vi til daglig har en tilbøyelighet til å trekke konklusjoner om sammenhenger forholdsvis raskt – ”jump to conclusions”, som engelskmennene sier det – må forskere stille strengere krav til bevisbyrden før de kan trekke konklusjoner. Et grunnleggende trekk ved forskning er objektivitet. (Johannesen et al., 2009:32-33). Jeg har i min oppgave forsøkt å fremstå mest mulig objektiv i mine analyser og funn, men det har til tider vært krevende da egne kolleger har vært en del av datagrunnlaget. Jeg har brukt mye tid på å finne frem til hvilken metodisk tilnærming jeg skulle benytte i besvarelsen av mine undersøkelsesspørsmål. Johannessen et. al (2009:33) sier at hvis man går noen tiår tilbake, hadde kvantitativ forskning en dominerende stilling i samfunnsvitenskapen. Etter hvert har kvalitativ forskning fått en større utbredelse, og med dette har det kommet økende kritikk mot ensidig bruk av kvantitative metoder. Mange samfunnsforskere stiller seg imidlertid utenfor denne striden. Metode betraktes som et redskap til å skaffe seg innsikt, og man må være åpen og velge den eller de metodene som er best egnet til å besvare forskningsspørsmålene (Johannesen et al., 2009:361-363). Basert på teori rundt metodevalg og Mehmetoglus modell som beskriver kvalitativ versus kvantitativ forskning, har jeg i min oppgave valgt en kvalitativ tilnærming i besvarelsen av mine forskningsspørsmål.

<b>Kvantitativ forskning</b>	<b>Kvalitativ forskning</b>
Positivism	Interpretivism
Tester teori	Utvikler teori
Aprioriske variable	Ingen predefinerte variabler
Årsakssammenhenger	Forståelse (verstehen)
Avstand til fenomenet som studeres	Nærhet til fenomenet som studeres

Store utvalg	Små utvalg
Tilfeldig utvalg	Formålsutvalg (purposeful sampling)
Generaliserbare resultater	Kontekstavhengige resultater
Spørreskjema	Intervju og observasjon
Kort datainnsamling	Lang datainnsamling
Statistiske analyser	Fortolkning
Deskriptiv skriving	Litterær skriving
Lineær prosess	Sirkulær prosess

Figur 5: Kvalitativ versus kvantitativ forskning (Mehmetogulu, 2004:18)

Når det gjelder databehov for forskningsspørsmålene, har det med utgangspunkt i relevant litteratur vært nødvendig å utarbeide intervjuguider. Deretter har det vært viktig å få adgang til et representativt utvalg av respondenter, et såkalt forhåndsutvalg, og i dette tilfellet styremedlemmer og ansatte. Dette for å få frem deres betraktninger og opplevelser knyttet til fusjonsprosessen. Databehovet har videre vært å samle inn relevant dokumentasjon knyttet til fusjonsprosessen. Dette har primært vært overordnede budsjett- og måldokumenter fra kunnskapsdepartementet samt styrepapirer fra både HIH og UiT. Datainnsamlingsfasen har vært relativt lang, nærmere syv måneder.

Mehmetoglu (2004:58) hevder at forskningsprosessen i kvalitativ metode som regel deles inn i tre sirkulære og dermed avhengige hovedfaser: Forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Han hevder videre at den største utfordringen i forskningsprosessen er å lage en konkret problemstilling, for denne styrer forskningen fra start til slutt. Utfordringen i mitt tilfelle har vært å avgrense oppgaven i tilstrekkelig grad, utforme en konkret problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, knytte mine metodiske valg til dette, velge relevant teori samt la problemstillingen løpe som en rød tråd gjennom hele oppgaven.

### 3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er å ta stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres, dvs. ”alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2009:73). Mehmetoglu (2004:58) definerer forskningsdesign som fasen der det lages et konsekvent grunnlag for hvordan forskningen skal gjennomføres. Dette gjøres ved at forskeren først genererer en forskningsidé, som kan komme fra ens personlige og/eller jobbmessige erfaringer/opplevelser. Etter å ha funnet på en idé vil forskeren bevege seg til temanivået for å skaffe seg den litteraturoversikten som er nødvendig for å kunne lage en konkret problemstilling. I og med at problemstillingen styrer alle forskningsaktivitetene (utvalg, analyse, metode osv.) er det viktig å ha en klar og konkret problemstilling som kan veilede forskeren underveis i forskningsprosessen. Man starter med forskningsspørsmålet og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen. Jeg har i oppgaven valgt å belyse problemstillingen ved å besvare to forskningsspørsmål.

### 3.1.2 Datainnsamling

Mehmetoglu (2004:62) hevder at det å få adgang til steder eller personer kan være mer innviklet og dermed mer problematisk i kvalitativ forskning enn det er i kvantitativ forskning. Dette skyldes nok mest datainnsamlingsmetodene som tas i bruk i kvalitativ forskning. Som vist i tabellen ovenfor brukes det spørreskjema i kvantitativ forskning, noe som ikke krever at det skal være tett eller langvarlig kontakt mellom forskeren og hans/hennes respondenter. Som skissert ovenfor tas ofte intervju- og observasjonsmetoden i bruk i kvalitativ forskning. En annen grunn til at kvalitativ forskning er mindre oversiktlig (det er vanskelig å si for eksempel hvor lenge datainnsamlingen skal vare) i forhold til kvantitativ forskning, noe som også gjør at det er vanskeligere å få adgang til felten. Derfor bør enhver kvalitativ forsker i god tid før selve datainnsamlingen etablere kontakt med vedkommende instanser for å få nødvendig adgang til stedet eller personen som skal studeres (Mehmetoglu 2004:62). I mitt tilfelle har stedet vært egen arbeidsgiver, så det har vært relativt enkelt å få adgang til både infrastruktur, ansatte og dokumentdata. Målgruppen for intervjuene har vært høyskolens ansatte samt et utvalg av høyskolestyrets medlemmer. Mehmetoglu (2004:64) hevder videre at etter å ha bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle de nødvendige data, er det neste steget ”utvelging av personer” fra denne målgruppen. Utvelging er en veldig viktig avgjørelse i all forskning fordi den vil ha implikasjoner også for analysen av dataene. Utvelging i kvalitativ forskning foregår på en helt annen måte enn i kvantitativ

forskning. I den sistnevnte følger forskeren prinsippene for sannsynlighetsutvelging. Dette vil sikre det som kalles for representativitet i kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning derimot er representativitet eller statistisk generalisering ikke målet i det hele tatt. Hensikten er snarere å generere overførbar kunnskap, samt å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet, enn å foreta statistiske generaliseringer. Rekrutteringen har da et klart mål. I metodelitteraturen kalles dette for "purposeful sampling" eller strategisk utvelging av informanter (Johannessen et al., 2005:109). Mehmetoglu (2004) argumenterer videre at mens utvelgingen er ensartet i kvantitativ forskning, er dette ikke tilfellet i kvalitativ forskning fordi det finnes flere varianter av formålsutvelgingen.

Jeg har foretatt en strategisk utvelging av informanter (Johannessen et al, 2009:109). Informantene er representert av en gruppe på 7 ansatte der tre kommer fra høgskolens administrasjon mens fire andre kommer fra fagmiljøet. Alle kjenner høgskolens indre liv og kultur godt og arbeider innenfor ulike områder i virksomheten. Jeg har valgt ut tre kvinnelige og tre mannlige informanter for å ivareta kjønnsbalansen. Et av funnene etter intervjuene var at endringsmotstanden var størst blant de administrativt tilsatte, og av den grunn har jeg i tillegg foretatt test-intervjuer med to administrative tilsatte som i utgangspunktet ikke var med i utvalget av informanter. Dette er gjort for å sikre en mest mulig diversifisert kunnskap om ulike kategorier ansattes holdninger til endringer samt kvalitetssikre at typen innsamlet data var god nok i forhold til å besvare undersøkelsesspørsmålet. I tillegg til å intervju totalt ni ansatte om deres forhold til fusjonsvedtaket, har jeg også valgt å intervju tre styrerepresentanter i etterkant av fusjonsbruddet for å få deres vurderinger av årsaken til bruddet. Også her har jeg foretatt en strategisk utvelging av informanter med to eksterne og én intern representant med kjønnsfordeling på én kvinne og to menn. Dette er gjort for å sikre et mest mulig nyanserte synspunkter på hvorfor man mislyktes i prosessen og for å kunne sammenligne og diskutere mine funn med teori om vellykkede allianser.

Oversikt over informanter:

Informanter	Stillingskode	Ansatt/styremedlem
Informant 1	Rådgiver	Administrativ
Informant 2	Førstemanuensis	Faglig
Informant 3	Sekretær	Administrativ
Informant 4	Høyskolelektor	Faglig
Informant 5	Høyskolelektor	Faglig
Informant 6	Førstekonsulent	Adm
Informant 7	Konsulent	Adm
Informant 8	Konsulent	Adm
Informant 9	Høyskolelektor	Faglig
Informant 10		Styremedlem
Informant 11		Styremedlem
Informant 12		Styremedlem

### 3.1.3 Datainnsamlingsmetoder

I følge Mehmetoglu (2004:68) er det fire hovedmetoder som brukes for å samle kvalitative data: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. Jeg vil i det følgende fokusere på intervju og dokumentdata da et er disse metodene som er valgt for datainnsamling i denne oppgaven.

#### 3.1.3.1 Intervju

For best mulig å kunne besvare undersøkelsesspørsmål har jeg valgt intervjuer fordi dette er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på (Johannesen et al., 2009:142). Man deler disse inn i strukturerte, halvstrukturerte og ustrukturerte intervju. I strukturerte intervjuer bruker forskeren (eller intervjueren) en formell strukturert eller standardisert intervjuguide, som består av forhåndsbestemte spørsmål. Forskeren er nødt til å stille disse spørsmålene til hver informant på den samme måten for å kunne samle informasjon om et

emne fra absolutt alle sine informanter. Hensikten med dette er å kunne foreta sammenlikninger mellom informantene. I strukturerte intervjuer er det ikke slik at forskeren har spørsmål med svaralternativer, men at han/hun har en liste over konkrete spørsmål. I intervjusituasjonen vil forskeren prøve å styre samtalen i forhold til denne listen, og det er forskerens oppgave å strukturere disse svarene i analysefasen i forhold til spørsmålene. Johannessen et al., (2009:144) hevder videre at fordelene med strukturerte intervjuer er at analysearbeidet blir enklere og mindre tidkrevende fordi forskeren kan analysere intervjuene spørsmål for spørsmål og sammenlikne hva de ulike informantene har svart på samme spørsmålet. Ulempen er begrenset fleksibilitet sammenliknet med de to andre intervjutypene. Halvstrukturert intervju betyr at forskeren bruker noen forhåndsbestemte spørsmål i tillegg til temaer. I forhold til strukturert intervju inneholder halvstrukturerte intervjuer temaer som ikke er så konkrete som de forhåndsbestemte spørsmålene. Hensikten med dette er å ha en litt mer åpen samtale. Halvstrukturert intervju foregår også på den måten at forskeren stiller samme spørsmål og i tillegg diskuterer samme temaer med hver informant (Mehmetoglu 2004:69). Bang (2002:152) nevner imidlertid flere svakheter ved intervjumetoden, blant annet at åpne svaralternativer ikke gjør intervjuene direkte sammenlignbare, deretter at det er tidkrevende og til slutt generaliserbarheten der man må gjøre et utvalg og at det dermed er åpenbart at hvem som er med i utvalget blir avgjørende for hva slags resultater man får ut av intervjuene. Bang (2002) peker også på fordeler ved intervjumetoden der man ved et halvstrukturert, åpent intervju i stor grad åpner for at informanten kan bruke sitt språk, sine begrepskategorier og sin virkelighetsdefinisjon under intervjuet. For det andre har intervjuet stor fleksibilitet ved at intervjuer kan stoppe opp og få utdypet interessante svar og stille tilleggsspørsmål. Dette opplevde jeg som en stor fordel under mine intervjuer. Bang (2002) hevder videre at intervjuet genererer masse informasjon som kan danne utgangspunkt for nye hypoteser om hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som eksisterer i organisasjonen. For det fjerde gjør et intervju det lettere å komme i dybden hvis man ønsker det. Johannessen et al. (2009:145) definerer sette som *semistrukturerte* eller *delvis* strukturerte intervjuer, også kalt intervju basert på intervjuguide. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på bane. Delvis strukturert intervjuing kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Videre beskriver Johannessen et al. (2009:147-151) utformingen av en intervjuguide, relasjon mellom intervjuer/informant,

spørsmålsstilling samt dokumentering av intervjuet. Selve intervjuguiden har bestått av en innledning der jeg har redegjort for bakgrunn og hensikt med intervjuet, og jeg har benyttet meg av åpne spørsmål. Informantene er også gjort kjent med konfidensiell bruk av dataene, og alle intervjuene er tatt opp på digital diktafon. Intervjuene er ikke transkribert, men foreligger på lydfil.

To intervjuguiden har vært benyttet. Den første guiden ble utformet med tanke på ansatte som stod midt i en endringsprosess og ble således utformet før bruddet i fusjonsforhandlingene. Her stilles det spørsmål vedrørende ansattes reaksjoner på styrevedtak fattet i 2009 der man skulle inn i fusjonsforhandlinger til tross for at høyskolens strategiplan tilsa det motsatte. Deretter stilles det spørsmål om involvering i prosessen samt klima og stemning blant de ansatte. Siden intervjuguiden ble utarbeidet før endelig styrevedtak om fusjonsbrudd, ble det også stilt et spørsmål vedrørende egen arbeidssituasjon i fusjon eller som selvstendig institusjon. Avslutningsvis fikk informantene spørsmål om HIHs posisjon fem år fram i tid slik at man kunne løfte blikket litt utover egen arbeidssituasjon. Det var viktig å formulere spørsmål som ga rom for individuelle svar. Intervjuguide to ble utformet etter fusjonsbruddet og var rettet kun mot styremedlemmene. Her ble informantene bedt om å reflektere rundt de viktigste forutsetningene for å lykkes i en allianse. Deretter ble de spurt om hvorfor UIT ble vurdert som den mest naturlige fusjonspartner på styremøtet i juni 09, og hvordan de oppfattet samarbeidet mellom fusjonspartnerne. Avslutningsvis ble informantene bedt om å redegjøre for de avgjørende faktorer som påvirket deres beslutning om å avbryte fusjonsforhandlingene.

### **3.1.3.2 Telefonintervju**

Telefonintervju er ikke en metode som brukes ofte i kvalitativ forskning. Det kan likevel under noen spesielle omstendigheter være den mest effektive metoden. Det kan være at informantene som forskeren vil nå, er spredt over et stort geografisk område, og den mest praktiske måten å gjennomføre et kvalitativt intervju på er å bruke telefonen (Mehmetoglu 2004:74). I mitt tilfelle har det vært nødvendig da enkelte styremedlemmer befinner seg i stor geografisk avstand fra hverandre, og det har vært vanskelig å arrangere fysiske møter. Først kontaktet jeg informantene for å opplyse om mitt arbeid og for å avtale tidspunkt for intervjuene. Samtlige informanter som ble forespurt, valgte å delta på intervju. Relasjon til informantene er allerede opparbeidet i styrerommet. Også i disse tilfellene benyttet jeg meg av en halvstrukturert intervjuguide. Mehmetoglu (2004) hevder videre at det å ikke stå ansikt

til ansikt i telefonintervjusituasjonen er en ulempe og svakhet som hindrer at forskeren får med seg informantens ikke-verbale reaksjoner.

### **3.1.3.3 Dokumentdata**

I tillegg til intervju har jeg også benyttet meg av dokumentdata som datainnsamlingsmetode. Bang (2002: 163-164) definerer dette som arkivstudier og hevder at den store styrken med disse er at forskeren får tiltang på data som er fri for påvirkning fra forskerens forventninger og hypoteser. Svakheten ved arkivkilder er først og fremst at de gir et meget *snevert bilde* av en organisasjon. For det første er det begrenset hvor mye av organisasjonen som kan komme til uttrykk gjennom arkivkildene, og for det andre er det bildet som kommer frem oftest farget av ønsketenkning (dette gjelder selvsagt ikke nøytrale statistikker). Videre hevder Bang (2002) at det derfor er viktig å benytte andre datakilder i tillegg til arkivstudier for å få mening i informasjonen som kommer frem. Mehmetoglu (2004:83) sier at dokumentmetoden går ut på at forskeren samler data og informasjon ved å studere offentlige og/eller private dokumenter som er relevante til problemstillingen. Videre hevder han, i likhet med Bang at alle problemstillinger ikke lar seg belyse ved å bruke dokumentdata, og det anbefales at kvalitative forskere, og særlig de uerfarne, kombinerer dokumentmetoden med andre datainnsamlingstilnæringer som eksempelvis intervju og/eller observasjon.

I følge Mehmetoglu (2002:84) kan dokumenter kan være både av primær og sekundær art. Primære dokumentdata er noe som forskeren selv har aktivt vært med på å produsere eller samle inn for sitt forskningsformål. Sekundære dokumentdata er derimot dokumenter som forskeren låner fra andre personer eller institusjoner, som selv har produsert det for sine egne formål.

Sekundære dokumentdata i denne oppgaven har primært bestått av litteraturstudier av bøker, fagartikler, styrepapirer, budsjettdokumenter fra KD samt artikkelsøk i høyskolens databaser. Jeg har også benyttet meg av rapporter presentert av faglige arbeidsgrupper ved UiT, HiH, HiFm, som med mandat fra de respektive styrene ble bedt om å utrede faglige gevinster for utdanning, forskning, formidling og regional utvikling ved en eventuell fusjon.

Som nevnt ovenfor har datainnsamlingsperioden vart i nærmere syv måneder. Første delen av intervjuene ble foretatt i mars og april, ca. to måneder før HiHs styremøte i juni 2010 der man



besluttet å avbryte fusjonsforhandlingene. Dette betyr at intervjuene av ansatte i stor grad ble foretatt i en periode preget av stor intern usikkerhet vedrørende endelig vedtak.

Dokumentdata som knyttet til selve styrevedtakene ved henholdsvis HHH og UIT er følgelig også skrevet før endelig vedtak ble fattet. Intervjuene av styremedlemmene er imidlertid foretatt etter bruddet i fusjonsforhandlingene, og styremedlemmene reflekterer i retrospektiv over hvorfor man ikke lyktes med forhandlingene.

## 4.0 ANALYSE

### 4.1 Strategiske allianser og kunnskapsdepartementets SAK-prosess

Kunnskapsdepartementet har siden tidlig i 2009 fokusert stadig mer på samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK) mellom institusjonene. Universitets- og høyskolestyrene er blitt utfordret på strategisk tenking, mens selve aktivitetsstyringen er overlatt til institusjonsledelsen. I en pressemelding fra KD datert 22.04.2010 leser man bl.a. at: ”...*Det er bred politisk enighet om å fremme økt samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK) i universitets- og høyskolesektoren. Der Stjernø-utvalget i sin tid foreslo en sentralt styrt strukturreform i sektoren, er dette nå snudd til at strukturendringer skal være frivillige, og samarbeid mellom institusjonene skal forankres i fagmiljøene og institusjonsledelsen*”. Kotter (1996:3) hevder at kraftfulle makroøkonomiske krefter vil tvinge frem kostnadsreduksjoner, forbedre kvaliteten på produkter og tjenester, finne nye vekstområder samt øke produktiviteten. Dette vil ikke bare gjelde det private næringsliv, men offentlig sektor som eksempelvis skoler og sykehus (Kotter, 1996:18). En fusjon kan være et attraktivt strategisk valg for styrking av en bedrifts konkurransevne (Thompson et al., 2010:171). Utdannings- og forskningsminister Tora Aasland uttalte: ”*Jeg er imponert over viljen hos universitetene og høyskolene til å ta på alvor behovet for bedre arbeidsdeling. Vi ser nå en betydelig aktivitet og gode prosesser. Det er viktig å bidra med økonomisk støtte slik at prosessene kan gå smidigere og vi raskere kan se resultater. HiH, UiT og HiFm har fått tildelt 6 millioner kroner i denne sammenheng*” ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>c</sup>.

Utenriksminister Gahr Støre formulerte følgende i sitt nordområdeforedrag ved UiT 29.04.2010: ”*Nordområdesatsningen vil bare lykkes om vi trekker sammen, om vi motstår den deprimerende fristelsen det er å få en kortsiktig fordel ved å vende oss mot hverandre, landsdel mot landsdel, fylke mot fylke, øst i fylket mot vest i fylket, offentlig mot privat, næring mot næring*” ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>d</sup>.

Som *politisk styrte organisasjoner* må kunnskapsorganisasjoner vurderes ut fra de samfunnsoppdrag institusjonene skal ha, og de lover, budsjetter og finansieringsordninger myndighetene styrer med (Grund, 2002:32).

## 4.2 Forutsetninger for å lykkes i allianser

I universitetsdirektørens saksfremlegg til styret ved Universitetet i Tromsø i juni vedrørende fusjonsprosessen mellom UiT, HiFm og HiH redegjøres det for erfaringer og status for fusjonen mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø av 01.01.09 før drøfting av formålet med en eventuell fusjon mellom UiT, HiH og HiFm (UiT, 2010)<sup>a</sup>. Thompson et al. (2010:169-170) vektlegger følgende faktorer for å lykkes i allianser;

1. Valg av en riktig partner
2. Sensitivitet i forhold til kulturforskjeller
3. Forståelse for at alliansen må komme begge parter til gode
4. Partene må stå for sine forpliktelser,
5. Struktur i fasen der avgjørelsen fattes
6. Ledelse av læringsprosessen og justering av avtalen underveis

Universitetsdirektøren peker på at en fusjon mellom UiT, HiFm og HiH vil gi nye muligheter til å ta grep som kan gi mindre konkurranse og en bedre ressursutnyttelse (UiT, 2010:6)<sup>a</sup>.

Det dreier seg om to forhold:

- Strategisk handlekraft
- Faglige gevinster (SAK)

I alle dybdeintervjuene med HIHs styrerepresentanter hevdes det at forutsetningen for vellykkede allianser er at begge parter vil og at begge parter ser seg tjent med dette.

Informant 11 sier i tillegg at fleksibilitet er viktig fra begge sider, og informant 10 uttrykker seg som følger:

*”Alle partnere må jo ville det, og det må være såpass grundig gjennomdiskutert i institusjonene at i alle fall de som sitter med ansvaret, føler at de kan kjøre over et mindretall om det skulle være nødvendig.”*

Ved å velge kjente partnere med samme ambisjoner og mål framfor partnere som ønsker å videreutvikle kun ett spesielt resultatområde, vil institusjonene utvikle et felles verdigrunnlag som lettere forener ulike kulturer (Eckel et al., 2008:630). Dette begrunnes med at ulike

forventninger innenfor store områder som eksempelvis pensumstruktur, undervisningskvalitet eller forskningssamarbeid kan ende med ”en gordisk knute” og kan resultere i at samarbeidet oppløses.

#### **4.2.1 Valg av riktig partner**

I Høgskolen i Harstads styrevedtak av 9. juni 2009, ble Universitetet i Tromsø ansett som den mest naturlige fusjonspartner. Én av faktorene som er avgjørende for i hvor stor grad en allianse er vellykket er for det første å velge en partner som ikke bare har den ønskede kompetanse, men som også deler selskapets visjon med alliansen (Thompson et al., 2010:169). I etterkant av HIHs styrevedtak av juni 2009, ble tilsvarende vedtak fattet av styrene ved Universitet i Tromsø og Høgskolen i Finnmark (UiT, 2010:1)<sup>a</sup>.

På spørsmål til informantene om hvorfor Universitetet i Tromsø (UiT) ville være den naturlige samarbeidspartner fremfor Høgskolen i Bodø (HiBo) angis det grunner som at UiT allerede var et etablert universitet, og at HiBo ville ha nok med å befestе sin egen stilling som universitet. Det hevdes videre at UiT var den største aktøren, et breddeuniversitet, der det ville være mulig å få til faglige samarbeid på flere felt. En annen grunn var at Harstad og Tromsø ligger i samme fylke og at det av den grunn var naturlig å tenke nordover og ikke sørover. Informant 10 hevder imidlertid at:

*” sett i ettertid var det et feilgrep at styret ikke holdt mulighetene åpne begge veier (les: sørover og nordover). Hadde man fastholdt at man skulle forhandle begge veier, så hadde man lagt et mye større press på UiT. Man var ’litt for kjøppe’ til å avvise det alternativet i styret. Man ville stått seg bedre på å holde begge alternativene åpne fra starten av”.*

#### **4.2.2 Likeverdige partnere i en fusjon**

Direktøren ved UiT skriver i sitt saksfremlegg til universitetsstyret i juni 2010 at: *”full faglig integrasjon har vært et bærende prinsipp i arbeidet med utforming av saksfremlegget, og at dette nok utfordrer samtalepartnerne i forhold til blant annet ønske om større autonomi i faglig ledelse og styring, enn hva et slikt prinsipp legger opp til”*. Universitetsdirektøren bruker termen *”full faglig integrasjon”*, mens formuleringen i vedtaket til styret ved

Høgskolen i Harstad var ”fusjonspartner”. Flere studier av fusjoner og oppkjøp viser at den ene parten ofte føler seg dominert og overskjørt av den andre parten i forbindelse med en integrasjonsprosess (Meyer, 2007:61). Typisk vil dette være en større risiko i oppkjøp sammenlignet med fusjoner fordi en fusjon signaliserer at partene er likeverdige.

Informant 10 uttrykker det på følgende måte:

*”Jeg oppfattet ledelsen i Tromsø som positive til dette. Jeg trodde da i startfasen at dette hadde gode forutsetninger for å lykkes, men det var tydelig at det ikke var tilstrekkelig forankret verken oppover i styret eller nedover i organisasjonen. De (les: UiT) følte seg så mye større en de andre. De mente at de hadde det best uten å være sammen med Harstad og Finnmark”.*

Flere studier av fusjoner og oppkjøp viser at den ene parten ofte føler seg dominert og overskjørt av den andre parten i forbindelse med en integrasjonsprosess (Meyer, 2007:61). Typisk vil dette være en større risiko i oppkjøp sammenlignet med fusjoner fordi en fusjon signaliserer at partene er likeverdige (men det betyr ikke at det også kan være et problem i fusjoner). Meyer (2007:61) hevder videre at dominans ikke vil skape et klima der medarbeiderne i det oppkjøpte selskapet vil ønske å dele sin kompetanse, tvert i mot vil dette kunne få individene til å klamre seg til eksisterende organisasjon. Informant 11 uttrykker seg på følgende måte:

*”Proessen ble igangsatt øverst, så var ikke prosessen godt nok forankret nedover i organisasjonen. Jeg tenker først og fremst vitenskaplig og en viss skepsis til hva fagansatte ved en høyskole kunne bidra med”.*

Meyer (2007:61) argumenterer for at problemet ikke bare er hos den svake parten, men også hos den tilsynelatende sterke parten som ser på seg selv som overlegen. Synet på seg selv som overtruffen, utfordrer også viljen til å dele kunnskap. Her kan man lese i universitetsdirektørens innstilling til styret i juni 2010: ” Mens høyskolene tradisjonelt har vært forventet å innrette seg mer direkte mot samfunns- og næringslivsbehov og kortere yrkesrettende utdanningstilbud, har det vært forventet at universitetene skal ivareta et langt mer langsiktig ansvar for basisforskning innenfor et bredt spekter av akademiske fag, og tilby utdanning knyttet til disse. Som universitet bør UiT tilby master- og dr.gradsutdanninger i tilknytning til studieprogrammene på lavere grad, basere undervisningen på forsknings- og utviklingsarbeid, og ha forskningsmiljøer som hevder seg nasjonalt og internasjonalt. Det

*sistnevnte krever en dybde og kvalitet i fagmiljøene som gjør det mulig for UiT å telle med blant de fremste nasjonale institusjonene". I UH-sektoren spiller arbeidskraft med høy kompetanse en viktig rolle for å tilby studieprogram og forskning av høy kvalitet. NOKUT stiller krav til prosentvis første- og toppkompetanse blant vitenskapelige tilsatte i forhold til bachelor- og masterutdanninger, og dette gjelder både på høyskole- og universitetsnivå ([www.nokut.no](http://www.nokut.no)).*

En av informantene karakteriserer styrkeforholdet mellom UiT og HiH på følgende måte:

*"På mange måter ville det være en naturlig samarbeidspartner. Men det er klart at å fusjonere med et universitet ville være mye vanskeligere enn å fusjonere med en høyskole som også kanskje har andre grunner til å ville ekspandere. Universitetet klarte seg selv for å si det slik."*

I sin vurdering av den nye fusjonsprosessen legger universitetsdirektøren følgende til grunn at (UiT, 2010:13, UiT)<sup>b</sup>:

*"dagens organisasjonsmodell skal videreføres slik at fagmiljøene ved de to høyskoler integreres i de eksisterende fagmiljøene ved UiT både med tanke på utdannings- og forskningsaktivitet".*

Avslutningsvis i sitt saksfremlegg til styret vedrørende arbeidsgruppens arbeid skriver universitetsdirektøren (UiT, 2010:14)<sup>b</sup> :

*"..at dersom en ny fusjon skal kunne gjennomføres nå, må universitetets organisasjonsmodell og modell for styring og ledelse legges til grunn for den nye institusjonen".*

I sitt saksfremlegg 19/2010 til styret vedrørende fusjon skriver universitetsdirektøren (UiT, 2010:15)<sup>a</sup>.

*" universitetets administrative systemer, regelverk og rutiner innført ved fusjon i Tromsø videreføres der det er hensiktsmessig".*

Er virksomhetene for like, vil ikke kompetanseoverføring være det sentrale, men heller rasjonalisering og uthenting av stordriftsfordeler (Meyer, 2007:61). Som nevnt ovenfor så er én av faktorene for å lykkes i en allianse er at begge parter skal dra fordeler av alliansen og at man forsikrer seg at begge parter overholder sine forpliktelser (Thompson et al. 2010). Meyer

(2007:61) hevder videre at dominans ikke vil skape et klima der medarbeiderne i det oppkjøpte selskapet vil ønske å dele sin kompetanse, tvert i mot vil dette kunne få individene til å klamre seg til eksisterende organisasjon. Typisk vil en fusjonsprosess styrke tilhørigheten og samholdet i egen organisasjon. Samtidig vil avstanden til den andre organisasjonen øke og organisasjonene vil skape bilder av den annen part som ofte er forenklet og negativt ladet. Meyer beskriver den første fasen av en fusjonsprosess som preget av konkurranse mellom partene om posisjoner og funksjoner om å få sin beste praksis videreført i den nye organisasjonen. I denne konkurransen vil det være vanskelig å bygge et klima for deling av kunnskap mellom partene, og mange vil frykte for at ikke deres kompetansebase blir ivaretatt i den nye organisasjonen. De vil derfor naturlig nok være opptatt av egeninteressen som ligger i å videreføre egne kompetanser snarere enn å søke etter den beste kompetansen.

#### **4.2.3 Identitetsfølelse**

Seks faggrupper sammensatt av representanter fra alle tre institusjoner ble oppnevnt av rektorene ved de tre fusjonspartnerne i januar 2010. I tillegg til representanter fra fagmiljøene ved de tre institusjonene hadde tre av gruppene i tillegg en ekstern representant (UiT, 2010:2)<sup>b</sup>. Faggruppene var delt inn i reiseliv og opplevelse, olje- og energirelatert virksomhet, sosialfag, økonomi og administrative fag, helsefag samt natur- og realfagsområdet, og de var gitt følgende mandat:

- Vurdere faglige synergier og utviklingsmuligheter ut fra samfunnets behov med utgangspunkt i utdanning og forskning, formidling og regional utvikling innenfor sitt spesifikke fagområde
- Utrede mulig innpass av videreutdanningstilbud i en helhetlig gradsstruktur
- Vurdere samhandling og prinsipper for arbeidsdeling
- Vurdere ressursbehov, herunder kompetanse og økonomi
- Vurdere de samfunnsmessige behov for de ulike utdanningstilbud, herunder studenttilgang ved de ulike studier

- Ivareta et internasjonalt perspektiv i forhold til studentutveksling, muligheter for forskning og videre samhandling.

Grund (2006:36) hevder at behovet for å samordne og koordinere institusjonenes fagfolk i arbeidslag og team øker. Stadig større deler av forskningsbevilgningene går gjennom forskningsprogrammer hvor det kreves samarbeid mellom sterke personer ved en institusjon og mellom institusjoner.

Arbeidsgruppene utredninger ble levert til direktørene ved de tre institusjonene innen fristen 20. mars 2010, og utredningene ble sendt på interne høringer med merknadsfrist 28. april. I fem av arbeidsgruppene var det godt samarbeid og konstruktive løsningsforslag, men gruppa for reiseliv leverte ikke rapport i henhold til bestilling. Informant 2 beskriver arbeidet i denne faggruppen på følgende måte:

*”Man opplevde en intens splittelse, nærmest som en fiendtlig holdning blant aktørene i den samla fusjonsgruppen” ..... så jeg har inntrykk av at de to personene hadde i grunnen mer en nok med å stå i fighten i den totalgruppa enn å bringe fram diskusjonssynspunkter for de øvrige ansatte. Det skjedde i svært liten grad.”*

Dette utsagnet harmonerer med teorien til Jacobsen og Thorsvik (2008) om at det kan lett oppstå rivalisering og konflikter mellom ulike faggrupper, noe som skaper samarbeids- og styringsproblemer. Typisk vil en fusjonsprosess styrke tilhørigheten og samholdet i egen organisasjon. Samtidig vil avstanden til den andre organisasjonen øke og organisasjonene vil skape bilder av den annen part som ofte er forenklet og negativt ladet (Meyer, 2007:62). Universitetsdirketøren konkluderer med at *”felles for arbeidsgruppene er at de alle ser muligheter for faglige gevinster i en fusjonert institusjon”*, UiT, 2010:11)<sup>b</sup>. Desto mer man klarer å skape en felles identitet i allianser, jo større er sannsynligheten for at konfliktene reduseres (Eckel et al., 2008:632), og desto større grad av felles identitet, jo mindre betydning hadde tekniske regler. Eckel hevder at felles identitet er eksempelvis faglig fellesskap og felles fagforståelse, og det er samarbeidet mellom kunnskapsarbeiderne som limer alliansene sammen.

Meyer (2006:62) beskriver den første fasen av en fusjonsprosess som preget av konkurranse mellom partene om posisjoner og funksjoner om å få sin beste praksis videreført i den nye organisasjonen. I denne konkurransen vil det være vanskelig å bygge et klima for deling av



kunnskap mellom partene, og mange vil frykte for at ikke deres kompetansebase blir ivaretatt i den nye organisasjonen. De vil derfor naturlig nok være opptatt av egeninteressen som ligger i å videreføre egne kompetanser snarere enn å søke etter den beste kompetansen.

Forskerforbundet ved UiT skriver i sin høringsuttalelse:

*”En fusjon må ikke føre til oppsigelser eller at personer ansatt ved det nåværende UiT skal måtte flytte til en annen by. Vi er også kritiske til samarbeidsformer i fusjonen som medfører at våre medlemmer må reise til andre undervisningssteder for å veilede og undervise studentene”.*

Videre skriver fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi i sin høringsuttalelse:

*”I noen av rapportene fra arbeidsgruppene fremkommer det til dels betydelige interne interessemotsetninger. Det kan skyldes urealistiske forventninger til hva en fusjon vil bringe av fordeler for egen institusjon og eget fagmiljø, i form av ressurser og oppbygging av nye studietilbud... ..Fra høyskolenes side kan det kanskje se ut som universitetet bringer med seg betydelige økonomiske ressurser inn i en eventuell fusjon. Fakultetet ser det som urealistisk at ressurser eller aktivitet skal omfordeles fra universitetet for å opprette nye tilbud i Harstad eller Alta.”*

I studien til Eckel et al., (2008:632) framkommer det at jo større en av fusjonspartene var, og det i tillegg var store forskjeller i normer og verdier i de ulike fagområdene, desto vanskeligere var det å skape felles identitet. I fusjonssamtalene uttrykte både HiH og HiFm at navneendring er viktig for dem for at de skulle kunne fatte vedtak om fusjon (UiT, 2010:17)<sup>a</sup>. Universitetsdirektøren argumenter for at det er viktig å ta hensyn til flere aspekter enn geografi, og hevder at det er viktig å vektlegge verdien av etablerte merkevarer og attraktiviteten til institusjoners navn. Videre hevder direktøren at (UiT, 2010:17)<sup>a</sup> : ” I en prosess der navneendring skal vurderes, slik HiH og HiFm har uttrykt ønske om, bør det legges til grunn at en eventuell navneendring er langt mer enn å bytte et navn, og de facto handler om etablering av en helt ny merkevare i det norske utdannings- og forskningsmarkedet. Det fremgår i saksfremlegget at de konkrete (fysiske) kostnadene i forbindelse med navneendring er estimert til 5 millioner kroner.

I de tilfeller man overskjøres av en fusjonspartner, kan det forekomme frykt for å miste sin identitet. En måte å redusere frykten på kan være å la selskapet få beholde sitt navn eller logo eller andre ting som støtter oppunder identiteten til selskapet (Meyer, 2007:63).

### **4.3 Kulturforskjeller**

I universitetsdirektørens saksfremlegg til styret ved UiT (2010, UiT:2)<sup>a</sup> pekes det på at *”kulturforskjeller utgjør en stor utfordring, spesielt på Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (ILP), men det er en rekke ulikheter mellom de tidligere fakultetene og enhetene på nivå3 som det vil ta lang tid å bearbeide. Fakultetet er av den oppfatning at en ny fusjon innen kort tid vil være meget risikabelt”*. Videre framholdes det at fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi (BFE) *”fortsatt har store utfordringer når det gjelder å bygge bro mellom de ulike kulturene”*. Når det gjelder universitetsbiblioteket, skrives det at *ulike kulturer er, og har vært, en stor utfordring*. For å få til produktive arbeidsforhold er det viktig at man tar hensyn til kulturforskjeller (Thompson et al., 2010:169).

### **4.4 Tempo**

Når det gjelder tempo, uttrykker informant 10 følgende:

*”Min erfaring med slike fusjoner er at skal det skje, må det skje kjapt. Det har ingen hensikt å strekke det ut i tid”*.

Konsulentlitteraturen anbefaler å ta raskt kontroll over og integrere organisasjonene, gir den sendere tids forskning et mer nyansert bilde av tempo (Meyer (2007:64). Hun hevder at raskt tempo på den ene siden kan gjøre at tiden med internt fokus minimeres og at de ansatte kan raskt få avklart hva som skal skje med dem. På den annen side vil et raskt tempo kunne føre til at de ansatte føler seg fremmedgjort og at de fusjonerende parters evne til å lære av hverandre blir hindret. Under dybdeintervjuene med én av de ansatte under fusjonsprosessen kom følgende til uttrykk:

*”Vi ligger på vent, og det skaper frustrasjon”*

Videre hevder Meyer (2007:84) at i ”fusjoner og oppkjøp der overføring av kompetanse er et prioritert område, er anbefalingen derfor å ikke integrere raskest mulig, men bruke tid på å la organisasjonene bli kjent med hverandre for å skape et grunnlag for kompetanseoverføring. Men sakte tempo betyr ikke det samme som at ingenting skjer, og det er viktig at en arbeider mot en gradvis integrering og at kommunikasjonen, samarbeidet og utvekslingen av kunnskap ikke får lov til å stoppe opp”.

Basert på UiT-direktørens innstilling til universitetsstyrets møte 20. mai 2010 ([www.uit.no](http://www.uit.no)) besluttet HHH-styret å ”avslutte fusjonssamtalene ut fra en felles erkjennelse om at det ikke var grunnlag for en fusjon på nåværende tidspunkt ([www.hih.no](http://www.hih.no))<sup>b</sup>. Tilsvarende vedtak ble fattet av universitetsstyret 20. mai der innstilling til vedtak lød: ”Styret ber rektor og universitetsdirektør **fortsette** samtalene med HiF og HiH og legge fram et beslutningsdokument til junimøtet”, men som så ble endret til: ”Styret ber rektor og universitetsdirektør **avslutte** forhandlingene med HiF og HiH og legge fram et beslutningsdokument til junimøtet”.

#### 4.5 Ansattes opplevelser av fusjonsprosessen

HHHs strategiplan for perioden for 2008-2012 sier at ”HHH har som ambisjon om å bestå som selvstendig institusjon, og vil inngå i samarbeid og nettverk med andre institusjoner for å sikre våre studenter og regionen best mulig studietilbud.”

Mange ansatte oppfattet derfor at høyskolestyrets vedtak av juni 2009 nærmest kom som lyn fra klar himmel: ”Høgskolestyret har i styremøte 09.06.2009 drøftet Høgskolen i Harstads framtidige posisjonering i landskapet for forskning og høyere utdanning. Høgskolestyret har lagt utviklingstrekkene i sektoren og et overordnet samfunnsmessig perspektiv til grunn for sine drøftelser og vurderinger. Høgskolestyret mener at utviklingen i sektoren gjør det naturlig og nødvendig å vurdere tettere integrasjon med en større enhet, og anser Universitetet i Tromsø som den mest naturlige fusjonspartner. Rektor og direktør bes om å starte samtaler med Universitetet i Tromsø for å kartlegge mulighetsrommet for integrasjon ([www.hih.no](http://www.hih.no))<sup>a</sup>.

Informant 8 beskriver sin reaksjon på fusjonsvedtaket som følger:

*”Jeg ble litt forferdet fordi at det var liksom ikke kommet så langt følte vi liksom.... og vi ble tatt litt på senga både den ene og den andre. Med det samme klart reiste vi litt bust.....Det kom mange signaler fra de andre administrativt tilsatte. Det ble en dommedagsstemning, og det var å legge ned hele greia, og det var ganske tøft de første dagene etter fordi noen tok ned rullegardiene med en gang og gikk omtrent i depresjon”.*

Styret fattet et vedtak med basis i sektorens utviklingstrekk og et overordnet samfunnsperspektiv, og informant 2 beskriver dette som spesielt overraskende fordi det i lang tid hadde vært ført en argumentasjon fra topp- og instituttledelsen om selvstendighetslinjen. Dette må karakteriseres som en strategisk endring der høgskolens organisasjon skulle gjennomgå en omfattende forandring på forholdsvis kort tid, og Jacobsen og Thorsvik (2008:353) beskriver dette som en organisatorisk revolusjon. En revolusjonær endring vil som regel kjennetegnes ved at en omfattende endring skjer over en kort tidsperiode, og hele organisasjonens forhold til omgivelsene påvirkes ved slike endringer.

## **4.6 Endringsmotstand i organisasjoner**

### **4.6.1 Frykt for det ukjente**

Informant 4 uttrykker det på følgende måte:

*”Jeg ble veldig glad da de sa at de kom til å forhandle med Tromsø, men samtidig ganske nifst fordi det er så helt i det blå hva dette kan bli. Så det er ikke mulig å forutsi hvordan dette blir.”*

Jacobsen og Thorsvik (2008:361-364) trekker frem ti grunner til at motstand mot endring, og den ene er **frykt for det ukjente**. Endring betyr også at man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. All endring fører til at man konfronteres med det ukjente, noe som for enkelte kan føles ”skummelt”. Det tryggest er å holde på det man har; man vet aldri hva man får. Angst som følge av endringer kan føre til motstand mot senere endring. Informanten bruker også adjektivet *glad*, og en annen informant sier *”at det plutselig var fra det ene til det andre, men samtidig tenkte jeg at det er en del av utviklingen”*. Begge disse utsagnene understøttes av Nordhaug et al. (2007:77) med en teori om at ledere i endringsprosesser alltid blir overøst – på godt og vondt – av

medarbeideres følelsesmessige responser på forandringene. Man går fra en sikker tilstand, noe man vet noe om, til en situasjon preget av usikkerhet. Det tryggeste er å holde på det man har, for man vet ikke hva man får.

#### **4.6.2 Tap av identitet**

Halvparten av de faglige informantene uttrykte overhodet ingen frykt for egen jobb i forbindelse med en fusjon. Fra administrativ side hevdes det også at ansatte med førstekompetanse vil komme styrket ut av en eventuell fusjon ift. fou-tid samtidig som det uttrykkes bekymring for at fagansatte på lavere nivå vil bli satt inn i rene undervisningsstillinger uten fou-tid. Endring av organisasjoner kan også bety at enkelte vil bli pålagt krav om ny kunnskap og kompetanse. Desto mer spesifikk en kompetanse er, desto større kan motstand til endringen bli (Meyer, 2006).

Det oppstår en slags energilekkasje når man venter på å bli sluset inn i universitet og blir et "tall" i lønssystemet. Informant 2 hevder at "privilegier" gjennom en mer uformell administrasjon vil forsvinne som eksempelvis avspasering på kort varsel og justering av ferieplaner. Man kan ha skapt en spesiell mening gjennom jobben, og man identifiserer seg med det man har drevet med (Meyer, 2007:61). En organisasjonsendring kan føre til at dette faste handlingsmønsteret opparbeidet over lang tid, brytes. Et individs kunnskap representerer hans eller hennes primære verdi for arbeidsgiver, og det å kodifisere og dele denne kunnskapen med andre kan redusere individets posisjon og verdi i selskapet.

I de tilfeller man overkjøres av en fusjonspartner, kan det forekomme frykt for å miste sin identitet. En måte å redusere frykten på kan være å la selskapet få beholde sitt navn eller logo eller andre ting som støtter oppunder identiteten til selskapet (Meyer, 2007:63).

#### **4.6.3 Symbolsk orden endres.**

Flere informanter hevder at det skaper frustrasjon å gå på vent, og noen hevder at fusjonsplanene har gått på bekostning av den daglige driften og utviklingsarbeid blir liggende. Det stilles også spørsmålsteget ved tillitsmannsapparatet på lokalt campus og penger som følger med til sosial sammenkomster, og vil man "få lov" til å reise til Tromsø for å "ta seg en

fest” med innlagt faglig program. Flere av momentene som er listet opp er fremtredende i ansattes argumentasjon for sin motstand til fusjon.

Alt blir tillagt en mening, om det så gjelder kontorplassering, måten lederen snakker på, eller hva som hendte på siste firmafest (Jacobsen og Thorsvik, 2007:362). Endring i organisasjoner medfører ofte at slike symbolske ordener endres. Tompson et al. (2010:173) skriver at ”...*the morale of company personnel who remain can drop to disturbingly low levels because they disagree with newly instituted changes*”.

#### **4.6.4 Krav om nyinvesteringer**

Med tanke på egen arbeidssituasjon, er det både faglige og administrative informanter som er betenkt over å skulle inn i et større administrativt system der det vil være mindre rom for individualitet. Er virksomhetene for like, vil ikke kompetanseoverføring være det sentrale, men heller rasjonalisering og uthenting av stordriftsfordeler (Meyer, 2007:61). Begrunnelsen for dette er at man ser for seg at kravene til arbeidsinnsats vil bli strengere, man vil få tildelt en lavere andel FoU-tid og det vil forlanges mer poengproduksjon innenfor samme antall timer og lønsplassering. Fagansatte som frykter lavere FoU-tid anser likevel at det å bli en del av et større fagmiljø vil ha høyere valør enn det å måtte avgi FoU-tid.

#### **4.6.5 Dobbeltarbeid.**

Informant 1 hevder:

*”.. og det skaper stor usikkerhet spesielt på administrativ side fordi vi vet at en del arbeidsoppgaver i administrasjonen dubleres da. Selv om vi skal ha et campus Harstad etter fusjonen, så vil det være en del oppgaver som ikke vil være naturlig å ha under en campusdrift, men det vil ligge på enten fakultetsnivå eller i administrasjonen i Tromsø. At det har skapt bekymring ser vi gjennom folk som søker seg ut og blir borte.*

Organisasjonsendring vil være en oppgave som organisasjoner må gjennomføre i tillegg til at man holder de ”gamle” aktivitetene gående (Jacobsen og Thorsvik (2008:363). Mange vil reagere mot endringsprosesser ved å påpeke at de er for arbeids- og ressurskrevende, og man

ønsker ikke å utføre flere oppgaver innenfor en (kanskje allerede presset) normal arbeidssituasjon.

**4.6.6 Sosial bånd brytes.** Man kan miste kontakt med kolleger man har arbeidet sammen med lenge, kontorfellesskapet forsvinner, og man kan risikere å måtte arbeide sammen med personer man i beste fall ikke vet noe om og i verste fall ”ikke tåler trynet på”. Dette illustreres gjennom informant 2s betraktning rundt det ”få lov til å reise til Tromsø for å ta seg en fest med innlagt faglig program”, implisitt å møte kolleger i Tromsø på felles faglig og sosialt grunnlag. Å fusjonere eller å bli kjøpt opp kan medføre at relasjoner brytes opp og at de sosiale strukturene som støtter oppunder kulturer blir endret (Meyer 2007:60)

#### **4.6.7 Utsikter til personlig tap.**

Flesteparten av informantene fra administrativ side uttrykker frykt for at alle administrative funksjoner skal flyttes til Tromsø og at administrasjonen skal ende opp som ”support” uten mulighet til kursing og utvikling av nye systemer. Én av informantene sier:

*”I fellestjenesten må det jo skje en endring. Før det første har de (les: ledelsen) ikke nevnt noe om de administrative, bare de faglig tilsatte. .... De administrative har ikke vært nevnt som sagt. Hva er igjen av fellestjenesten her, hvor realistisk er det å tro at lønn blir flyttet til Harstad, for eksempel, eller arkivet med én her og mange i Tromsø? Det er ikke realistisk å tro at vi får noe som helst av administrative ting som vi har kurset oss på og som har kostet masse tid og energi i årevis, og SAP (elektronisk reiseregning, merk.forfatter) skal bort.... og de driver fremdeles og skriver på papir i Tromsø. De har ingenting. .... Med en fusjon skal arkivet her legges ned. Det skal avsluttes og fortsette som en del av .... Vi skal pakke sammen alt her.”*

Meyer (2007:68) argumenterer med at stereotypiene av fusjonsparten blir forsterket hvis partene har vært i konkurranse med hverandre før fusjonen eller oppkjøpet. I en konkurransesituasjon vil en ofte skape avstand til konkurrentene og karikere dem. Dette blir en betydelig utfordring når partene plutselig skal være omforent i ett og samme selskap. Meyer hevder videre at manglende vilje til å motta kunnskap har både sammenheng med

stereotypiene og nedvurderingen av den annen part, men også manglende kunnskap om hverandres kompetanser:

Jacobsen og Thorsvik (2008) hevder at jo mer spesifikk en kompetanse er, desto større kan motstand til endringen bli. Dette underbygges av informant 2 som uttrykker følgende:

*”Min rolle vil neppe bli spesielt endret i forhold til en fusjon/ikke fusjon. Hvis det fusjoneres, vil jeg kanskje bli omdisponert til noen andre fag. For meg personlig tror jeg det får ganske små konsekvenser faglig sett, for det faglige arbeidet jeg gjør”.*

Organisasjonsendringer kan få direkte økonomiske konsekvenser for enkelte (Jacobsen og Thorsvik). I de mest dramatiske tilfellene kan endring innebære at en jobb forsvinner, og at ansatte blir arbeidsledige. Vanligere er det at ansattes karrieremuligheter påvirkes gjennom eksempelvis en flatere organisasjon og færre opprykksmuligheter.

#### **4.7 Kommunikasjon og involvering**

Mange av informantene påpekte mangelfull informasjon om fusjonsdiskusjonen i forkant av styremøtet 9. juni 2009. Mange ansatte oppfattet som tidligere nevnt at vedtaket nærmest kom som lyn fra klar himmel. På spørsmål om hvordan reaksjonen var etter at styrevedtaket av 9. juni 2010 ble gjort kjent, svarer informant 2:

*”Jeg var veldig overrasket over at vi fikk det på e-post og kunne lese i avisen at vi skulle fusjonere.”*

Flertallet av de administrativt tilsatte uttrykte større overraskelse over styrevedtaket som ble fattet i juni 2009 enn de vitenskaplig tilsatte. Andre informanter hevder imidlertid at vedtaket ikke kom som noen overraskelse, for de ytre rammebetingelser var endret. Dette var tross alt bare et mulighetsrom som skulle belyses og ingen avgjørelse som skulle fattes. Informant 6 uttrykker at endring er en del av utviklingen og at vedtaket av den grunn ikke kom som noen overraskelse.

*”Ledelsen vet hva de gjør og må ta grep hvis det er nødvendig. Jeg forutsetter at dette blir en vinn-vinn-situasjon for alle parter og at landsdelsperspektivet trekkes inn for å få en attraktiv region.”*



Informant 9 følger samme resonnering og sier:

*”Det er klart at ledelsen vet hva de gjør også, rett og og slett. Når de ser at det er behov for det, må jo bare de gjøre de grepene som skal til”.*

I forhold til involvering i prosessen etter styrevedtaket, hevder majoriteten av informanter fra både faglig og administrativ side at det har vært gode informasjonsmøter der man har hatt mulighet til å stille spørsmål. Informanter fra fagmiljøet kommenterer at det er liten uro blant fagansatte og konkluderer med at ledelsen har gjort en god jobb med informasjon.

Noen av informantene hevder imidlertid de er blitt informert, men ikke *involvert* på informasjonsmøtene som ledelsen har hatt med de ansatte. Informasjonsmøtene har simpelthen ikke åpnet for kommunikasjon.

En av informantene fra administrativ side ~~hevder at~~ beskriver involveringen av ansatte som mangelfull, *”i hvert fall ikke fra administrativ side for vi har knapt vært nevnt i en bisetning”*, og informanten sier videre at man like gjerne kan lese om fremdriften i avisen, for lite nytt ble presentert på møtene .

Informant 2 argumenterer for at ledelsen ikke har brukt mye energi innad i organisasjonen for å forklare *”regimeskiftet”* og sier at:

*”Et slikt vedtak som styret fatter, det må jo fanges opp i organisasjonen, og da først og fremst av instituttedelsen, synes jeg. Og det kom jo aldri noen slike direkte utspill fra instituttedelsen på synspunkter knyttet til det nye vedtaket... .. I en tidlig fase etter vedtaket så gikk organisasjonen, i hvert fall på instituttet her inn i en slags sånn lammelsesfase på et vis – vil jeg si, altså.”*

Som nevnt innledningsvis peker Jacobsen og Thorsvik (2008:373) på to faktorer som er lette å overse i forhold til endring; for det første skjer ikke endring alltid gjennom samarbeid og for det andre har ikke alltid organisasjoner tid til å legge opp endringsprosesser som vektlegger bred deltakelse og inkrementell endring. Kongsvik (2006:41) hevder at kretsløpsmodellen kan kritiseres for å legge for mye vekt på forståelse, og at man forveksler forståelse med enighet, og at enighet og harmoni til enhver tid er det beste for organisasjonen. Dette kan stille ledere overfor et dilemma om hva som bør prioriteres – en rask gjennomføring på den ene siden og forankring og eierskap til prosessen på den andre.

Norhaug et al., (2007:79-80) hevder at når man skal lede endringsprosjekter, forklarer man endringsprosessen intellektuelt og rasjonelt. Men det er avgjørende at man også taler til hjertet, det er ikke nok å tale bare til intellektet.

Andre informanter uttrykker også forundring over at styrevedtaket ikke ble fanget opp av instituttledelsen og mener at denne har utvist lite engasjement og vært fraværende i synspunkter på det nye vedtaket. En tredje informant omtaler ledelsen som "de" og seg selv som "vi".

Informant 4 sier at egen fagseksjon har vært positiv til fusjon fordi seksjonsleder har vært godt orientert om prosessen og de ansatte har fått svar på sine spørsmål.

Nordhaug (2007:79-80) hevder at det er viktig at medarbeiderne har en følelse av at deres nærmeste sjef kan gi svar på hva en gitt endring betyr for dem personlig, noe som også kommer frem under intervjuet med informanten som mener at mellomlederens engasjement har vært lite og synspunktene fraværende

En annen uttrykker overraskelse over at faggruppens rapporter ikke har vært på høring internt, for det er viktig ikke bare å være mottakere av informasjon, men også å kunne ta stilling til. En annen sier at rapportene har vært lagt frem og at det så har vært opptil hver enkelt ansatt å kommentere rapportene. Administrativt tilsatte hevder at fagmiljøene har vært involvert, mens en av informantene fra fagmiljøene hevder at det kun er de fagansatte som har deltatt i arbeidsgruppene, som har vært involvert. Faggruppens rapporter er lest av halvparten av informantene fra faglig side samt samtlige styremedlemmer, men ingen av de administrative informantene. Informant 7 sier:

*"Det er uinteressant for meg hva de faglige mener. Jeg var på møtet der de gikk gjennom de 'der' rapportene, og noen var enige, noen var ikke enige og noen kom aldri frem til noen konklusjon.*

Flere av informantene er imidlertid kjent med at noen av gruppene jobbet godt og kom fram til gode resultater, og informant 9 beskriver fagansattes arbeid i arbeidsgruppene på følgende måte:

*"De har vært skikkelig engasjerte, de har hatt mange møter på tvers av disse faginstitusjonene, og jeg har inntrykk av det arbeidet har fungert veldig fint."*

I saksfremlegg HS 10/10 til høgstyret i Harstad datert 14.04.2010 vises det til hovedkonklusjonene der gruppens felles vurderinger overveiende er positive.

Eckel et al. (2008:632) argumenterer med at tradisjonell ledelseslitteratur beskriver allianser som vanskelige grunnet ulik kultur og ulike vaner, og at vitenskaplig og administrativt tilsatte gjerne står mot hverandre på den enkelte institusjon. Funnene i studien til Eckel et al. (2008) viste det motsatte. Konfliktene som oppsto mellom de ulike partnerinstitusjonene var minimale. En nøkkelfaktor viste seg å være felles verdier som hersket også før fusjonen, og da spesielt innenfor felles fagområder. Eckel et al. (2008) hevder at desto større grad av felles identitet, desto mindre betydning hadde tekniske regler. Eksempler på dette finner vi i samarbeidet i fem av de seks gruppene.

## 5.0 OPPSUMMERING

### 5.1 Konklusjon

Hovedkonklusjonen i denne studien er at UiT fremsto som den dominerende part i prosessen. Full faglig integrasjon i universitetets organisasjonsmodell og modell for styring og ledelse skulle legges til grunn. I tillegg skulle universitetets administrative systemer, regelverk og rutiner som var innført ved tidligere fusjon i Tromsø, videreføres der det var hensiktsmessig. Styret ved HIH la mulighetsrommet for en fusjon til grunn i sitt vedtak i juni 2009, men UiT utviste manglende forståelse for at alliansen skulle komme begge parter til gode. En fusjon signaliserer at partene er likeverdige. Ett av suksesskriteriene for å lykkes i allianser er at det hersker en felles forståelse for at alliansen skal komme begge parter til gode, og det må derfor utvises fleksibilitet fra begge sider. HIH følte seg således overkjørt av den dominerende parten.

Videre var det en toppstyrt prosess ved begge institusjonene med manglende forankring nedover i organisasjonene i forkant av styrevedtakene i 2009. Studien avdekker i tillegg at store deler av organisasjonen ved HIH opplevde informasjonen som tilstrekkelig under selve fusjonsprosessen. Administrasjonen, som opplevde størst usikkerhet med hensyn til egne jobber, var imidlertid mest kritisk til mangel på informasjon. Flertallet av informantene fra fagmiljøet hevder at informasjonen var god, men de har savnet mer kommunikasjon med ledelsen i fusjonsprosessen, og da spesielt større engasjement i mellomledelsen. Et annet funn viser at den fagseksjonen ved HIH som har vært mest positiv under fusjonsprosessen, har hatt egen seksjonsleder som har vært tilgjengelig for sine ansatte med god og adekvat informasjon samtidig som det har vært rom for gode diskusjoner. Nærmeste leder har således vært en viktig kilde til informasjon og de ansatte har følt seg trygge og vært positive til prosessen.

Intern endringsmotstand har vært fremtredende ved begge institusjonene. Når det gjelder HIH viser funnene at endringsmotstanden har vært størst blant de administrativt tilsatte der frykten for rasjonalisering og uthenting av stordriftsfordeler har gått på bekostning av intensjonen om å utvikle sterkere fag- og forskningsmiljøer for å gi mer robuste utdanninger. Basert på uttalelsene fra de ulike høringsinstansene ved universitetet, viser det seg at det i motsetning til Harstad har vært fagmiljøene som har vært mest skeptisk til fusjon. Dette er begrunnet med en frykt for å miste sine "privilegier" og risikoen for å måtte avgi ressurser til andre.

Funnene viser imidlertid at et stort flertall av informantene ikke ser Høgskolen i Harstad som en selvstendig institusjon om fem år, og pågående fusjonsdebatter innenfor academia vil trolig prege sektoren og samfunnsdebatten i lang tid fremover.

## **5.2 Oppgavens begrensninger**

Benyttet datamateriale er primært hentet fra HHH med støtte fra sekundære dokumentdata utarbeidet av direktøren ved UiT. Et utvidet datamateriale i form av intervjuer med både administrativt og vitenskaplig tilsatte ved UiT ville imidlertid ha gitt et bredere grunnlag for konklusjon i oppgaven.

## **5.3 Mitt bidrag**

Strategiske allianser og fusjoner innenfor academia representerer et relativt nytt forskningsområde, og av den grunn finnes det relativt lite litteratur innenfor dette området. Når man igangsetter denne type prosesser, er målsetningen at man skal lykkes. Funnene i denne oppgaven kan forhåpentligvis bidra til å gi innsikt i problemstillinger for andre som skal inn lignende type prosesser.

## APPENDIKS

### i. Struktur i den norske sektoren for høyere utdanning

Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i Norge har gjennom innføringen av kvalitetsreformen i 2003 (St. meld. 27, 2000-2001) fått vide faglige, organisatoriske og økonomiske fullmakter av sin eier og oppdragsgiver Kunnskapsdepartementet (KD). Dette for å tilrettelegge for og sikre uavhengig forskning, undervisning og gi institusjonene rom for å tilpasse seg krav til kvalitet, relevans og økt konkurranse nasjonalt og internasjonalt. Vide fullmakter gir institusjonene et stort selvstendig ansvar for oppfølging, planlegging og strategisk utvikling av egen virksomhet (KD, 2009:3). Gjennom endringer i finansieringssystemet for UH-sektoren, ser man økt konkurranse mellom institusjonene om studentene i forhold til verdien av deres studiepoengproduksjon. Opptaket for høsten 2010 forsterker trenden om at stadig flere studenter søker seg til de største byene på bekostning av små, regionale høyskoler ([www.samordnaopptak.no](http://www.samordnaopptak.no)). For å bidra til en klarere arbeidsdeling og et mer forpliktende faglig samarbeid i universitets- og høyskolesektoren i Norge har regjeringen øremerket 50 millioner kroner i 2010. Strukturendringene vi nå ser konturene av, sammen med kampen om studentene og forskningsressurser, gjør at HHH må ta stilling til hvordan høyskolens samlede ressurser til forskning, utdanning og formidling skal komme egen region og landsdel til gode på en best mulig og helhetlig måte.

Styret er det øverste organet ved universitetene og høyskolene og skal trekke opp strategien for den samlede virksomheten. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet (Bernt, 2006:155). Under henvisning til institusjonenes frie stilling og vide fullmakter legger KD opp til en overordnet styringsmodell der styrene ved institusjonene må ta et aktivt ansvar for å fastsette mål og resultatkrav tilpasset institusjonens egenart, strategi og særskilte utfordringer. En liten regional høyskole med begrensede studietilbud opplever en stadig tøffere kamp om studentene samtidig som den skal oppfylle alle kravene som stilles fra sin eier.

## ii. Ledelse og styring av norske utdanningsinstitusjoner

Kvalitetsreformen for høyere utdanning (Stortingsmelding nr. 27/2000-2001) ble innført i Norge med virkning fra 1. august 2003. Den er tuftet på Bologna-erklæringen som ble underskrevet av 29 europeiske utdanningsministre i 1999 med det formål å harmonisere høyere utdanning i Europa (UFD: 2004:1). I dag har 47 land underskrevet denne erklæringen med Kazakhstan som siste signaturland i april 2010 ([www.ehea.info](http://www.ehea.info), 2010). Våre private og statlige universiteter og høyskoler har en viktig rolle som selvstendige strategiske aktører (KD, 2010:6). De representerer drivkrefter i kunnskapsøkonomien og i samfunnsutviklingen og skal bidra til å løse sentrale samfunnsoppgaver og ha en fremtredende rolle som internasjonale aktører og deltakere i det europeiske kunnskapssamfunnet. På den ene siden har den enkelte utdanningsinstitusjon de siste år fått en langt større grad av autonomi for ivaretagelse av ovennevnte ansvarsområder (KD, 2000-2001:56), samtidig som KD stiller strenge krav til rapportering og har årlige møter med hver enkelt institusjon, såkalte styringsdialoger. Tilbakemeldingen fra sektoren sier at ” *Styringsdialogen mellom departementet og de statlige institusjonene har hatt en god utvikling i retning av mer dialog om strategi og langsiktige prioriteringer*” (KD, 2010:6-7). Universitets- og høyskoleloven av 2005 § 1-3 stiller bl.a. krav til forskningsbasert undervisning, og forskning og utviklingsarbeid (FoU) blir dermed en viktig del av UH-ansattes hverdag. Profesjonsutdanningene er relativt nye innenfor academia, og det har vært foretatt store investeringer i faglige tilsatte med tanke på kvalifiseringsløft samtidig som undervisningen skal sikres god kvalitet og standard. I tillegg stilles det stadig større krav til teknisk kompetanse hos administrativt personell for å møte kravene knyttet til omfattende rapportering. Dette belyses i rapporten fra handlingsromutvalget som ble overlevert til statsråd Tora Aasland 15. februar i år ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>b</sup>. På side 5 i rapporten kan man lese at ” *Likevel bærer tildelingsbrevene fortsatt preg av stor detaljeringsgrad og omfattende krav til rapportering. Det har også vært en økning i oppgaver som er pålagt, uten at det følger midler med til dette*”. På den ene siden har den enkelte utdanningsinstitusjon de siste år fått en langt større grad av autonomi for ivaretagelse av ovennevnte ansvarsområder, men samtidig stilles det strenge krav til rapportering og kvalitetssikring i den andre enden.

KDs finansieringsmodell ligger til grunn for de årlige budsjetttildelingene i sektoren. Siden 2003 er den endret med inndeling i tre komponenter. Basiskomponenten skal sikre langsiktig og stabil finansiering og tar utgangspunkt i historisk fastsatte budsjetttrammer. Denne

komponenten varierer noe fra institusjon til institusjon, men utgjør i gjennomsnitt 60 prosent av den samlede bevilgning til institusjonene. Undervisningskomponenten er en resultatbasert komponent der institusjonene får uttelling med bakgrunn i antall avlagte studiepoeng, samt antall innreisende og utreisende utvekslingsstudenter. Denne komponenten utgjør om lag 25 prosent av den samlede bevilgning. Forskningskomponenten utgjør den tredje komponenten, og er delt inn i en resultatbasert og en strategisk komponent (KD, 2007-2008: 51).

Den totale "kaken" på nasjonalt plan, dvs. studentene, utgjør i dag 208 500 studenter, (<http://www.ssb.no>, 2010) som fordeles på 23 statlige høyskoler, 7 universiteter og 7 vitenskapelige høyskoler. Studenter med god studiepoengproduksjon representerer med andre ord en viktig del av finansieringsgrunnlaget for en stadig mer konkurranseutsatt UH-sektor. Som nevnt innledningsvis ser man av opptaket for 2010 en forsterket tendens til at stadig flere studenter søker seg til de største byene på bekostning av små, regionale høyskoler ([www.samordnaopptak.no](http://www.samordnaopptak.no), 2010)

I 2006 oppnevnte regjeringen et utvalg for å utrede den videre utvikling innenfor høyere utdanning i et tidsperspektiv på 10-20 år. Utvalget som ble ledet av professor Steiner Stjernø, ble bedt om å foreslå tiltak for å sikre at strukturen av universiteter og høyskoler skulle bidra til å møte samfunnets behov og sikre ressursutnyttelse. Utvalgets innstilling ble levert 22. januar 2008 (NOU 2008:3). Innstillingen ble deretter sendt på høring, og mange av høringsuttalelsene var negative i forhold til foreslått struktur innenfor høyere utdanning, noe som fremkommer i Universitets- og høyskolerådets (UHR) årsrapport der Stjernø-innstillingen kommenteres på følgende måte: ” *Den største enkeltsaken som har vært grundig behandlet på mange nivåer er Stjernø-utvalgets innstilling, og UHR er glad for at hovedkonklusjonen i denne er lagt til side i tråd med UHRs anbefaling*” ([www.uhr.no](http://www.uhr.no)).

### **iii. Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon**

I kjølvannet av Stjernø-utvalgets innstilling har KD fokusert stadig mer på samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK) av ressursene mellom institusjonene med den begrunnelse å utvikle sterkere fag- og forskningsmiljøer som igjen vil gi mer robuste utdanninger. Dette kom klart til uttrykk i KDs seminar for statlige UH-institusjoners styremedlemmer i desember 2009, og i statsbudsjettet for 2010 leser man følgende: ”*Hovudtrekka i finansieringssystemet vil bli førde vidare med nokre endringar som blant*



*anna skal bidra til meir samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon (SAK) i sektoren. Regjeringa foreslår meir bruk av strategiske midlar som skal fordelast til SAK-prosessar der to eller fleire institusjonar deltek og foreslår blant anna å auke løyvinga til institusjonane med 50 mill. kroner i 2010 knytt til dette” ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>a</sup>. Videre kan man lese i budsjettforslaget ”for programkategori 07.60 (høyere utdanning og fagskoleutdanning) utgjer om lag 24,5 mrd. kroner i 2010. Det er ein nominell auke på om lag 932 mill. kroner i høve til saldert budsjett for 2009.....*

*Regjeringa foreslår å auke løyvinga til sektoren med om lag 50 mill. kroner i 2010 for å bidra til meir profilerte institusjonar og meir robuste fagmiljø gjennom å stimulere til og støtte opp under samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon i sektoren.”*

#### **iv. Høgskolen i Harstad og samarbeid med andre aktører**

Høgskolen i Harstad (HIH) er én av landets 23 statlige høgskoler. I tillegg kommer syv, snart åtte universiteter og åtte vitenskaplige høgskoler. Den 19. november 2010 vedtok kongen i statsråd at Høgskolen i Bodø akkrediteres som universitet med virkning fra 1. januar 2011 ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>c</sup>. HIH rapporterer til KD i henhold til vedtatt målstruktur fra departementet. HIHs nåværende strategiplan er vedtatt for perioden 2008-2012.

Strategiplanen, i tillegg til departementets sektor- og virksomhetsmål, er utgangspunktet for HIHs resultatmål. Strategiplanen er bygd opp med visjon, overordnede mål og målområder med delmål. Visjonen er å være et *ledende læringsmiljø i landsdelen*, og ett av kulepunktene under visjon sier at *”HIH har ambisjon om å bestå som selvstendig institusjon og vil inngå i samarbeid og nettverk med andre institusjoner for å sikre våre studenter og regionen et best mulig studietilbud”* (HIHs strategiplan 2008-2012:2).

I forbindelse med utredning av en eventuell fusjon mellom Høgskolene i Harstad og Finnmark og Universitetet i Tromsø oppnevnte rektorene på institusjonene i januar 2010 faglige arbeidsgrupper på seks ulike fagområder. Gruppen var sammensatt av representanter fra alle tre institusjonene, og det var i tillegg en ekstern representant i tre av gruppene. Gruppene ble gitt følgende mandat:

- Vurdere faglige synergieffekter og utviklingsmuligheter ut i fra samfunnets behov med utgangspunkt i utdanning og forskning, formidling og regional utvikling innenfor sitt spesifikke fagområde.
- Utrede mulig innpass av videreutdanningstilbud i en helhetlig gradsstruktur

- Vurdere samhandling og prinsipper for arbeidsdeling
- Vurdere ressursbehov, herunder kompetanse og økonomi
- Vurdere de samfunnsmessige behov for de ulike utdanningstilbud, herunder studenttilgang ved de ulike studier
- Ivareta et internasjonalt perspektiv i forhold til studentutveksling, muligheter for forskning og videre samhandling.

Ett år senere, 17. juni i 2010 møttes høgskolestyret og følgende vedtak ble fattet:

*Høgskolestyret tar til etterretning at ledelsene ved Høgskolen i Harstad, Høgskolen i Finnmark og Universitetet har avsluttet fusjonssamtalene ut fra en felles erkjennelse om at det ikke var grunnlag for en fusjon på nåværende tidspunkt. ([www.hih.no](http://www.hih.no))<sup>b</sup>.*

”Jeg er imponert over viljen hos universitetene og høyskolene til å ta på alvor behovet for bedre arbeidsdeling. Vi ser nå en betydelig aktivitet og gode prosesser”, sier statsråd Tora Aasland. Hun sier det er viktig å bidra med økonomisk støtte slik at prosessene kan gå smidigere og vi raskere kan se resultater. HiH, UiT og HiFm har fått tildelt 6 millioner kroner i denne sammenheng ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>c</sup>.

#### **v. Studenter og studiepoengproduksjon**

Når det gjelder de økonomiske rammebetingelsene, er disse i utgangspunktet like for hele sektoren. Revidert bevilgning til HIH for 2009 utgjorde 115 017 000 millioner, og budsjettet for 2009 ble i tillegg støttet med 3 millioner av internt avsatte midler for å opprettholde driftsnivået. Studiepoengproduksjonen kommer til utbetaling to år etter rapportering, og som et resultat av svakere poengproduksjon i 2008, utgjorde 2010-tildelingen kroner 114 204 millioner ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))<sup>a</sup>, en reell nedgang fra året før. Grunnet forventet videre nedgang i avlagte studiepoeng, er det avsatt 4 millioner av interne avsetningsmidler for å møte denne nedgangen, og høgskolens budsjett for 2010 viser 118 204 000. På sikt må høgskolen arbeide strategisk for å oppnå balanse mellom aktivitet og bevilgning (HIH rapport 2009 – plan 2010: 59). Studiepoengproduksjonen pr. heltidsekvivalent (fulltidsstudent) var 44,9 poeng i 2009 og viser en nedgang fra 2007 med 52,7 poeng og 2008 med 48 poeng (HIH,

rapport 2009 – plan 2010: 16). Man ser med andre ord en klar tendens med fallende poengproduksjon, og dette representerer en inntektssvikt for høyskolen.

Registrerte studenter viser en prosentvis nedgang på knappe 22 prosent fra 2004 med 1332 studenter til 2009 med 1042 studenter ([www.dbh.nsd.uib.no](http://www.dbh.nsd.uib.no)<sup>b</sup>, 2010, 25. mai). I tillegg til fallende poengproduksjon pr. heltidsekvivalent, gir også nedgangen i antall studenter utslag i forhold til studiepoengenheter. Fra 2007 til 2008 var det en nedgang på 122 studiepoengenheter, ca. 13 %, og dette vil gi HHH en inntektsreduksjon på 4 millioner i 2010 (HHH, rapport for 2009, plan for 2010:59). I henhold til samme dokument er HHHs sentrale utfordringer fremover å øke rekrutteringen av studenter, øke gjennomstrømmingen og studiepoengproduksjonen, foreta interne justeringer for å oppnå balanse mellom aktivitet og disponible bevilgning, medvirke til samfunns- og næringsutvikling gjennom innovasjon og nyskaping samt øke andelen fagansatte med førstekompetanse og professorkompetanse (HHH, rapport for 2009, plan for 2010:5).

Samordna opptak (SO) koordinerer opptaket til 47 universiteter og høyskoler i Norge. For studieopptak til høsten 2010 hadde SO per april 2010 registrert rundt 103 400 søkere til høyere utdanning. Dette er omtrent samme nivå som i 2009 (- 0,8 %), da SO opplevde det høyeste søkertallet siden midten av 90-tallet. 6,4 prosent av førsteprioritetssøkerne på studieopptak for høsten 2010 søkte seg til nordnorske institusjoner. Av disse søkte 56 prosent seg til Universitetet i Tromsø og 20 prosent til Høgskolen i Bodø, mens 6,7 prosent søkte seg til Høgskolen i Harstad ([www.samordnaopptak.no](http://www.samordnaopptak.no)). Dette er en liten nedgang fra 2009 som viste 6,9 prosent førsteprioritetssøkere til nordnorske institusjoner hvorav 44 prosent søkte seg til Universitetet i Tromsø. Kun 5,1 % hadde HHH som førsteprioritet mot 7,5 % i 2005 og 2006, så Høgskolen i Harstad ser en svak oppgang sammenlignet med 2009-tallene mens Nord-Norge totalt sett har en marginal nedgang.

Innenfor de teknologiske/kompetansemessige rammebetingelsene er kvalitetssikring svært viktig. Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen, NOKUT ([www.nokut.no](http://www.nokut.no)) evaluerer institusjonenes system for kvalitetssikring, akkrediterer institusjoner og studieprogram samt reviderer gitt akkreditering (Universitets- og høyskoleloven, § 2-1). Høgskolene kan fritt etablere og nedlegge bachelorprogram, men må søke NOKUT om akkreditering av masterprogram. Universitetene derimot kan i tillegg fritt etablere eller nedlegge masterprogram. I UH-sektoren spiller arbeidskraft med høy kompetanse en viktig rolle for å

tilby studieprogram og forskning av høy kvalitet. NOKUT stiller krav til prosentvis første- og toppkompetanse blant vitenskaplige tilsatte i forhold til bachelor- og masterutdanninger.

Høgskolen i Harstad, som en av landets minste, har hatt store utfordringer med tilsetninger i dosent- og professorstillinger da fagmiljøene har vært veldig små. Med tanke på prosentkrav til første- og toppkompetanse for undervisning på bachelor- og masternivå, er én kritisk faktor at mange med denne kompetansen nærmer seg pensjonsalder, og yngre ansatte må inn i kvalifiseringsløp. Dette er kostbart, og mange høyskoler får tildelt begrensede øremerkede stipendiatstillinger fra KD.

## Begrepsavklaringer

- Egenfinansierte studenter: De studentene som UH-institusjonene finansierer over egen basisbevilgning fra KD
- Helårsekvivalent: Tilsvarende ett års full arbeidsbelastning for studenten, dvs. 60 studiepoeng. En deltidsstudent som produserer 45 studiepoeng, vil betraktes som 0,75 helårsekvivalent.
- Førstekompetanse: Vitenskaplig tilsatt med doktorgrad eller tilsvarende
- Toppkompetanse: Vitenskaplig tilsatt med tittel professor eller dosent

## Litteraturhenvisning

- Porter, M. (2008): *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. (1998): *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press Ltd.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996): *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (2000): *Economics of Strategy*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ghemawat, P. (1999): *Strategy and the Business Landscape*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2010): *Crafting and Executing Strategy*. 17<sup>th</sup> ed. New York: McGrawHill
- Kotter, J.P. (1996): *Leading change*. USA: Harvard Business School Press
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2008): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Bang, H. (2002): *Organisasjonskultur*. 33. utg. Otta: Tano Aschehoug AS
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. og Brandt S. (2007): *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag 1
- Borch, O. J. (2009): *Analyseverktøy knyttet til strategisk utvikling i bedriften*. Bodø: HNB
- Johannesen, A., Kristoffersen, L., Tuft, P.A. (2009): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Mehmetoglu, M. (2004): *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Grund, J. (2006): Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene. *Magma*. 9 (02)
- Kongsvik, T. (2006): Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene. *Magma*. 9 (02)
- Gjæver, F. (2007): Endring på arbeidsplassen – lederes redsel for de ansattes negative følelser. *Magma*. 10(5)

Bredesen, I. (2003): De viktige alliansene. *Magma*. 8 (03)

Kauser, S., Shaw, V. (2004): The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, s. 17-52

Meyer, C.B. (2007): Når gevinstene sitter i hodet: utfordringer ved kompetanseutnyttelse i fusjoner og oppkjøp. *Praktisk økonomi og finans*, nr 3, s.60-66.

Eckel, P.D., Hartley, M. (2008): Developing Academic Strategic Alliances: Reconciling Multiple Institutional Cultures, Policies, and Practices. *The Journal of Higher Education*, Ohio State University 79(6), 614-637

Bernt, J. F. (2006): *Universitets- og høyskoleloven av 2005 med kommentarer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kunnskapsdepartement (2001-2002): *Gjør din plikt – krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*. Oslo: Akademika

Kunnskapsdepartement (2007-2008): *Statusrapport for kvalitetsreformen i høgre utdanning*. Oslo: Akademika

Kunnskapsdepartement (2008): NOU, 2008:3. *Sett under ett, ny struktur i høyere utdanning*. Oslo: Departementenes servicesenter

Kunnskapsdepartementet (2009): *Orientering om forslag til statsbudsjettet 2010 for universiteter og høyskoler*. Oslo: Departementenes servicesenter

Kunnskapsdepartement (2010): *Handlingsrom for kvalitet*.

Universitets- og høyskolerådet – UHR. (2009): *Virksomhetsrapport for 2008*. Oslo.

Høgskolen i Harstad: *Strategiplan perioden 2008-2012*

*Rapport for 2009, plan for 2010*

*Saksframlegg til Høgskolestyret i Harstad, sak HS 06/10*

*Saksframlegg til Høgskolestyret i Harstad, sak HS 10/10*

Universitetet i Tromsø: *Saksframlegg til Universitetsstyret i Tromsø, sak S 18-10<sup>a</sup>*  
*Saksframlegg til Universitetsstyret i Tromsø, sak S 19-10<sup>b</sup>*

Dagens Næringsliv: *Bråbrems i tolvte time* (30. oktober 2010, s. 26-27)<sup>a</sup>  
*Frykter omkamp og konflikter om fusjon* (17. november 2010, s. 30-31)<sup>b</sup>  
*Høyskolefusjon vedtatt* (10. desember 2010, s. 28-28)<sup>c</sup>

## **Lenker:**

### **Regjeringen**

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/prop/2009-2010/prop-1-s-tillegg-2-2009-2010/5.html?id=583822> <sup>a</sup> (2010, 6. mai).

(<http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Rapporter/Handlingsrom%20for%20kvalitet.pdf>)<sup>b</sup> (2010, 1. mai)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presSESenter/pressemeldinger/2010/Stotte-til-okt-samarbeid-mellom-hoyskoler-og-universiteter.html?id=600076> <sup>c</sup> (2010, 13. mai)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd.html?id=586> <sup>e</sup> (2010, 25. mai)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presSESenter/pressemeldinger/2009/utredning-om-hoyskolesektoren-i-nordland.html?id=570422> <sup>f</sup> (2010, 20. mai)

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/aktuelt/taler\\_artikler/utenriksministeren/2010/nord\\_mes\\_t.html?id=602113](http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/aktuelt/taler_artikler/utenriksministeren/2010/nord_mes_t.html?id=602113) <sup>d</sup> (2010, 28. november)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/presSESenter/pressemeldinger/2010/hogskolen-i-bodo-blir-universitet-i-nord.html?id=625269> <sup>e</sup> (2010, 15. november)

**European Higher Education Area (EHEA);** Budapest-Wien erklæringen av 12. mars 2010

<http://www.ehea.info/news-details.aspx?ArticleId=59> (2010, 2. mai)



**Statistisk sentralbyrå (SSB):**

[http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default\\_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=07581](http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=07581) (2010, 4. mai)

**Samordna opptak (SO):**

<http://www.samordnaopptak.no/tall/2010/mai/primaersokere/laerested> (2010, 5. mai)

**Database for statistikk om høyere utdanning (DBH):**

<http://dbh.nsd.uib.no/pub/><sup>a</sup> (2010, 23. mai)

[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/student/registrerte_rapport.cfm)<sup>b</sup> (2010, 23. mai)

[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/gjnsnittalder\\_rapport.cfm](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/ansatte/gjnsnittalder_rapport.cfm)<sup>c</sup> (2010, 25. mai)

**Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT)**

<http://www.nokut.no> (2010, 25. mai)

**Universitets- og høyskolerådet (UHR)**

[http://www.uhr.no/documents/UHRs\\_virksomhetsrapport\\_for\\_2008.pdf](http://www.uhr.no/documents/UHRs_virksomhetsrapport_for_2008.pdf)

Universitetet i Tromsø (UiT): <http://www2.uit.no/ikbViewer/Content/187353/Referat-m%F8tebok%2020.5.2010.pdf> (2010, 11. november)

**Høgskolen i Harstad (HIH):**

<http://www.hih.no/fusjon><sup>a</sup>, (2010:6.mai)

[http://www.hih.no/nor/om-hih/organisasjon/styrer\\_rad-og-utvalg/hogskolestyret/styredokumenter](http://www.hih.no/nor/om-hih/organisasjon/styrer_rad-og-utvalg/hogskolestyret/styredokumenter)<sup>b</sup>, (2010:17.okt)

## **Figurer og tabeller**

Figur 1: Determinants of National Advantage (Porter, 2008:183)

Figur 2: Krefter som påvirker konkurransen i en bransje (Porter, 2008:4)

Figur 3: The Value Net (Brandenburger og Nalebuff, 1996:22)

Figur 4: Why Transformation Efforts Fail (Kotter, 1996:21)

Figur 5: Kvalitativ versus kvantitativ forskning (Mehmetogulu, 2004:18)

Tabell 1: Oversikt over informanter

## Intervjuguide 1 – ansatte under fusjonsprosessen

Bakgrunn og hensikt med intervjuet:

HIH – endrede rammebetingelser. Strategiplanen for 2008 – 2012, stå alene. 9. juni 2009 fattet HS-styret vedtak om å innlede forhandlinger med UiT om mulighetsrommet for fusjon. Styrevedtaket kom overraskende på organisasjonen, og vedtaket ble begrunnet med

- endret finansieringsstruktur
- sviktende rekruttering til mindre læresteder i ”utkantstrøk
- sviktende poengproduksjon
- KDs fokus på SAK
- Nordlandsutredningen

Jeg vil i denne oppgaven belyse de realiteter HIH står overfor som *enten* selvstendig institusjon eller i samarbeid/fusjon med andre. Tittelen på oppgaven er: Hvorfor være stor når ”lykkelig” som liten. Undersøkelsesspørsmål: *Hvilket klima råder blant ansatte på høyskolen i lys av pågående fusjonsprosess?*

### Praktiske opplysninger:

Konfidensialitet

Bruk av data: til drøftingsdelen ift. endringsmotstand blant institusjonens ansatte

Bruk av digital diktafon

Varighet: 30 min.

### Spørsmål:

1. Hvordan reagerte du etter at høyskolestyrets vedtak av 9. juni 2009 ble gjort kjent?
2. Hvordan opplever du at de ansatte har vært involvert i prosessen etter styrevedtaket?
3. Seks faglige arbeidsgrupper har levert sine rapporter. Hvordan vil du beskrive klimaet og stemningen blant de ansatte i forhold til en eventuell fusjon?
4. Hvordan vil din/andres arbeidssituasjon være om høyskolen velger å stå alene?

5. Hvordan vil din/andres arbeidssituasjon påvirkes om høyskolen velger å samarbeide/fusjonere med en annen UH-institusjon?
6. Hvor ser du helst at høyskolen står om fem år, alene – eller i samarbeid/fusjon med andre?
7. Er det noe vi har snakket om som du ønsker å utdype?

## **Intervjuguide 2 – styremedlemmer etter fusjonsbruddet**

Bakgrunn og hensikt med intervjuet:

Ett år gikk fra styret ved Høgskolen i Harstad besluttet i juni 2009 besluttet å kartlegge mulighetsrommet for fusjon med UiT til vedtak ble fattet i 2010 der styret fattet vedtak om at det ikke var grunnlag for fusjon.

### **Praktiske opplysninger:**

Konfidensialitet

Bruk av data: til drøftingsdelen ift. endringsmotstand blant institusjonens ansatte

Bruk av digital diktafon

Varighet: Ikke mer enn 30 min.

### **Spørsmål:**

1. Hva er etter din mening den viktigste forutsetningen for å lykkes i en allianse?
2. Hvorfor ble UiT valgt som den naturlige fusjonspartner, ref. styremøte i juni 2009?
3. Hvordan oppfattet du samarbeidet mellom de involverte parter under fusjonsprosessen?
4. Hva var de avgjørende faktorer for styrets beslutning om manglende grunnlag for fusjon?
5. Er det noe vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Takk!