

Handelshøgskolen

# Fusjon i utdanningssektoren

*Hvordan brukes styringssystemer i oppstartsprosessen av en fusjon?*

**Espen Vik**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – juni 2017

## **Forord**

Denne oppgaven avslutter min toårige mastergrad i økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved UIT, Norges arktiske universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng i retningen økonomistyring, som er en spennende del av virksomheters helhetlige og overordnede styring. Arbeidet med masteroppgaven har vært lang og krevende, men ikke minst interessant og lærerik.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder Elsa Solstad som har kommet med utrolig gode innspill og kommentarer underveis. Det har vært betryggende å ha en engasjert og ryddig veileder i en slik prosess, som har bidratt til økt forståelse, struktur og kvalitet på oppgaven. Jeg vil selvsagt også takke informantene ved UIT, Norges arktiske universitet, for at de satt av tid til å besvare spørsmålene mine. En siste takk rettes til moren min, Gry, som har vært en uvurderlig støttespiller gjennom hele perioden.

Tromsø, 01. juni 2017

Espen Vik

## Sammendrag

Det har vist seg å være en økende grad av fusjoner i offentlig sektor, noe Høgskolen i Harstad fikk erfare i 2016, da de ble fusjonert med Universitetet i Tromsø. Dette har berørt organisasjonsstrukturen og ansatte ved Handelshøgskolen i både Tromsø og Harstad. Fusjoner har likevel blitt kritisert for å ikke fungere slik man ønsker, og det stilles spørsmålsteget til hvorvidt fusjoner er lønnsomt. Dette skaper økt interesse for fusjoner i utdanningssektoren.

Studien har til formål å studere oppstartsprosessen av fusjonen mellom Tromsø og Harstad, ved å se på hvordan styringssystemer utformes og brukes som hjelpemiddel.

Problemstillingen «*Hvordan brukes styringssystemer i oppstartsprosessen av en fusjon?*», er undersøkt gjennom en kvalitativ casestudie av Handelshøgskolen ved UIT, Norges arktiske universitet. Det er gjort til sammen 5 semistrukturerte intervju av ansatte i Tromsø og Harstad, som tilhører administrasjonen ved Handelshøgskolen og BFE-fakultetet.

Sentral i min teori er Simons (1995, 2013) sitt teoretiske rammeverk «Levers of Control». Videre redegjøres det for teori om fusjoner, vertikal- og horisontal styring, betingelsesteori, økonomistyring ved distanse og kommunikasjon. Ved bruk av intervju med nevnte teori som tema, har det resultert i flere interessante funn.

Empirien indikerer en mulig påvirkning av geografisk distanse til toppledelsen, da dette synes å påvirke hvor tett enhetene styres. Spesielt i oppstartsprosessen av fusjonen opplevde Harstad at de ble absorbert inn i Tromsø sine systemer, med høyt fokus på standardisering. Det påpekes at styringssystemer fungerte som formaliserte rammer, men at god kommunikasjon var en viktig faktor for å både forstå styringssystemene, samt sikre læring mellom ansatte. Mangel på fysiske møter har likevel ført til at Harstad følte at styringen har vært mer preget av kontroll og overvåking enn Tromsø. Det argumenteres for at mer tillit og delegering kunne effektivisert arbeidet, spesielt i oppstartsprosessen av fusjonen. Således etterlyste informantene i Harstad mer involvering og deltakelse i selve oppstartsprosessen, som kunne vært gjort ved økt fokus på interaktive kontrollmekanismer.

Nøkkelord: Fusjon, styringssystem, utdanningssektor, kommunikasjon, universitet, høgskole.

# Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING .....	1
1.1	Aktualisering .....	1
1.2	Problemstilling og formål .....	3
1.3	Oppgavens oppbygning .....	4
2	TEORETISKE RAMMEVERK.....	5
2.1	Hva er en fusjon? .....	5
2.1.1	Fusjoner i offentlig sektor .....	6
2.2	Levers of Control.....	7
2.2.1	Verdisystemer.....	9
2.2.2	Avgrensningssystemer .....	10
2.2.3	Diagnostiske kontrollmekanismer.....	10
2.2.4	Interaktive kontrollmekanismer .....	11
2.3	Vertikal og horisontal styring .....	12
2.3.1	Vertikal styring.....	12
2.3.2	Horisontal styring .....	13
2.3.3	Valg av struktur.....	14
2.4	Betingelsesteoretisk perspektiv på styringssystem.....	16
2.5	Økonomistyring ved distanse .....	17
2.5.1	Tillit.....	19
2.6	Kommunikasjon.....	21
2.7	Oppsummering av teori .....	22
3	METODE .....	24
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	24

3.2	Forskningsdesign .....	25
3.3	Metodevalg .....	28
3.3.1	Semistrukturerte intervju .....	29
3.3.2	Dokumentstudier .....	30
3.4	Forskningsprosessen .....	30
3.5	Analyse av datamaterialet .....	32
3.6	Studiens kvalitet .....	33
3.6.1	Pålitelighet .....	33
3.6.2	Gyldighet .....	34
3.7	Forskningsetiske avveininger .....	34
4	CASEBESKRIVELSE .....	36
5	PRESENTASJON AV EMPIRI .....	38
5.1	Styringssystemer .....	38
5.1.1	Større endring i Harstad .....	38
5.1.2	Den «lille» enheten (Harstad) absorberes inn .....	39
5.1.3	Dårlig informasjonsdeling .....	40
5.1.4	Informasjon fra styringssystemene .....	41
5.1.5	Oppsummering styringssystemer .....	42
5.2	Diagnostiske kontrollmekanismer .....	43
5.2.1	Standardiserte prestasjonsmål .....	43
5.2.2	Øke fokus på kvalitet og arbeidsfordeling .....	44
5.2.3	Oppsummering diagnostiske kontrollmekanismer .....	45
5.3	Interaktive kontrollmekanismer .....	45
5.3.1	Involvering fra overordnede .....	46
5.3.2	Involvering i medarbeideres oppgaver .....	46

5.3.3	Tilgjengelighet .....	47
5.3.4	Møter er viktige.....	48
5.3.5	Oppsummering interaktive kontrollmekanismer.....	49
5.4	Vertikal og horisontal styring.....	50
5.4.1	Teamarbeid og styring ovenfra .....	50
5.4.2	Oppdragende oppførsel .....	51
5.4.3	Oppsummering vertikal og horisontal styring.....	52
5.5	Betingelsesteori .....	52
5.5.1	Størrelse.....	52
5.5.2	Teknologi – Skype .....	53
5.5.3	Struktur.....	54
5.5.4	Oppsummering betingelsesteori.....	55
5.6	Økonomistyring ved distanse .....	56
5.6.1	Samarbeidet mellom Tromsø og Harstad.....	56
5.6.2	Økonomiske spørsmål .....	56
5.6.3	Behov for tettere kontroll .....	57
5.6.4	Oppsummering økonomistyring ved distanse .....	58
5.7	Kommunikasjon.....	58
5.8	Oppsummering av empiriske hovedfunn.....	59
6	ANALYSE .....	61
6.1	Fokus på at Harstad absorberes inn .....	61
6.2	God kommunikasjon mellom ansatte sikrer læring.....	62
6.3	Geografisk distanse kan påvirke opplevelse av overvåking og kontroll .....	63
6.4	Vekst i størrelse gir utfordringer .....	65
6.5	Mangel på fysiske møter er en utfordring .....	66

6.6	Standardisering, nye regler og rutiner .....	67
7	KONKLUSJON .....	71
7.1	Forslag til videre forskning.....	72
	REFERANSELISTE .....	74
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	82

## Figurliste

Figur 1: Levers of Control-rammeverk (Simons, 1995, p.7) .....	8
Figur 2: Intervjuer .....	31
Figur 3: Organisasjonshierarki ved Handelshøgskolen.....	37

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Aktualisering

Nye reformer har preget offentlig sektor de siste 30 årene. Dette har skjedd slik at organisasjoner på en bedre måte kan tilpasse offentlige tjenester til befolkningens behov, gjennom økt faglig utvikling og som et ledd i en effektiviseringsstrategi (Enehaug & Thune, 2007). I utdanningssektoren har man spesielt de siste årene sett at nye reformer har ført til en rekke fusjoner over hele landet, noe som resulterer i større organisasjoner med kompliserte kommunikasjonsnettverk (Kominis & Dudau, 2012). Et eksempel på etablerte utdanningsinstitusjoner som har slått seg sammen er Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU), Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund. På grunn av de store geografiske avstandene mellom enhetene, kan dette føre til kompliserte kommunikasjonsnettverk. I offentlig sektor har fusjoner i hovedsak basert seg på sammenslåing av organisasjoner som utfører tilsvarende oppgaver, og man snakker gjerne om horisontale integrasjoner (Johnsen, 2000). De tilsvarende oppgavene kan eksempelvis være at begge organisasjonene driver med både undervisning og forskning. Et eksempel på horisontale integrasjoner er fusjoner mellom universiteter og høgskoler. Arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av høgskolen kan man overføre universitetet – og motsatt, og styringssystemer kan bli tatt i bruk for å oppnå fordeler.

Universitet- og høgskolesektoren har stor betydning for samfunnsutviklingen, da de skal være med på å sikre arbeidsplasser og velferd i fremtiden gjennom økt kvalitet i utdanning og forskning. I Meld. St. 18 «Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høgskolesektoren» (Kunnskapsdepartementet, 2015) tok regjeringen imidlertid opp utfordringen med at ressursene spres på for mange universiteter og høgskoler. Dette har ført til at kunnskapsdepartementet vedtok en strukturreform 27.mars 2015, som trådte i kraft fra 1.januar 2016. Dermed ble strukturen i universitets- og høgskolesektoren endret. Reformen medfører at ressurser ble samlet på færre institusjoner gjennom fusjoner. I min studie ser jeg på sammenslåingen som fant sted mellom Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, Høgskolen i Harstad (HIH) og Høgskolen i Narvik (HIN), under navnet UIT, Norges arktiske universitet (UIT). Formålet bak å samle ressurser på færre institusjoner, er å



gjøre dem sterkere og mer synlige (Pruvot, Estermann, & Mason, 2015). Et annet formål er å skape en mer hensiktsmessig og effektiv offentlig sektor, der tanken er å lede til bedre resultater (Brunsson & Olsen, 1997).

Fusjoner mellom private bedrifter er et vanlig fenomen i dagens næringsliv, der troen er at større enheter vil skape stordriftsfordeler og positive synergieffekter (Solstad, 2009). I lys av endringene i privat sektor, har også offentlig sektor blitt gjenstand for fusjoner de siste 10-15 årene. Styringsideologien som avtegner seg har altså privat sektor som forbilde, og organisasjonsformer og modeller fra privat sektor får innpass i offentlig sektor. Forskning viser at hele 80 % av fusjonene i privat sektor ikke når sine økonomiske eller strategiske mål (Enehaug & Thune, 2007). Til tross for at det viser seg å være svært vanskelig å lykkes med fusjoner i privat sektor, implementerer man altså den samme strategien til offentlig sektor, som på sin side har en langt mer komplisert kontekst enn privat sektor (Solstad, 2009). Som March og Olsen (1976) sier, har offentlige organisasjoner konkurrerende og motstridende mål. Avveiningen mellom målene er vanskelig, og målene fremstår i mange tilfeller som upresise, flertydige og ustabile. Andre faktorer som nevnes som mulige årsaker til at fusjoner kan mislykkes er generelt liten vektlegging av de menneskelige faktorene og kulturkollisjoner (Miller, 2000). Dette skaper en usikkerhet, noe som kan føre til en stresset arbeidssituasjon og redusert tilknytningsfølelse til organisasjonen. Organisasjoner kan i verste fall komme negativt ut av fusjonen. Endringer kan bli møtt med motstand på grunn av frykt for det ukjente, brudd på historiske erfaringer, tap av identitet, endringer i maktforholdet, forandringer i sosiale miljøer og frykt for å miste jobben (Jacobsen, 1998). Selv om mulige fallgruver kan ramses opp, så finnes det mange tiltak organisasjoner kan iverksette for å redusere utfordringene som kan oppstå.

Usikkerheten knyttet til fusjoner gjør at det blir viktig å benytte seg av riktige styringssystemer, som er kontrollverktøy for å påse at organisasjonens enheter gjennomfører ønskede mål og aktiviteter (Simons (2013). Kontroll er likevel ressurskrevende og usikkerheten knyttet til organisasjonsmedlemmenes handlinger kan reduseres ved å sikre god kommunikasjon mellom de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2002) eller å bygge tillitsfulle relasjoner (Dekker, 2004). I lys av den dårlige statistikken knyttet til måloppnåelse (Enehaug & Thune, 2007), aktualiseres interessen rundt fusjoner. Fusjonen mellom Universitetet i

Tromsø og Høgskolen i Harstad er relativt fersk, og jeg ønsker derfor å fokusere på oppstartsprosessen av fusjonen som jeg anser fra 1.januar 2016 og 1 år fram i tid. Videre ønsker jeg å se på hvordan styringssystemer blir benyttet som hjelpemiddel.

## **1.2 Problemstilling og formål**

Formålet med denne studien er å se på hvordan styringssystemer utformes og brukes som hjelpemiddel mellom enhetene i oppstartsprosessen av en fusjon. Oppgaven belyser potensielle interne utfordringer knyttet til fusjoner med fysisk distanserte enheter i utdanningssektoren, med bruk av en casestudie av UIT, Norges arktiske universitet. I studien vil jeg studere sammenslåingen mellom UIT, Norges arktiske universitet og tidligere Høgskolen i Harstad. Grunnet oppgavens omfang er altså Høgskolen i Narvik, som er en del av denne fusjonen, ikke hensyntatt. Fokuset i oppgaven er å beskrive sammenhengene mellom bruk av styringssystemer, kommunikasjon og tillit med hensyn til to distanserte enheter i ulik kontekst. Ulik kontekst kan være forskjell i omgivelsene i henholdsvis Tromsø og Harstad eller ulik kultur, organisasjonsstruktur og størrelse (Chenhall, 2003). Med denne studien vil jeg bidra til forskningen om fusjoner mellom offentlige organisasjoner, og da spesielt utdanningssektoren, gjennom å ha fokus på oppstartsfasen i fusjonsprosessen. Min problemstilling er:

*Hvordan brukes styringssystemer i oppstartsprosessen av en fusjon?*

Styringssystemer følger Simons (2013) rammeverk for virksomhetsstyring, og defineres som instrumenter og informasjonsbærende systemer som brukes til å styre underordnedes atferd for å oppnå organisasjonens mål. I rammeverket argumenteres det også for at organisasjoner er sosiale systemer, bestående av individer med personlige og sosiale behov. I den anledning er også kommunikasjon en viktig del av styringen, og omhandler all dialog og kommunikasjon som foregår mellom enhetene og ansatte i enhetene. Dette innebærer både uformell kommunikasjon som spontane samtaler på pauserommet, og formell kommunikasjon gjennom fastsatte møter. Kommunikasjon er viktig for å forstå styringssystemer og hvordan det virker. Siden fusjonen inkluderer to enheter som er betydelig geografisk distanserte, med over 250 km avstand, så er tillit et annet viktig begrep som kan påvirke hvordan og hvilke styringssystemer som blir benyttet i organisasjonen. Tillit blir vurdert ut fra Mayer, Davis, og

Schoorman (1995) sin definisjon, der vurdering av egenskapene evner, velvilje og integritet står sentralt.

Oppgavens omfang- og tidsbegrensninger har gjort det nødvendig med noen avgrensninger.

Det avgrenses til å ta for seg ett institutt, Handelshøgskolen, med et internt fokus.

Omgivelsene og eksterne faktorer som påvirker instituttet blir dermed ikke vektlagt. Jeg studerer Handelshøgskolen på ledelses- og administrasjonsnivå, og har tatt i bruk informanter som tilhører ulike enheter. Med ulike enheter mener jeg henholdsvis Handelshøgskolen, Tromsø (heretter kalt Tromsø) og Handelshøgskolen, Harstad (heretter kalt Harstad).

Samtlige informanter er involvert i den daglige driften av Handelshøgskolen, og alle har vært en del av fusjonen mellom Tromsø og Harstad. Oppstartsprosessen er i min studie tidsrommet fra fusjonen trådte i kraft 1.januar 2016 og 1 år fram i tid, og inkluderer et vidt spenn av tiltak som har blitt iverksatt som følge av at de to campusene ble slått sammen til en organisasjon.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Oppgaven består overordnet av 7 kapitler. Første del er innledningskapitlet, der det gis en introduksjon av temaet og hvorfor dette er aktuelt. Videre tar kapitlet for seg formålet med studien, problemstillingen og avgrensninger. I kapittel 2 presenteres relevant teori som danner grunnlaget for oppgavens studie.

Kapittel 3 redegjør jeg for mitt vitenskapsteoretiske ståsted, mitt forskningsdesign, de kvalitative metodene som benyttes og hvordan disse benyttes for å kvalitetssikre arbeidet mitt. Arbeidet med å sikre kvalitet bør ikke føre til brudd på forskningsetiske retningslinjer og god forskningsetikk, som redegjøres til slutt.

Kapitlene 4 og 5 tar for seg henholdsvis casebeskrivelse og empiriske funn, som etter hvert drøftes i kapittel 6, analyse. Avslutningsvis kommer konklusjonen i kapittel 7, der det redegjøres for sentrale funn og forslag til videre forskning. I dette kapitlet vil jeg altså svare på problemstillingen.

## 2 TEORETISKE RAMMEVERK

I dette kapitlet presenteres relevant teori og sentrale begreper som vil utgjøre oppgavens teoretiske rammeverk, og danner grunnlaget for å besvare problemstillingen. Oppgaven vil i første omgang redegjøre for fusjoner med fokus på offentlig sektor. Derne i kapittel 2.2 vil jeg beskrive Simons (1995, 2013) sitt teoretiske rammeverk «Levers of Control». Dette rammeverket berører flere deler av virksomhetsstyring og er nyttig i forhold til utfordringer i forbindelse med styring etter en fusjon. Rammeverket inneholder fire kontrollmekanismer, som alle benyttes for å belyse styringssystemer ytterligere. Videre belyses vertikal – og horisontal styring siden en fusjon kan innebære vertikal, hierarkisk administrasjonsinndeling med fysisk distanserte enheter eller en horisontal læringsstruktur med samarbeid mellom enhetene. I påfølgende delkapittel redegjøres det for betingelsesteori, fordi konteksten kan være med på å påvirke styring og måloppnåelse spesielt i oppstartsfasen av en fusjon. Neste delkapittel er økonomistyring ved distanse, da min studie ser på sammenslåingen av to fysisk distanserte organisasjoner. Her inngår det også teori om tillit. Avslutningsvis redegjøres det for kommunikasjon, før mitt teoretiske rammeverk oppsummeres med fokus på å svare på problemstillingen.

### 2.1 Hva er en fusjon?

Fusjoner kan defineres som en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap, der de danner en organisasjon (Enehaug & Thune, 2007). Fusjonspartene kan være likestilte eller den ene parten kan være sterkere enn den andre (Kristiansen, 2009). Ofte hevdes det at organisasjonene er likestilte, men i praksis er gjerne den ene organisasjonen dominerende (Kristiansen, 2009). Fusjoner defineres som «*a complete union or amalgamation of two or more companies in order to become a managerially interwoven, economical and legal unity*» (Kusstascher & Cooper, 2005, pp. 2-3). Fusjonsdefinisjonen innebærer at to eller flere virksomheter går sammen, kombinerer sine ressurser og blir til en felles økonomisk, lederstyrt og juridisk enhet. Bøgh, Aanæs, og Spångberg (2002) nevner også strukturendringer som et resultat av fusjoner, der en eksempelvis endring kan være at UIT Norges arktiske universitet, Harstad og Tromsø endrer fra å ha hver sin administrasjon til å dele en felles administrasjon. I tillegg kan fusjonen innebære en nedleggelse av en (eller flere) av de fusjonerte virksomhetene (Kronborg & Tangen, 2014).

En fusjon kan ses på som en strategi for å oppfylle et behov for endring i den sektoren virksomhetene opererer i, for eksempel som følge av endrede rammevilkår eller regelverk (Bøgh et al., 2002). Motivet for fusjonen er viktig, og det finnes flere av dem. Solstad (2009) utdyper verdimaksimerende motiver som indikerer at det er aksjonærene/eierne som er drivkraften bak fusjonen, med formål om å skape en merverdi for aksjonærene/eierne. Et annet motiv er fusjoner relatert til rask vekst, ved eksempelvis produktutvidelse eller geografisk utvidelse (Choi, 2011; Mueller, 1969). Forbedring av konkurranseevnen, stordriftsfordeler eller økte markedsandeler er flere vanlige motiver bak en fusjon.

Boye og Meyer (1998) viser til synergier og synergieffekter mellom organisasjoner som en viktig driver til fusjoner. Tanken er altså en ekstra gevinst som kun oppstår ved å slå sammen to eller flere komponenter, der fordelene er større enn summen av de individuelle komponentene. En komponent kan for eksempel være en organisasjon, som i min studie er UIT og HIH. Det skilles mellom operasjonell og økonomisk synergi (Gaughan, 2007), der operasjonell innebærer inntektsforbedringer og kostnadsreduksjoner som følge av stordriftsfordeler. Økonomiske synergier innebærer reduserte kapitalkostnader når to eller flere virksomheter kombineres. Flere vanlige argumenter for fusjon er økt markedsrett, effektivitetsfordeler, økonomiske årsaker og risikoreduksjon (Martinez-Giralt & Barros, 2013). Økt markedsrett gir redusert konkurranse, som er en av hovedårsakene til at konkurransemyndighetene overvåker og kontrollerer fusjoner nøye. Fulop et al. (2002) viser at større organisasjoner har flere profesjonelle ansatte, noe som bidrar til at organisasjonen kan utvikle team med spesialister. Tar vi UIT som et eksempel, så vil forskningen i landsdelen bli enda bedre gjennom et tettere samarbeid mellom Tromsø og Harstad. Forskere som tidligere praktiserte alene i eksempelvis Tromsø, vil nå kunne samarbeide tettere med andre forskere som holder til i Harstad.

### **2.1.1 Fusjoner i offentlig sektor**

Motiver og argumenter for å fusjonere i offentlig sektor skiller seg litt fra privat sektor og argumentene som har blitt nevnt under forrige delkapittel. Det er nemlig forskjellige årsaker til at organisasjoner fusjonerer avhengig av om man befinner seg i offentlig eller privat sektor (Solstad, 2009). Private fusjoner motiveres som regel av styrket markedsandel og tilgang til nye markeder, med fokus på vekst og avkastning på investeringer (Kronborg & Tangen,

2014). Drivere bak offentlige fusjoner dreier seg mer om å skape stordriftsfordeler, unngå duplisering, skape økt velferd for samfunnet eller tilby akademisk samarbeid og utvikling (Enehaug & Thune, 2007; Solstad & Olsen, 2011). Endringene kommer ofte som en del av en reform som tar sikte på effektivisering. Enehaug og Thune (2007) trekker frem at fusjoner i offentlig sektor er vanskeligere å gjennomføre enn i privat sektor, da det er en mer rigid prosess. De viser til at mange offentlige virksomheter har en kompleks intern struktur og mindre lederautoritet, der studier av fusjoner i offentlige virksomheter indikerer at fusjoner ofte fører til et ledelsesproblem (Field & Peck, 2003). Den interne strukturen i det offentlige, der kulturen motsetter seg endring kan være kompleks, og vanskeliggjøre implementering av fusjonen (Enehaug & Thune, 2007). Selv etter 7-8 år med integrasjonsprosesser, viser likevel studier at fusjoner ofte ikke er vellykket (Enehaug & Thune, 2007).

Motivasjonen for fusjoner innen utdanningssektoren er preget av frykten for en mulig svekket ressurstilgang og kommer som for eksempel en reaksjon på myndighetenes politikk eller endringer/forskyvninger blant institusjonene i utdanningssystemet (Skodvin, 1997). Skodvin (1997) presiserer videre på at fusjonsprosesser ofte er preget av utilstrekkelig planlegging, at gjennomføringen av endringene ofte går på bekostning av individuelle behov og medfører problemer, stress og angst, og at negative effekter forsterkes. Fusjoner innen utdanningssektoren forbedrer likevel posisjonen for den nye institusjonen, spesielt med hensyn til utdanningstilbud (Enehaug & Thune, 2007). For å skape de nevnte stordriftsfordelene, effektivisering av organisasjonen og sørge for en vellykket fusjon, er det flere verktøy som kan benyttes.

## **2.2 Levers of Control**

Det teoretiske rammeverket som benyttes i min studie er Simons' (1995, 2013) «Levers of Control» - rammeverk (LoC). Simons forklarer at LoC bør forstås som et rammeverk for virksomhetsstyring som er med på å belyse hvordan organisasjoner fungerer og hvordan verdier skapes. I tillegg til å være instrumenter for å oppnå spesifikke mål, argumenterer Simons (2013) for at organisasjoner også er sosiale systemer bestående av individer med personlige og sosiale behov. Organisasjoner består også av relasjonene mellom individer med egeninteresser, hvor gruppenormer, makt og innflytelse også påvirker interne beslutningsprosesser (Simons, 2013).

For å bære informasjon mellom ledere og underordnede, argumenterer Simons (2013) for bruk av såkalte styringssystemer. Styringssystemer defineres av Simons (2013, p. 5) som: «*the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*». Malmi og Brown (2008) sin definisjon er bredere, da de mener at styringssystemer er: «*those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour*». Det inkluderer alle systemer ledere bruker for å sikre at underordnedes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier. Styringssystemer brukes blant annet til å kommunisere planer og mål nedover i organisasjonen, samt overvåke oppnåelse av disse (Simons, 2013). Simons (2013) beskriver også bruk av styringssystemer som et hjelpemiddel blant ledere og underordnede for å holde seg informert og informere andre om pågående utvikling. Han understreker at dersom informasjonssystemet ikke brukes til å ivareta eller påvirke organisasjonsaktiviteter, så er det ikke et styringssystem. Kontrollmekanismer blir tatt i bruk som verktøy for å blant annet styre underordnedes atferd, og er ifølge Simons (2013) en viktig del av styringssystemer.

I rammeverket, «Levers of Control», presenterer Simons (1995) fire kontrollmekanismer som kan benyttes for å implementere og gjennomføre forretningsstrategien; verdssystemer (belief systems), avgrensningssystemer (boundary systems), diagnostiske – og interaktive kontrollmekanismer (se Figur 1).



Figur 1: Levers of Control-rammeverk (Simons, 1995, p.7)

De fire kontrollmekanismene representerer svært grunnleggende og enkle prosesser som blant annet er relatert til å sette mål. Gjennom bruk av kontrollmekanismene forsøker en også å fortelle de ansatte hva de belønnes for og hva de eventuelt ikke skal gjøre.

Kontrollmekanismene har også som funksjon å fortelle de ansatte hva man som leder tror på og kan brukes til å få ideer fra de ansatte eller til å dele kunnskap (Simons, 1995).

Verdisystemer og de interaktive kontrollmekanismene representerer positive mekanismer som har som mål å skape inspirasjon, mens avgrensningssystemet og de diagnostiske kontrollmekanismene anses som negative, og er til for å skape begrensninger. Negativ betyr ikke dårlige, men at de er viktige for å balansere motsetningene: «*Boundary systems are like brakes on a car: without them, cars (or organizations) cannot operate at high speeds*» (Simons, 1995, p. 41).

Ut fra blant annet menneskelige og kontekstuelle faktorer, er det lederne som må avgjøre hvilken balanse som er best for akkurat deres organisasjon eller enhet. Simons (2013) sier videre at kontrollmekanismene blir et verktøy som bør tas i bruk for å styre underordnedes atferd. Resultatet av riktig bruk av kontrollmekanismene er bedre dynamikk i spenningene som gir en effektiv kontroll av organisasjonens strategi. Ifølge Simons (2013) motiverer, belønner, veileder og promoterer de positive kontrollmekanismene læring, mens de negative tvinger, straffer, foreskriver og kontrollerer.

### **2.2.1 Verdisystemer**

Organisasjoner står ovenfor en rekke uforutsette muligheter, der det ligger et behov for stimulering og kontrollering (Simons, 2013). Verdisystemet og avgrensningssystemet skal håndtere spenningen knyttet til søk etter muligheter. Verdisystemet gjør individer i stand til å skape muligheter, innovasjoner og definere løsninger på problemer. Det består av kjerneverdier som spres i hele organisasjonen og gir grunnlag for ønsket atferd blant de ansatte i virksomheten. Disse verdiene, i tillegg til formål og retning, defineres som regel av ledelsen og kommuniseres deretter utover i organisasjonen (Simons, 2013). Individer oppmuntres til innovasjon siden verdistyring er ment for å blant annet inspirere de ansatte til å oppdage nye muligheter.



### **2.2.2 Avgrensningssystemer**

Avgrensningssystemet er basert på at topplederne umulig kan vite om alle potensielle problemer, løsninger og muligheter som kan vurderes og konstrueres av hvert individ, og det er derfor behov for formelle foreskrivende grenser (Kominis & Dudau, 2012). Systemet angir altså det akseptable aktivitetsområdet for organisasjonsmedlemmene (Simons, 2013).

Verdisystemer er altså alene ikke alltid nok til å sikre ønsket atferd og handlinger fra alle ansatte til enhver tid. Risikoen er til stede for at besluttet strategi og mål ikke nås, spesielt i en verden som stadig endrer seg. Simons (2013) mener at denne usikkerheten må unngås, noe som fører til at avgrensningssystemene er til for å komplementere verdisystemene ved de nevnte foreskrivende grensene. Disse grensene har som mål å ivareta organisasjonen på best mulig måte ved å redusere de ansattes frie handlingsrom, til et begrenset og fornuftig handlingsrom. I følge Kominis og Dudau (2012) skal altså verdisystemet og avgrensningssystemet styre underordnedes atferd mot forhånds etablerte regler og planer.

### **2.2.3 Diagnostiske kontrollmekanismer**

Diagnostiske kontrollmekanismer er essensielle for en organisasjons beslutningstaking, da de kan brukes til å måle og overvåke utfall, og dermed korrigere avvik mellom forhåndsdefinerte prestasjonsmål og faktiske prestasjoner (Simons, 1995). Systemet utvikles med det formål å sikre forutsigbar måloppnåelse og bidra i implementeringsfasen av organisasjonens nåværende strategi. Kontrollmekanismene er å anse som feedback og målingssystemer, der klare strategiske målsetninger er oversatt til målbare nøkkelindikatorer. Prestasjonene evalueres deretter mot forhåndsbestemte mål, og hvorvidt de oppnås, diagnosen, bestemmer om det skal belønnes eller gjennomføres korrigerende handlinger for å fremtvinge ønsket atferd (Kominis & Dudau, 2012). Diagnostisk styring er en form for «top-down styring», og har som effekt at de setter organisasjonen på autopilot. Systemet bidrar til at toppledelsen i mindre grad må involveres i styringen. Styringen kan skje på lavere organisasjonsnivåer, mens toppledelsen kun periodevis må involvere seg i styringssystemet i mindre perioder for å skaffe seg en helhetlig oversikt over organisasjonens status i forhold til de satte strategiske målene (Simons, 1995). Eksempler på diagnostiske systemer som har til hensikt å styre tilsiktet strategi gjennom forhåndsdefinerte mål satt av ledelsen er budsjettet, profittplaner og KPI'er. Diagnostiske systemer har som oppgave å overvåke ytelsesparametere.

Ved store og voksende organisasjoner begrenses evnen til på forhånd å spesifisere roller, ønsket atferd, autoritet og ansvar. Dette kan være med på å øke bruk av diagnostiske systemer. Avhengigheten av diagnostiske kontrollmekanismer på bakgrunn av informasjonsskjevhet mellom de ulike nivåene i hierarkiet, kan skape press som fører til kontroll- og atferdsproblemer (Kominis & Dudau, 2012).

#### **2.2.4 Interaktive kontrollmekanismer**

Interaktive styringssystemer er også formelle systemer der ledelsen retter hyppig og regelmessig oppmerksomhet til styringssystemet og involverer seg i beslutningsaktivitetene til de ansatte. Disse styringssystemene baserer seg på strategisk usikkerhet fremfor forutbestemte mål, og har til hensikt å stimulere dialog og organisatorisk læring for å skape nye strategier organisasjonen kan implementere for å tilpasse seg sine omgivelser (Simons, 1995). Disse systemene benyttes som følge av at organisasjonsomgivelsene er i konstant endring, og for å konstant kunne justere seg etter disse endringene, sørger de for å balansere spenninger knyttet til organisasjonens behov for læring og innovasjon med spenninger fra behovet for kontroll og måloppnåelse (Kominis & Dudau, 2012). Simons (2013) hevder at interaktive kontrollmekanismer er mer dynamiske og fleksible enn de diagnostiske, men at de fungerer i samspill med hverandre. Balansen er likevel avhengig av usikkerhetsgraden i organisasjonsomgivelsene (Kominis & Dudau, 2012). Antageligvis vil organisasjoner med høyere usikkerhet bruke mest interaktiv styring, og bruke de diagnostiske kontrollmekanismene mer interaktivt, mens mer stabile organisasjoner trolig vil ha et større fokus på diagnostiske kontrollmekanismer (Haugland, 2016).

Kominis og Dudau (2012), betegner interaktive kontrollmekanismer som feed-forward-kontrollsystemer, og ifølge Simons (2013) er meningen å bygge opp det interne presset slik at organisasjonen kan bryte ut av smale søkerutiner, stimulere søk og oppmuntre blomstring av nye strategiske initiativ som følge av endringer i omgivelsene. Kominis og Dudau (2012), karakteriserer interaktive kontrollmekanismer videre som sterkt tilknyttet involvering, dialog og kunnskapsdeling.

Snellingen (2015) påpeker at det interaktive systemet ikke er et spesifikt system, men at det er en nødvendighet som legger til rette for kontinuerlig dialog i organisasjonen og driver

organisatorisk læring. Ved aktiv møtevirksomhet mellom ledelse og ansatte, kan man sørge for at informasjonen fra systemene er oppdatert og relevant, og en kan dermed omstille seg raskere ved behov (Snelling, 2015). Interaktive kontrollmekanismers oppmuntring til kommunikasjon og søk etter alternative strategier, kan gjøre organisasjoner i stand til å svare raskere på usikkerhet og endringer i omgivelsene enn ved bruk av diagnostiske (Haugland, 2016). Interaktive kontrollmekanismer ligger tett opptil horisontal styring, mens diagnostiske kontrollmekanismer ofte er gjenstand ved vertikal styring.

## **2.3 Vertikal og horisontal styring**

Dette delkapitlet beskriver sentrale elementer ved vertikal og horisontal styring. Valg av styring og hvilke vurderinger som bør ligge til grunn vil drøftes til slutt. I min studie har Tromsø og Harstad vært gjennom en fusjon, der organisasjoner med fysisk distanserte enheter har blitt slått sammen både vertikalt og horisontalt. Administrasjonene i Tromsø og Harstad har gjennomgått vertikale hierarkiske endringer, mens læringspraksisen har blitt påvirket horisontalt, noe som aktualiserer de neste to underkapitlene.

### **2.3.1 Vertikal styring**

Vertikal styring av en virksomhet betegnes ved at høyere nivåer koordinerer og kontrollerer de underordnede ved hjelp av blant annet formell myndighet, regler og retningslinjer og planleggings- og kontrollsystemer (Bolman, 2009). Denne typen styring har blitt mer og mer aktuell de siste 10 årene grunnet samfunnsutviklingen som har ført til større bedrifter med spredte avdelinger (Howell, Neufeld, & Avolio, 2005; Solstad, 2009). Vertikal styring kjennetegnes ved at det etableres en hierarkisk styringslinje, der de øvre nivåene har formell makt til å forme og styre personer lenger ned i organisasjonen (Bolman, 2009). Eierne, styret og ledelsen i organisasjonen er gjerne personene i de øvre nivåene. Malmi og Brown (2008) hevder at organisasjoner styres gjennom styringslinjen mot gitte målsetninger ved å fatte beslutninger, løse konflikter, vurdere prestasjoner og fordele belønninger og sanksjoner. Det defineres som en klar fordel at lederne i organisasjonen har minimum samme kompetanse og gjerne lengre erfaring enn de underordnede, da dette er viktige elementer for å få aksept for hierarkisk makt (Bolman, 2009). Vertikal styring fungerer nemlig best dersom utøvelse av denne typen makt aksepteres av de underordnede. Carlsson-Wall, Kraus, og Lind (2011) har forsket på inter-organisatorisk styring mellom enheter og påpeker viktigheten av administrative kontroller for å påvirke ønsket atferd hos de ansatte. Ledere kan implementere

atferdskontroller i form av formelle regler, prosedyrer og rutinedokumenter, og deretter overvåke eller belønne ansattes atferd (Abernethy & Chua, 1996).

For å sikre god og kontinuerlig informasjonsflyt opp og ned i hierarkiet, er de nevnte planleggings- og kontrollsystemene viktige (Bolman, 2009). Slike systemer sørger for muligheten til å for eksempel rapportere aktiviteter, og bidrar med beslutningsgrunnlag slik at ledelsen kan følge med på ytelse og resultat, for så å reagere deretter (Kalve & Sve, 2014). Regler og retningslinjer ble innledningsvis nevnt som viktige hjelpemidler for at høyere nivåer skal kunne koordinere medarbeidere. Malmi og Brown (2008) omtaler også regler og retningslinjer som begrensninger for den enkeltes skjønn og bidrag til ensartet og forutsigbar atferd hos de ansatte. De skal altså være med på å styre arbeidsforholdene og spesifisere standardresponser, som gjør at like situasjoner behandles på sammenlignbart vis (Kalve & Sve, 2014). Tidligere har det blitt nevnt muligheter for usikkerhet i organisasjoner. Interne kontrakter, som for eksempel ansettelseskontrakter eller regler og retningslinjer, kan brukes for å løse usikkerhet, ved at man har et administrativt apparat som definerer hvem som har beslutningsmyndighet og på hvilke områder (Haugland, 2007).

### **2.3.2 Horisontal styring**

Der vertikal styring i enkelte tilfeller har ført til overspesialisering, toppstyring, lav grad av tverrfaglighet, umyndiggjøring og konflikter mellom avdelinger/medarbeidere, har horisontal styring blitt mer foretrukket i takt med stadig mer kompetanseintensive arbeidsstokker (Ostroff, 2001). Horisontal styring kjennetegnes ofte ved at samarbeidet er mindre formalisert og mer fleksibelt enn autoritetsbundne systemer og regler. Kommunikasjonen er ofte mer direkte og uformell mellom partene, og beslutningstaker slipper å formidle beskjedene gjennom flere ledd i hierarkiet. Derfor argumenterer Bolman (2009) for at denne typen samarbeid ofte er enklere og fungerer raskere enn ved vertikal styring. Kutt i ledelsesfunksjoner og flatere struktur får implikasjoner for måten ansatte kommuniserer på, og øker behovet for horisontal koordinasjon mellom avdelinger og andre organisasjoner (Van der Meer-Kooistra & Scapens, 2008). Den horisontale koordineringen gjør at breddeerfaringer kan utnyttes ved å belyse et tema fra flere vinkler og fagdisipliner (Bolman, 2009). Horisontal integrasjon, som innebærer sammenslåing mellom to eller flere virksomheter som befinner seg på samme nivå i styringshierarkiet innen samme sektor, er vanlig i blant annet

utdanningssektoren (Enehaug & Thune, 2007).

Ved utnyttelse av bredde-erfaringer vil personer i en organisasjon kunne anvende sine felles erfaringer til å utvikle ny kunnskap og innsikt for virksomheten gjennom såkalt organisatorisk læring (Skogan & Røkenes, 2016). Videre vil samarbeidet mellom individer i organisasjoner kunne brukes til å utvikle ny kunnskap for å bedre organisasjonens prestasjoner. Simons (2013) interaktive kontrollmekanismer styrer strategiske usikkerheter ved å oppmuntre til organisatorisk læring og utvikling av nye ideer og strategier. For at det skal oppstå læring i organisasjoner, er det viktig at ansatte ønsker og evner å dele kunnskap med hverandre (Argote & Ingram, 2000). Individer i organisasjonen er nødt til å omsette den kollektive kunnskapen til kollektiv atferd for å sikre organisatorisk læring (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det hjelper eksempelvis ikke Tromsø at de ansatte i Harstad innehar mye kunnskap, dersom de ikke klarer å formidle kunnskapen kollektivt og deler den med Tromsø. Dersom organisasjonen styres horisontalt vil det som nevnt ofte oppmuntres til et mindre formalisert samarbeid med mer direkte kommunikasjon. Det vil følgelig kunne oppstå læring i organisasjonen (Argote & Ingram, 2000), også på tvers av Tromsø og Harstad.

### **2.3.3 Valg av struktur**

Valg av struktur avhenger ifølge Bolman (2009) av en samhandling mellom horisontal og vertikal styring. Caglio og Ditillo (2008) argumenterer for at valg av organisasjonsform avhenger av inter-organisatorisk kontekst. Konteksten avgjør hvorvidt det egner seg å benytte seg av horisontal og/eller vertikal styring, og man finner heller ikke et unisont svar på spørsmålet om hva som er den beste organisasjonsformen (Kalve & Sve, 2014). Kalve & Sve (2014) nevner videre at strukturen må tilpasses til den spesifikke organisasjonen og omgivelsene den opererer i. Bolman (2009) fremhever viktigheten av at ledelsen planlegger og utformer strukturen nøye. Når det er komplekse oppgaver i turbulente omgivelser med stor variasjon, sier Kalve og Sve (2014) at horisontal styring fungerer best.

Det finnes fordeler og ulemper med begge måtene å styre på. Horisontal styring gir ofte bedre resultater, men krever mer tid og krefter enn den vertikale (Bolman, 2009). Vertikal styring har fordelen med en klart tildelt myndighet i hierarkiet, samt store effektiviseringspotensialer dersom forholdene er stabile og oppgavene er forutsigbare (Kalve & Sve, 2014). Effektivt tidsbruk på produktivt arbeid vil følgelig kunne være fordeler ved vertikal styring. Regler og

retningslinjer gitt ovenfra kan eksempelvis føre til at arbeidsfokuset ligger ved de viktigste oppgavene, slik at det helhetlige resultatet til organisasjonen blir bedre. Ved horisontal styring kan det være mindre effektiv tidsutnyttelse, på grunn av det store horisontale koordineringsbehovet som medarbeiderne kan oppleve (Kalve & Sve, 2014). Det er også lettere å generalisere regler og prosedyrer når ledelsen styrer i en hierarkisk organisasjonsstruktur, der organisasjonsmedlemmer eller ledd i organisasjonen innrettes etter felles forhåndsbestemte prosedyrer (Kalve & Sve, 2014).

Tidligere i oppgaven ble teori om interaktive og diagnostiske kontrollmekanismer belyst. På grunnlag av at Kominis og Dudau (2012) er av den oppfatning av at interaktive kontrollmekanismer er sterkt tilknyttet involvering, dialog og kunnskapsdeling, så ligger interaktive kontrollmekanismer tett opptil det flere kaller horisontale styringssystemer. Disse er ment å styre på tvers av en organisasjons enheter (Cäker & Siverbo, 2011; Dekker, 2004). Hyppige ansikt-til-ansikt-møter mellom ledere fra ulike deler av organisasjonen er et eksempel på en normal hendelse i slike styringssystemer (Kominis & Dudau, 2012). Det er en tendens til at offentlig sektor beveger seg bort fra en overfokusering på diagnostiske kontrollmekanismer til mer interaktive (Dekker, 2004), men likevel vil horisontale styringsprinsipper være avhengig av relasjonene mellom enhetene (Dekker, 2004; Kominis & Dudau, 2012). Vertikale måter å organisere seg på gjør det lettere for ledelsen å holde en definert enhet ansvarlig enn i en mer horisontal struktur (Pettersen & Solstad, 2015), men likevel mener Kominis og Dudau (2012) at mer implementering av interaktive kontrollmekanismer bidrar til en forflytning av fokus fra begrensninger til frihet.

Det har blitt nevnt fordeler og ulemper ved både vertikal og horisontal styring, men det skal sies at valget av organisering ikke nødvendigvis dreier seg om hvilken av de to formene man skal velge. «*It is noted that the horizontal MACS do not substitute the existing vertical functionally-oriented MACS, but complement them*» (Pettersen, 2012, p. 8). MACS står for Management Accounting and Control System, og med dette menes det at horisontal styring er en måte å komplementere den vertikale på, noe som innebærer at organisasjoner får en kombinasjon av vertikal og horisontal styring. Bolman (2009) sier også at det ikke finnes noe slikt som en ideell struktur, men at organisasjoner ofte må ha både vertikal og horisontal samordning for å fungere optimalt. Spørsmålet blir altså ikke om man skal velge ren

horisontal eller vertikal styring, men hvordan de to kan kombineres. Hver enkelt organisasjon må selv tilpasse dette (Bolman, 2009). At organisasjoner må tilpasse styringssystemet til sin kontekst blir videre beskrevet gjennom et betingelsesteoretisk perspektiv på styringssystem.

#### **2.4 Betingelsesteoretisk perspektiv på styringssystem**

Betingelsesteorien ser på hvordan kjennetegn ved organisasjonens ytre og indre omgivelser har betydning for styringssystemets utforming (Chenhall, 2003). Det bygger på antakelsen om at det ikke finnes noe universelt eller gitt økonomistyringssystem som kan anvendes i alle organisasjoner og i alle mulige situasjoner (Gordon & Miller, 1976; Otley, 1980). Otley (1980, p. 416) sier at «*there is no universally «best» design for a management accounting information system, but that «it all depends» upon situational factors*». Det argumenteres altså for at det mest formålstjenlige styringssystemet vil avhenge av de spesifikke omstendighetene som ulike organisasjoner befinner seg i (Otley, 1980). Donaldson (2001, p. 7) definerer betingelser som: «*any variable that moderates the effect of an organizational characteristic on organizational performance*».

Det finnes ulike betingelsesvariabler i litteraturen som kan føre til endringer av økonomisystemer. Disse er eksempelvis organisasjonsform (Burns & Stalker, 1961), bedriftsstrategi (Chandler Jr, 1962), lederskap (Khandwalla, 1972), bransjestruktur (Harrison, 1992), dynamikken i omgivelsene (Hayes, 1977), markedsomgivelsene (Lawrence & Lorsch, 1967) og konkurransestrategi (Anderson & Lanen, 1999). I senere tid har kontekstuelle variabler som omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, størrelse, strategi og kultur blitt ansett som de viktigste pådriverne for styringssystem i en organisasjon (Chenhall, 2003). I lys av problemstillingen vil jeg i min studie begrense meg til de kontekstuelle variablene teknologi, organisasjonsstruktur og størrelse.

Otley (1980) hevder at teknologi er den mest veletablerte betingelsesvariabelen. Den raske teknologiske utviklingen fører til at teknologien stadig blir mer omfattende, men samtidig skapes det utallige muligheter i form av økt fleksibilitet og effektivisering av forretningsprosesser (Chenhall, 2003). Arbeidsprosesser er en del av teknologivariabelen, og ved produksjon av spesialiserte og differensierte tjenester, vil disse prosessene i liten grad kunne analyseres (Chenhall, 2003). Chenhall (2003) trekker frem åpen kommunikasjon og

fleksible styringssystemer som mer passende for slike tilfeller.

Organisasjonsstruktur nevnes av Chenhall (2003) som en kontekstuell variabel, og påvirker produksjonen eller arbeidsoppgavenes effektivitet, motivasjon hos individer, samt måten informasjonen overføres og påvirker styringssystemene. Videre refereres organisasjonsstrukturen i en organisasjon til i hvilken grad mellomledere opptrer som entreprenører i sin enhet og i hvilken grad enhetene handler i overensstemmelse med organisasjonens mål. Økt kompleksitet i det administrative arbeidet kan ofte bli et resultat hos organisasjoner i vekst, noe som kan kreve endringer av økonomisystemer (Chenhall, 2003). Med organisasjoner i vekst, blir variabelen størrelse spesielt viktig. Slik betingelsesteorien antar, assosieres vidtspennende organisasjoner med mer desentralisert organisasjonsstruktur, formalisering av prosedyrer og spesialisering av funksjoner (Bidtnes & Hojem, 2010). Organisasjoner med høy grad av desentralisering krever ifølge Chenhall (2003) mer integrerte økonomisystemer.

I hvilken grad det er nødvendig å endre økonomisystemer vil ofte avhenge av organisasjonens størrelse og dermed også organisasjonens vekst. Dersom en organisasjon ikke anser endringer i organisasjonsstrukturer og størrelse som viktige variabler, så kan organisasjonen, ifølge Wickramasinghe og Alawattage (2007), ende opp med økonomisystemer som gir økte ledelses- og kontrollutfordringer. Voksende organisasjoner opplever behov for spesialisering og arbeidsdeling, som betyr at ledelsen må forholde seg til store mengder informasjon der håndterbarhet avhenger av innføring av kontroll (Child & Mansfield, 1972). Innføring av kontroll kan komme i form av dokumentasjonskrav, spesifisering av roller og funksjoner og økt grad av desentralisering nedover hierarkiet (Child & Mansfield, 1972). Organisasjoner i vekst kan dessuten ende opp med enheter spredt utover et større geografisk område, som fører til behov for styring av enheter som er fysisk distanserte fra hverandre (Haugland, 2016).

## **2.5 Økonomistyring ved distanse**

En fusjon kan medføre at det oppstår geografisk distanse mellom enheter. I min studie er det en betydelig distanse mellom Harstad og Tromsø. Ved fysisk distanse mellom organisasjonsledelsen og enhetene oppstår det utfordringer rundt overvåking og evaluering av enhetens prestasjoner (Antonakis & Atwater, 2002), og styringssystemer kan benyttes som en



informasjonsbro mellom ledelse og enhet. utfordringer med fravær av direkte kontakt kan løses gjennom å benytte seg av riktige informasjons- og styringssystemer, da toppledere vil på denne måten kunne få et innsyn i aktiviteter som skjer i de distanserte enhetene (Roberts & Scapens, 1985). Informasjons- og styringssystemer vil altså kunne gi toppledere en følelse av «nærvær» i lavere nivåer eller distanserte enheter i organisasjonen. Det sees likevel på som en utfordring at jevnlig ansikt-til-ansikt-kontakt er fraværende mellom øverste ledere og mellomledere, da fortolkningen av informasjon kan være ulik på grunn av forskjellig kontekstuell kunnskap (Roberts & Scapens, 1985). Giddens (1997, p. 241) sier at «*this relative paucity and one dimensionality of information may become a source of considerable anxiety for both parties to the relationship*». Det vil altså kunne bli et problem for de underordnede fordi de ikke kan forutse og vurdere betydningen som distanserte overordnede legger i vurderingen av arbeidsoppgaver. Underordnede kan ikke stole på at øverste ledelse har tilstrekkelig kunnskap og forståelse for konteksten i enheten der arbeidsoppgavene utføres, noe som skaper frykt for at vurderingen ikke evalueres korrekt (Roberts & Scapens, 1985).

Jevnlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan være et essensielt hjelpemiddel for økonomistyring ved distanse og er det som Daft og Lengel (1984) kaller informasjonsrikdom. «*The concept of information richness is introduced to explain how organizations meet the need of information amount and to reduce equivocality*» (Daft & Lengel, 1984, p. 194). Ansikt-til-ansikt kontakt vil altså være en hjelpende faktor til å kunne tolke diffuse signal og redusere utfordringene med tvetydig informasjon, som kan være helt avgjørende for fysisk distanserte enheter i en organisasjon. Avstand mellom enheter vil kunne gjøre det vanskelig for øverste ledelse å påvirke og forstå prestasjoners bakenforliggende kontekst (Roberts & Scapens, 1985), der avstanden mellom Tromsø og Harstad kan være utfordringen i min studie. Roberts og Scapens (1985) påpeker videre at ulike interesser blant informasjonsmottakere og -utsender kan være utfordrende, da fortolkningen av informasjon kan være forskjellig for de ulike parter. Den nevnte utfordringen rundt vurdering av medarbeideres forståelse av konteksten der arbeidsoppgavene utføres fører altså til at ansikt-til-ansikt kommunikasjon i kombinasjon med formaliserte rutiner og prosedyrer kan sikre effektiv og bedre styring (Pettersen, 1993). Ansikt-til-ansikt kontakten er ifølge Daft og Lengel (1984, p. 199) viktig fordi «*Rich media are needed to process information about*

*complex organization topics*», og poengterer viktigheten av tilstedeværelse i organisasjoner uavhengig av geografisk distanse mellom enheter.

Manglende fysisk kontakt mellom øverste ledelse og medarbeidere i geografisk spredte enheter gjør det vanskelig å danne relasjoner som resulterer i effektive medarbeiderprestasjoner (Howell et al., 2005). Howell et al. (2005) nevner effektivitetstap, og mener at den lave graden av kontakt gjør at ledere ikke i samme grad som ved nærliggende enheter vil kunne motivere eller samarbeide med medarbeiderne. Antonakis og Atwater (2002) bemerker også at fysisk distanse vil påvirke hvordan medarbeidere oppfatter øverste ledelse, og at innflytelsen står i fare for å svekkes. Til tross for de nevnte utfordringene rundt interaksjon mellom ledere og underordnede, finnes det hjelpemidler som kan tas i bruk. Teknologiske systemer er et hjelpemiddel som kan bidra med å redusere distanse, og det er ledernes ansvar å få dette på plass (Antonakis & Atwater, 2002). Et annet alternativ er desentralisering og delegering av ansvar og makt til mellomledere for de ulike enhetene (Antonakis & Atwater, 2002). På denne måten kan de underordnede drive effektivt uten øverste ledelse til stede. Som Antonakis og Atwater (2002) er inne på, fører fysisk distanse til at ansvar og makt kan delegeres til mellomledere som holder til på et annet sted enn øverste ledelse. Dette fører til at tillit blir en viktig faktor for økonomistyring ved distanse.

### **2.5.1 Tillit**

Begrepet tillit kan defineres som: «*En person i en situasjon ved et tidspunkt har tillit til en annen person i den grad hun forventer at den andre ikke vil komme til å gjøre henne vondt, men derimot beskytte henne for vonde opplevelser*» (Smedslund, 1983, p. 128). Smedslund (1983) beskriver videre tillit som en del av en relasjonell kontakt mellom to parter. Tillit er ikke noe man kan implementere helt uten videre, men ifølge Das og Teng (1998) er det noe som kan bygges over tid gjennom økt samhandling, problemløsning, beslutningstaking og utviklingsaktiviteter i fellesskap. Mayer et al. (1995) bruker tre egenskaper for å vurdere tillit; evner, velvilje og integritet. Evner eller ferdigheter er et mål på i hvilken grad medarbeidere har det som skal til for å utføre gitte oppgaver, og er noe man har eller ikke har. Velvilje handler ifølge Mayer et al. (1995) om hvorvidt medarbeidere ivaretar lederens ønskede interesser til tross for at det ikke ligger en belønning ved utførelse av eventuelle arbeidsoppgaver. Den siste egenskapen som Mayer et al. (1995) bruker for å vurdere tillit er

integritet, som handler om en persons ærlighet og pålitelighet, altså om det er konsistens mellom det medarbeiderne sier og handlinger som faktisk utføres. Dersom medarbeideren overholder prinsipper og forpliktelser gitt av lederen, så vil det kunne skapes tillit.

Ifølge Schoorman, Mayer, og Davis (2007) så kan tillit representere en alternativ faktor for å håndtere risiko til styringssystemer. Styringssystemer har blitt nevnt som virkemidler for styring av fusjonerte organisasjoner. Forholdet mellom tillit og kontroll er at de er alternative måter for å håndtere usikkerhet rundt atferd (Cäker & Siverbo, 2011). Ved flere situasjoner kan kontroll være ressurskrevende, noe som fører til at tillitsfulle relasjoner kan fungere som et alternativ. Cäker og Siverbo (2011) sier videre at dersom situasjoner likevel oppleves som overkommelig å kontrollere, så er ikke tillit like relevant. Det debatteres ifølge Dekker (2004) om tillit er et substitutt for, eller supplement til kontrollmekanismer. For mange kontrollsystemer kan føre til at medarbeidere føler seg umyndiggjort og at tilbøyeligheten til å vise tillit svekkes (Haugland, 2016). Ifølge Schoorman et al. (2007) kan viljen til å ta en risiko forsvinne dersom nivået av tillit er lavt. Kontrollsystemer kan på en annen side bidra til å senke opplevd risiko til et nivå som kan håndteres av tillit (Schoorman et al., 2007). Cäker og Siverbo (2011) poengterer at ledere vil redusere mengden kontrollsystemer dersom de har tillit til at medarbeidere er kompetente og handler på en måte som ivaretar ens interesse. Derimot sier de videre at tillitsbrudd fører til mer og tettere kontroll.

Antonakis og Atwater (2002) fokuserer på innvirkningen fysisk distanse har på tillit. De hevder at en leders egenskaper kan være lite synlig for distanserte medarbeidere fordi evner og integritet bare er synlig dersom medarbeiderne har direkte informasjon om lederens prestasjoner og atferd. Den direkte informasjonen blir altså vanskelig ved fysisk distanse. Manglende synlighet kan også føre til at lederne ikke har noen informasjon om hvordan de oppfattes av fysisk distanserte medarbeidere (Antonakis & Atwater, 2002). Dette kan ifølge Antonakis og Atwater (2002) skape frykt for at medarbeidere ikke ser deres egenskaper og dermed mangler tillit til lederne. Følelsen av at medarbeiderne mangler tillit kan føre til at lederne ønsker å øke graden av kontroll som et hjelpemiddel til å redusere usikkerhet. Økt grad av kontroll og vertikal styring kan i situasjoner med manglende tillit likevel gi negative konsekvenser (Dirks & Ferrin, 2002). Dirks & Ferrin (2002) sier videre at medarbeideres holdninger til organisasjonstilknytning og arbeidstilfredshet kan reduseres, som videre kan

føre til at oppslutningen om organisasjonens måloppnåelse blir lavere. Das og Teng (1998) forklarer dette, og hevder at omfattende bruk av styringssystemer er et signal fra øverste ledelse som antyder manglende tro på medarbeidernes evner og velvilje, som da kan være ødeleggende for tillit. Tillit er som nevnt en del av en relasjonell kontakt mellom to parter (Smedslund, 1983), men det er også kommunikasjon, som dessuten kan fungere som et hjelpemiddel for styring i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

## **2.6 Kommunikasjon**

Kommunikasjon defineres av Spence (1969) som prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Det kan skje både verbalt og ikke-verbalt, gjennom stemmebruk, kroppsspråk og holdning. I en kommunikasjonsfase stilles det ifølge Soldal (2012) krav til både sender og mottaker. Senderen må velge hvilken kanal budskapet skal formidles gjennom. Som nevnt tidligere av Daft og Lengel (1984) er det forskjell på informasjonskanaler, der «rike medier» gir mer informasjon enn andre kanaler. Etter at senderen har formidlet budskapet, er mottakeren nødt til å dekode informasjonen og tolke det som sies og det som ikke sies slik at en kan danne seg en mening om hva senderen ønsket å formidle (Soldal, 2012). Videre sier de at det siste leddet i kommunikasjonsprosessen er tilbakemelding fra mottaker til sender, der prosessen starter på nytt med mottaker som sender. For å unngå mistolkninger og kommunikasjonsproblemer er det viktig at senderen velger praktiske informasjonskanaler og at mottakeren er kompetent til å tolke informasjonen (Soldal, 2012).

Uavhengig av vertikal eller horisontal styring i organisasjonen er god kommunikasjon en av nøkkelfaktorene for et godt samspill mellom organisasjoner og ikke minst menneskene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Spesielt i moderne organisasjoner argumenterer Jacobsen og Thorsvik (2002) for at kommunikasjon fører til godt lederskap og samarbeid. God kommunikasjon er viktig for å uttrykke verdiene i en organisasjon, og vil hjelpe organisasjonsmedlemmene med å få en følelse av felles retning, samt retningslinjer for de daglige aktivitetene (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Formell og uformell kommunikasjon trekkes frem som hjørnестener i horisontal koordinering (Bolman, 2009). Med formell kommunikasjon mener Jacobsen og Thorsvik (2002) de

etablerte ordningene en organisasjon har for formidling av informasjon, for eksempel instruksjoner fra ledere, og rapportering fra de underordnede. Formell kommunikasjon er gjerne kommunikasjon som formidles direkte uavhengig av organisasjonsstruktur og praksisfellesskaper, ofte basert på en-veis kommunikasjon (Skjærpe, 2011). Et eksempel på formell kommunikasjon kan være møter. Skjærpe (2011) argumenterer for at denne formelle kommunikasjonen er viktig for å sørge for at rutiner og felles informasjon spres ut til de ansatte, og at det etableres gode kommunikasjonskanaler slik at tilstrekkelig informasjon når ut til alle ansatte.

Uformell kommunikasjon er samtaler som ikke er planlagt, men som oppstår i hverdagen og som må gjennomføres der og da (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Kaufmann og Kaufmann (2003) refererer til den spontane kommunikasjonen som skjer utenfor de formelle kanalene. Kommunikasjonen foregår kontinuerlig nettopp der ansatte møtes, og diskusjonstema er ofte uformelle tema og ting man har til felles (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Gjennom uformell kommunikasjon hevder Jacobsen og Thorsvik (2002) at sosiale relasjoner utvikles mellom de ansatte og mellom ledere og ansatte, i tillegg til at læring fremmes i organisasjonen. Dette bekrefter viktigheten med å føle tilhørighet og etablere gode samhandlingsmønstre på tvers av enheter i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2002) viser også til forskning som bekrefter at uformell kommunikasjon spres raskere enn den formelle kommunikasjonen. Videre viser de til at utnyttelse av de uformelle kommunikasjonsnettverkene er viktig for lederne, slik at informasjon kan formidles og at motivasjon skapes hos de ansatte. En godt fungerende kommunikasjon er essensielt for å ivareta en god organisasjonskultur, som igjen har større sjans til å etablere gode rutiner og formelle retningslinjer ovenfor sine ansatte (Skjærpe, 2011). Uformell kommunikasjon kan føre til at det utvikles tillit i organisasjoner, og er noe som ofte kan være viktigere enn den formelle kommunikasjonen i organisasjonen (Skjærpe, 2011).

## **2.7 Oppsummering av teori**

I teorikapitlet har jeg presentert teori som legges til grunn for å svare på problemstillingen, der fusjon er en sentral del. Fusjoner kan føre til at organisasjoner må foreta blant annet strukturendringer (Bøgh, Aanæs, & Spångberg, 2002), og kommer ofte som en del av en reform som tar sikte på effektivisering (Enehaug & Thune, 2007). Simons (2013) teoretiske

rammeverk Levers of Control er benyttet for å beskrive ulike tilgjengelige verktøy for utforming av styringssystemer for måloppnåelse i organisasjoner. Problemstillingen fokuserer på bruk av styringssystemer, og utformingen av styringssystemene avhenger av organisasjonskonteksten (Otley, 1980). For å sikre en effektiv og dynamisk håndtering av kontekstendringen som forekommer ved fusjoner, er riktig bruk av styringssystemer viktig for å blant annet balansere frihet og begrensninger i organisasjoner (Simons, 2013). Simons (2013) påpeker at balanseringen av styringssystemene må avgjøres ut fra kontekstuelle og menneskelige faktorer. Riktig bruk av styringssystemer kan også forhindre usikkerhet i organisasjoner. Dersom en fusjon skaper usikkerhet, kan det føre til en stresset arbeidssituasjon og redusert tilknytningsfølelse til organisasjonen (Miller, 2000).

Videre i kapitlet påpeker Bolman (2009) at det ikke finnes en ideell organisasjonsstruktur, men at organisasjoner ofte må ha en samordning mellom horisontal og vertikal styring for å fungere optimalt. I organisasjoner med distanserte enheter, slik tilfellet er med Tromsø og Harstad, så kan informasjons- og styringssystemer fungere som en informasjonsbro mellom ledelse og enhet (Antonakis & Atwater, 2002). Antonakis og Atwater (2002) mener at desentralisering av ansvar til mellomledere er et annet hjelpemiddel for å drive effektivt i de ulike enhetene. Tillit nevnes også som et alternativ til styringssystemer for å håndtere usikkerhet rundt atferd (Cäker & Siverbo, 2011). Dekker (2004) mener at tillit og kontroll fungerer som supplement til hverandre og Das og Teng (1998) sier at omfattende bruk av styringssystemer kan være ødeleggende for tillit. Til slutt nevnes kommunikasjon som en av nøkkelfaktorene for et godt samspill mellom menneskene i organisasjoner og på tvers av enheter i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2002). God kommunikasjon, tillit og riktig bruk av styringssystemer kan være viktige faktorer som øker organisasjoners sjanse til å lykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Simons, 2013).

### **3 METODE**

I dette kapitlet vil det innledningsvis beskrives hvilket vitenskapsteoretisk ståsted som ligger til grunn for studien. Valg av forskningsdesign og metode vil dernest presenteres. Videre vil jeg redegjøre for selve forskningsprosessen, samt metodisk analyse av data før studiens kvalitet og etiske retningslinjer vil bli vurdert avslutningsvis. Jeg vil ved hjelp av en casestudie av Handelshøgskolen ved UIT Norges arktiske universitet, kvalitative intervju og dokumentstudier, svare på følgende problemstilling:

*Hvordan brukes styringssystemer i oppstartsprosessen av en fusjon?*

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Vitenskapsteori handler om å forstå hvordan verden oppleves, og ulike måter å betrakte verden på kalles et paradigme (Oates, 2005). Ulike paradigmer gjør at læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (ontologi) og hvordan man kan tilegne seg kunnskaper om den (epistemologi) kan oppfattes ulikt. Ontologi omtales videre som filosofiske antagelser om virkelighetens natur (Bruhaug & Fagerjord, 2013) og hva som eksisterer i samfunnet som man kan vite noe om (Tjora, 2013). Epistemologi er knyttet til det som former kunnskap og det som skal til for å tilegne seg kunnskap, samt hvordan den tilegnede viten kan begrunnes. Det omhandler også metoder for å samle inn kunnskap og overføring av kunnskapen (Hopper & Powell, 1985).

Den hermeneutiske tilnæringsmåten er fortolkende, og et poeng er at forståelsen ikke bare relateres til det fenomen som skal forstås, men omfatter også den som fortolker disse fenomenene, samt forutforståelser han eller hun har i den hensikt å avdekke meninger, for eksempel menneskelige prosesser (Gadamer, 2007). Denne fortolkende forskningen fokuserer på hvordan mennesker oppfatter og forstår komplekse fenomener (Klein & Myers, 1999). Bekreftelser eller avkreftelser av hypoteser er ikke målet ved forskning innen dette paradigmet (Oates, 2005), men observering av realiteter, forklaring av regelmessigheter og forhold mellom ulike empiriske fenomener (Llewelyn, 2003). Innenfor en hermeneutisk tankegang eksisterer det ifølge Dalland (2012) ulike forutsetninger. Blant annet finnes det ingen generelle lover, samt at virkeligheten er konstruert av mennesker og må dermed studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten.

Som følge av at informantene i min studie har ulike stillinger, ansvarsområder og fysisk lokasjon, så vil forståelsen av sentrale begreper kunne variere. Dette har vært avgjørende for valg av forskningsmetode. I min studie ønsker jeg å fange opp informantenes forståelse av begreper med egne fortolkninger og synspunkter. Vitenskapsteoretisk ståsted, forskningsdesign og metodevalg har dermed krevd refleksjoner. Min studie er inspirert av en hermeneutisk tilnærming. Som forsker er det slik at jeg fortolker forskningsdeltakernes fortolkninger av situasjonen og benytter meg dermed av det Giddens (1997) kaller for dobbel hermeneutikk.

Siden den hermeneutiske forståelsen vektlegger ord og tolkning, blir det naturlig for min studie å gjennomføre intervjuer av en semistrukturert art. På denne måten oppmuntres informantene til å reflektere relativt fritt rundt forhåndsbestemte temaer og spørsmål. Til tross for positivistisk dominans, der måten å oppnå kunnskap bare er gjennom sanseerfaring og empirisk observasjon (Briseid, 2009), så har kvalitative undersøkelser økt betraktelig (Nymoen, 2015). Casestudier med intervju har påfølgende erstattet spørreundersøkelser, mens fokusgrupper og deltakende observasjon har erstattet strukturerte spørreskjema (Nymoen, 2015). Gjennom intervjuer ønsker jeg i denne studien å få større forståelse av styringssystemenes funksjon i fusjonsprosesser, ved å forstå de ansattes erfaringer i lys av fusjonen mellom Tromsø og Harstad.

### **3.2 Forskningsdesign**

Innen empirisk forskning skilles det mellom tre ulike tilnærminger til innhenting av kunnskap: deduktiv tilnærming, induktiv tilnærming eller abduksjon, som er en kombinasjon av de to førstnevnte (Bryman & Bell, 2015). Min tilnærming er i denne studien deduktiv, der eksisterende teorier har vært utgangspunktet for datainnsamlingen. Ved en deduktiv tilnærming vil forsker basert på ulik teori, danne seg forventninger og oppfatninger (Christoffersen, Johannessen, & Tufte, 2011).

Forskningsdesignet, også kalt prosjektutformingsstadiet, gir en logisk fremstilling av sammenhengen mellom problemstillingen, empiri og konklusjoner i en studie (Yin, 1994). Det skilles mellom tre ulike typer forskningsdesign innen empirisk forskning, eksplorativt,



deskriptivt og kausalt design (Cooper, Schindler, & Sun, 2003). Studiens formål, tilgjengelige ressurser og eksisterende litteratur og kunnskaper om det som studeres, er med på å avgjøre hvilket design som velges (Blumberg, Cooper, & Schindler, 2011). Et eksplorativt design brukes for å gi en forståelse og innsikt når problemstillingen er uklar, og er en såkalt utforskende studie (Oklevik & Njøsén, 2005). Kausalt design brukes når man ønsker å avdekke et årsak – virkning forhold mellom to eller flere variabler. I min studie er forståelsen for forskningsområdet god og jeg ønsker ikke å studere en årsak – virkning. Jeg har dermed valgt et deskriptivt forskningsdesign da jeg ønsker å beskrive realiteten på et tidspunkt, basert på de enkeltes opplevelser og forklaringer av gitte fenomener (Cooper et al., 2003). Dette beskrivende designet kjennetegnes av etablerte teorier og at forskningsspørsmålet er strukturert og godt forstått (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Designet sørger dessuten for at studert fenomen blir beskrevet grundig med utfyllende svar (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Avgrensningen av det empiriske arbeidet er generelt en utfordring innen forskning (Tjora, 2013). Tjora (2013) påpeker videre at man ved kvalitativ forskning som regel går i dybden på et lite strategisk utvalg av enheter, som gjerne avgrenses ved en casestudie. Med bakgrunn i studiens problemstilling, eksisterende kunnskap og tilgjengelige ressurser har jeg i min studie valgt å benytte meg av den nevnte casestudien. Oftest defineres en casestudie ved at datautvalget består av en eller få analyseenheter, som analyseres mer intensivt og detaljert enn ved større utvalg (Grønmo, 2004). En case kan være alt fra en organisasjon, til deler og avdelinger av organisasjonen. I min studie har jeg gjort en casestudie av Handelshøgskolen ved UIT. UIT er en mangfoldig organisasjon med svært mange forskjellige institutter der hvert institutt kan være lokalisert i flere nord-norske byer. På bakgrunn av dette, har jeg valgt å avgrense undersøkelsen til å ta for meg Handelshøgskolen i henholdsvis Harstad og Tromsø. Spørsmålet i problemstillingen stiller ofte føringer for hvilken metode som er foretrukket. For casestudier starter ofte problemstillingen med hvorfor eller hvordan, og forskeren har gjerne lite kontroll over hendelser. Casestudier er en intensiv og mye brukt forskningsstrategi når fokuset er på ett eller få nåværende fenomener i sin naturlige kontekst (Yin, 2009). Det intensive forskningsdesignet (casestudien) handler om å få en dypere forståelse av temaet som studeres gjennom å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om selve fenomenet (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Fordeler ved casestudier er evnen til å basere seg på et bredt datagrunnlag. En kan da benytte seg av ulikt kildemateriale (Yin, 2009). Metodens fleksibilitet og variasjon fører til at den er godt egnet dersom en skal belyse komplekse fenomener. utfordringer med casestudier er at metoden kan være mindre pålitelig enn andre metoder som for eksempel spørreundersøkelser eller eksperimentelle forsøk (Yin, 2009). Yin (2009) påpeker at forskerens virkelighetsoppfatning kan lede forskningen i en annen retning siden metoden er for fleksibel. Dette kan dermed føre til at resultatene ikke blir vitenskapelig holdbare. Yin (2009) mener at casestudier likevel er godt egnet til analytisk generalisering, selv om statistisk generalisering kan være problematisk.

Jeg har som nevnt valgt å benytte meg av en casestudie, med formål om å gå i dybden på temaet som studeres og ta for meg relativt få informanter. Med få informanter er det naturlig for meg å benytte meg av et strategisk utvalg. Formålet er med dette er å få et høyest mulig kvalitativt innhold i informasjonen, da informantene er valgt ut i henhold til at de innehar bestemte kvaliteter som trolig vil gi studien best mulig innhentet data (Thagaard, 2009). Flere kriterier for utvalget er at informantene har tilknytning til Handelshøgskolen, med kjennskap og tilhørighet til i hovedsak styringssystemer. For å samle inn fullverdig og god data, har jeg intervjuet ansatte i både Harstad og Tromsø. På denne måten har jeg fått flere synspunkter som jeg mener vil kunne gi interessante funn. Utvalget mitt består av totalt 5 ansatte. 4 av informantene er ansatt ved selve Handelshøgskolen, mens den siste informanten er ansatt ved BFE-fakultetet som Handelshøgskolen er en del av. Den fakultetsansatte holder til i Tromsø, og blant informantene som er ansatt ved Handelshøgskolen så holder 2 av dem til i Tromsø, mens de andre 2 holder til i Harstad. Hele utvalget er ansatt i administrasjonen og har på ulike måter vært involvert i fusjonsprosessen eller endringer i styringssystemer. I tillegg til å benytte meg av et strategisk utvalg, har jeg også brukt snøballeffekten. Det vil si at planlagte intervjuer førte til nye ikke-planlagte intervjuer etter anbefaling av informantene. På denne måten kunne jeg komplettere utvalget mitt, og endte dermed opp på 5 informanter som trolig ville gi meg så relevant og helhetlig informasjon som mulig innenfor mitt tema. Utvalget består av ledere og medarbeidere med delegert ansvar.

I studien har jeg valgt å benytte meg av en tverrsnittstudie, da jeg har studert virkeligheten på kun ett tidspunkt (Jacobsen, 2005). Fordeler ved tverrsnittstudier er ifølge Jacobsen (2005) at

det er tidsbesparende ved at man mottar data raskt, og at gjentatte undersøkelser av enhetene er unødvendig. I tillegg påpekes det at undersøksopplegget er relativt lite kostbart.

Utfordringen med tverrsnittstudier er at den ikke fanger opp endringer over tid, slik andre forskningsopplegg som longitudinelle design kunne gjort gjennom eksempelvis tidsserieundersøkelser (Christoffersen et al., 2011).

### **3.3 Metodevalg**

Man skiller vanligvis mellom kvantitativ og kvalitativ metode for innsamlingen av data (Bryman & Bell, 2015). Kvalitative metoder blir ofte assosiert med det fortolkende vitenskapssynet (Oates, 2005) da de søker å formidle en helhetlig forståelse for det som studeres (Christoffersen et al., 2011). Hensikten med kvalitative metoder er å fange opp informantenes meninger og opplevelser, noe som verken kan tallfestes eller måles i kvantitet og frekvenser (Dalland, 2012). Typiske kvalitative forskningsmetoder for innsamling av data er blant annet intervjuer, observasjoner, dokumentstudier, feltarbeid og casestudier (Thagaard, 2009). Kvalitativ forskning kjennetegnes med nærhet til det som studeres, vektlegging av forståelse, samt åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora, 2013). Tjora (2013) påpeker videre at kvalitativ forskning bærer et tydelig preg av følsomhet ovenfor konteksten den gjennomføres i. Jacobsen (2005) påpeker at styrken til kvalitative metoder er muligheten for teoretisk generalisering, men sier videre at det er mer ressurskrevende enn kvantitative metoder. Det er i tillegg vanskelig å oppnå statistisk generalisering. En annen utfordring med kvalitative metoder er at det kan oppstå overføring av mer enn «ren informasjon» og dette må man som forsker være bevisst på for å beskytte informantene (Silverman, 2011). Flere fordeler med metoden er ifølge Jacobsen (2005) at forskeren går i dybden og jobber for å få et mest mulig bredt og dekkende bilde av saken det forskes på.

Typiske kvalitative forskningsmetoder for innsamling av data har blitt nevnt, men ifølge Dalland (2012) så trenger vi flere ulike metoder for å enten få frem ny kunnskap eller etterprøve i hvilken grad påstander er sanne, gyldige og holdbare. I min studie er det benyttet semistrukturerte intervju for å samle inn primærdata, samt dokumentstudier og oppfølgingsintervju for å hente inn tilleggs- eller bakgrunnsdata. At man som forsker tar i bruk flere metoder innenfor enten kvalitativ eller kvantitativ forskning vil si at man benytter

seg av metodetriangulering (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) mener at man kan benytte seg av metodetriangulering for å styrke funnene, og i tillegg sikre bedre gyldighet/validitet.

### **3.3.1 Semistrukturerte intervju**

Min kunnskap om temaet har jeg fått gjennom innsamling, systematisering, bearbeidelse og analyse av intervjuene. I min studie har jeg benyttet meg av semistrukturerte intervju, som er den vanligste formen for kvalitative intervju (Ghauri & Grønhaug, 2005). Dette gjorde at jeg kunne kartlegge informantenes meninger og erfaringer, og gå i dybden på et tema ved å undersøke noen få enheter. Hensikten er å få et helhetlig bilde av en situasjon, et fenomen eller en hendelse. På denne måten ønsker man å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om selve fenomenet (Tjora, 2013).

Brinkmann og Tanggaard (2010) utdyper at semistrukturerte intervju kjennetegnes ved balansen mellom forskerens planlagte spørsmål og spontane spørsmål som følger opp informantens utsagn. På denne måten blir intervjuformen fleksibel, da informanten selv kan utdype det han mener er sentralt for spørsmålet. Det gis også rom for å improvisere, og resultatet blir dermed et intervju preget av mer spontane, overraskende og utfyllende svar (Brinkmann & Tanggaard, 2010).

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide basert på eksisterende teorier for å sikre at innhentet data ble relevant i forhold til min studie. Intervjuguiden kan beskrives som en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet (Christoffersen et al., 2011). Jeg valgte å kategorisere intervjuguiden etter teorikapitlene slik at jeg kunne få en god struktur på svarene fra informantene, samt gjøre det lettere å transkribere i ettertid. Som nevnt ble det lagt opp til spontane spørsmål og besvarelser der informantene selv fikk utdype det de mente var sentralt for spørsmålene. Intervjuene ble som følge av dette bare en mal, og ikke noe jeg fulgte slavisk. Intervjuguiden bidro til å skape en god dialog mellom meg og informanten, og at vi ikke sporet av temaet underveis i samtalen. Ved interessante momenter eller uklarheter, fikk jeg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der jeg følte behov for det. Bruk av semistrukturerte intervju er hensiktsmessige i situasjoner der man har for lite kunnskap om fenomenet til å lage gode survey-spørsmål eller har utfordringer med å få tilgang til et stort antall informanter (Tjora, 2013). I tillegg til semistrukturerte intervju, ble det brukt

oppfølgingsintervju for å kvalitetssikre materialet og innhente manglende informasjon som var nødvendig for studien.

### **3.3.2 Dokumentstudier**

Dokumentstudier benyttes gjerne i forskningsprosjekter som også baserer seg på primærdata (for eksempel intervjuer), og benyttes ofte som bakgrunnsdata i tillegg til de nevnte intervjuene (Tjora, 2013). Styredokumenter og interne strategi- og arbeidsdokumenter er dokumenter som har blitt innhentet i forkant av min studie. Disse dokumentene innehar blant annet generelle fakta om hvordan fusjonsprosessen er gjennomført og hva som skjedde i fusjonsprosessen. Andre forhold som for eksempel hvordan Handelshøgskolen ble berørt i fusjonsprosessen kommer også fram i disse dokumentene. Tjora (2013) påpeker at denne formen for datagenerering i hovedsak er produsert for andre formål enn forskning. Han kaller denne formen for bakgrunnsdata for casespesifikk og generell, og de har vært et nyttig tillegg til innsamlingen av primærdata i min studie.

### **3.4 Forskningsprosessen**

I en forskningsprosess gjøres det mange vurderinger og valg om hvem og hva som skal studeres og hvordan problemstillingen skal omgjøres til et forskningsprosjekt. For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt å gjennomføre intervju av ansatte i administrasjonen i både Tromsø og Harstad. Siden jeg er student ved den organisasjonen jeg studerer, startet jeg først med å få aksept fra instituttleder ved Handelshøgskolen, for å få lov til å bruke Handelshøgskolen som case. Etter samtaler med veilederen min, ble det foreslått et utvalg bestående av informanter fra begge enhetene. Jeg undersøkte hvilke arbeidsoppgaver aktuelle informanter hadde, og fant et utvalg på 5 personer som det mest fornuftige. For å finne ut om informantene ville la seg intervju, oppsøkte jeg dem fysisk eller tok kontakt gjennom e-post. Alle stilte seg positivt til å la seg intervju og var tilgjengelige på svært kort tid.

Jeg brukte samme intervjuguide ved alle 5 intervjuene. Intervjuguiden ble utarbeidet i samarbeid med veileder. I forkant av hvert intervju, sendte jeg ut intervjuguiden på e-post. Jeg forklarte likevel at det ikke var noe krav at informantene planla svar eller satte seg inn i ny teori. Målet med å sende ut intervjuguiden på forhånd var å sikre mer flyt under intervjuprosessen ved at informantene fikk danne seg en oppfatning om hva intervjuet ville handle om i grove trekk. I starten av intervjuene hadde jeg en introduksjonsdel der jeg

presenterte meg selv og fortalte litt om innholdet i studien for å skape en god atmosfære. Myers og Newman (2007) påpeker viktigheten ved at informanten får en god følelse fra starten av intervjuet.

Samtlige av mine intervjuer ble utført på informantenes arbeidsplass, da dette virket mest naturlig. Hvor og hvordan man gjennomfører et intervju kan ifølge Dalland (2012) dessuten påvirke informantenes besvarelse, noe jeg tok i betraktning da jeg skulle gjennomføre intervjuene. Dalland (2012) påpeker at informantenes arbeidsplass bør brukes ved intervjuer, da det bidrar til at informantene føler seg tryggere og gir mer genuine svar. Det ble ikke lagt tidsbegrensninger til intervjuene, men jeg klarerte på forhånd at informantene måtte sette av omtrent 1 time til intervjuene. Data ble samlet inn over en relativt kort tidsperiode på 3 uker, både grunnet oppgavens tidsbegrensning, men også for å sikre at informantene hadde samme utgangspunkt for sine besvarelser. Jeg ble tatt godt imot ved samtlige intervjuer, og de fleste tilbydde både kaffe og vann. Intervjuene foregikk altså ansikt til ansikt, med bruk av digital båndopptaker etter tillatelse fra informantene. Jeg benyttet meg av egen mobiltelefon, da båndopptakerfunksjonen har god kvalitet. På denne måten fikk jeg tatt opp hele samtalen for å redusere sjansene for misforståelser eller mistolkninger. Lydfilene ble lagret med hensyn til anonymisering, uten henvisning til informant. Etter fullført transkribering slettet jeg samtlige lydfiler fra båndopptakeren. Her presenteres en oversikt over dato og varighet for de forskjellige intervjuene:

	<b>Varighet</b>	<b>Dato</b>	<b>Sted</b>	<b>Tilhørighet</b>
<b>Informant 1</b>	56:00	16.02.2017	Tromsø	Handelshøgskolen
<b>Informant 2</b>	63:00	16.02.2017	Tromsø	Handelshøgskolen
<b>Informant 3</b>	44:00	27.02.2017	Harstad	Handelshøgskolen
<b>Informant 4</b>	48:00	27.02.2017	Harstad	Handelshøgskolen
<b>Informant 5</b>	46:00	09.03.2017	Tromsø	BFE-fakultetet

*Figur 2: Intervjuer*

Tjora (2013) anbefaler fullstendig transkribering av materialet dersom en foretar intervjuer ved bruk av lydopptak. Det vil si at samtlige svar tas med, uavhengig av relevans og setningsoppbygging. Relevansen og de viktige temaene kan dessuten være vanskelig å vite på et tidlig stadium, slik at det kan være fornuftig å være litt mer detaljert når man transkriberer enn det man tror er nødvendig (Tjora, 2013). Transkriberingen ble gjort på bokmål, men jeg var observant på spesielle dialektord, siden det kan ha betydning for intervjuet. Det muntlige språket er naturligvis ikke det samme som det skriftlige språket, da avsnitt og tegnsetting ikke signaliseres gjennom samtalen (Rossman & Marshall, 1995). Rossman & Marshall (1995) presiserer at et viktig tap kan være det visuelle språket eller stemningen i intervjuet, noe som kan være vanskelig å få ned på papiret. Tjora (2013) påpeker at man som deltakende forsker husker stemningen og det visuelle språket fra intervjuet, noe som kan tilføres til det skriftlige språket i form av små stikkord i teksten. På denne måten kan man redusere tapet noe, selv om det sannsynligvis vil være nyanser som man ikke får med seg under transkriberingen. Etter transkriberingen ble de transkriberte intervjuene sendt tilbake til informantene for validering, slik at god kvalitet på datamaterialet ble opprettholdt.

### **3.5 Analyse av datamaterialet**

Etter å ha innhentet data var neste steg å analysere materialet. Askheim og Grenness (2008, p. 142) definerer dataanalyse som: «*systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem*». For å finne ut hva som er viktig i min data ble jeg nødt til å systematisere empirien. Arbeidet med analysen har jeg delt inn i 3 steg. Det første og kanskje største steget var den nevnte transkriberingen av intervjuene, der jeg noterte samtlige besvarelser fra alle informantene og forsøkte å skaffe meg et overblikk. Det neste steget var opprettelse av koder, det vil si ord og uttrykk som beskriver avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet (Tjora, 2013). Koder fra den første transkripsjonen tok jeg deretter videre til neste transkripsjon, og lagde nye koder der det trengtes. Dette ga meg til slutt en god oversikt over hva de ulike informantene hadde svart, og lot meg forholdsvis enkelt sammenligne svarene. Det tredje steget var kategorisering av temaene slik at koder som var relevante for problemstillingen og teorien i studien ble prioritert. I følge Tjora (2013) vil god kategorisering kunne strukturere undersøkelsens resultatdel. Langdridge (2007) mener at arbeidet med analysen bør deles inn i 4, der det fjerde steget er å lage en oppsummeringstabell

for temaene. Dette følte jeg ikke som en nødvendighet, da det foregående arbeidet virket tilstrekkelig. Langdridge (2007) sier at en god analyse er fortolkende, og resultatene er av den grunn ikke rene fakta, men det sikres transparens ved å inkludere sitater underveis.

### **3.6 Studiens kvalitet**

Innen empirisk forskning er forskningskvalitet veldig viktig, og i den anledning er det flere faktorer som må vurderes. For å beskrive og vurdere kvalitative data bruker Tjora (2013) begrepene pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet). Reliabilitet betyr at man skal kunne reprodusere undersøkelsesresultatene, mens validitet handler om at det skal kunne dokumenteres en viss gyldighet i resultatene (Christoffersen et al., 2011). For å styrke funnene og sikre bedre gyldighet/validitet, så har jeg benyttet meg av metodetriangulering (Jacobsen, 2005).

#### **3.6.1 Pålitelighet**

Pålitelighet knyttes til i hvilken grad man kan stole på forskningen som er gjort. Christoffersen et al. (2011) hevder at studiens pålitelighet er avhengig av hvilke data som samles inn og hvordan de bearbeides. Jeg har derfor vært kritisk til informasjonen, dokumentene og litteraturen jeg har brukt i studien. Riktige informanter er også avgjørende for å sikre pålitelighet i studien, derfor ble informantene nøye planlagt i samråd med veilederen min. En informant ble også valgt etter anbefaling fra en opprinnelig informant gjennom den nevnte snøballmetoden. Forutsetningen for å forstå og kunne besvare spørsmålene mine var derfor gode blant informantene.

Tjora (2013) mener at pålitelighet handler om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet. I min analyse har jeg tatt i bruk direkte sitater, for å presentere informasjon fra datainnsamlingen. Dette synliggjør informantenes «stemme», noe som kan styrke forskningens pålitelighet (Tjora, 2013). En annen viktig faktor for å sikre pålitelighet er utarbeidelsen av intervjuguide. Denne er nøye bearbeidet for å avdekke dårlige formuleringer eller uklare spørsmål. Ved kvalitativ forskning er det ifølge Christoffersen et al. (2011) samtalen som styrer datainnsamlingen, ikke strukturerte innsamlingsteknikker som er vanlig for kvantitativ forskning. Dette kan føre til at påliteligheten er vanskelig å opprettholde i kvalitativ forskning, som gjør det utfordrende for andre forskere å duplisere forskningen.



### **3.6.2 Gyldighet**

Gyldighet handler om i hvilken grad man ut fra resultatene av en studie undersøker det man har som formål å undersøke (Tjora, 2013). Man skiller mellom indre og ytre validitet, eller gyldighet. Indre gyldighet brukes for å måle om datainnsamlingen fra intervjuene samsvarer med teoretiske antakelser. Dette gjør utformingen av intervjuguiden til en kritisk faktor, noe jeg har vært observant på gjennom nøye planlegging og samarbeid med veileder. Under intervjuene har jeg spurt om informantenes forståelse av hovedtemaer, samt definert begreper med hensyn til teoretiske forklaringer. På denne måten har jeg kartlagt informantenes forståelse, i tillegg til å sørge for at den ble relativt lik for alle sammen.

Oppfølgingsspørsmålene mine i intervjuguiden har hjulpet meg med å styre samtalen på rett spor dersom den har sklidd ut, noe som naturligvis skjedde flere ganger grunnet engasjement. For å sikre gyldighet har jeg også sendt de transkriberte intervjuene tilbake til informantene for validering, for å bekrefte at jeg gjengav det informantene faktisk sa.

Ytre gyldighet handler om det Christoffersen et al. (2011) kaller for overførbarhet.

Overførbarhet knyttes til overføring av kunnskap, ved at forståelsen og funnene i studien kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) forteller videre at det er viktig at tolkningen min kan være relevant for mer enn bare mitt case, til tross for at forskningssituasjonen er ulik. Jeg har dermed gitt detaljerte casebeskrivelser og en god beskrivelse av forskningsprosessen for å sikre at studiens konklusjoner og resultater på best mulig måte også kan gjelde i andre kontekster og situasjoner. Dersom forståelsen som skapes i en studie er relevant utover oppgavens kontekst kaller vi det ifølge Tjora (2013) for teoretisk generalisering.

### **3.7 Forskningsetiske avveininger**

Som forsker har jeg et etisk ansvar overfor informantene. Jeg har meldt forskningen inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste for å få tillatelse til å gjennomføre intervjuene. Etter å ha mottatt tillatelse tok jeg kontakt med en representant fra Handelshøgskolen for å få godkjenning til å benytte meg av instituttet som case. Det er viktig å holde seg bevisst og reflektert for å sikre overholdelse av etiske prinsipper og retningslinjer som knytter seg til de kvalitative intervjuene. Med etiske hensyn i forskningssammenheng, innebærer det at «en forsker tenker mye på hvordan et tema belyses, uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser

for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn» (Christoffersen et al., 2011, p. 93). Forskningskvalitet er som nevnt en viktig faktor i studier, men arbeidet med å sikre kvaliteten bør ikke føre til brudd på etiske retningslinjer eller god forskningsetikk.

I forkant av hvert enkelt intervju informerte jeg om at informantene anonymiseres og at oppgaven i sin helhet blir konfidensiell. Jeg forklarte også at jeg har taushetsplikt og at forskningen er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Dalland (2012) trekker frem viktigheten av at informantene sine meninger forholdes mellom dem og forsker, samt veileder og sensor, og at svarene de gir ikke vil få noen konsekvenser. På denne måten kan informantene føle seg trygge og dele den informasjonen de måtte inneha uten å ha noen grunn til å holde noe tilbake. En viktig forutsetning for kvalitative intervjuer er at prinsippene for informert samtykke opprettholdes. Det vil si at de som intervjues deltar frivillig, samt har full informasjon og forståelse for innholdet i studien (Jacobsen, 2005). Dette sikret jeg ved å sende intervjuguiden på forhånd der studiens overordnede tema og interessefelt kom frem. Alle informantene samtykte også bruk av diktafon, som ble brukt som et hjelpemiddel for å kunne gjengi data på en så nøyaktig og korrekt måte som mulig. På denne måten har jeg ekskludert identifiserbare svar for å sikre at anonymiseringen opprettholdes.

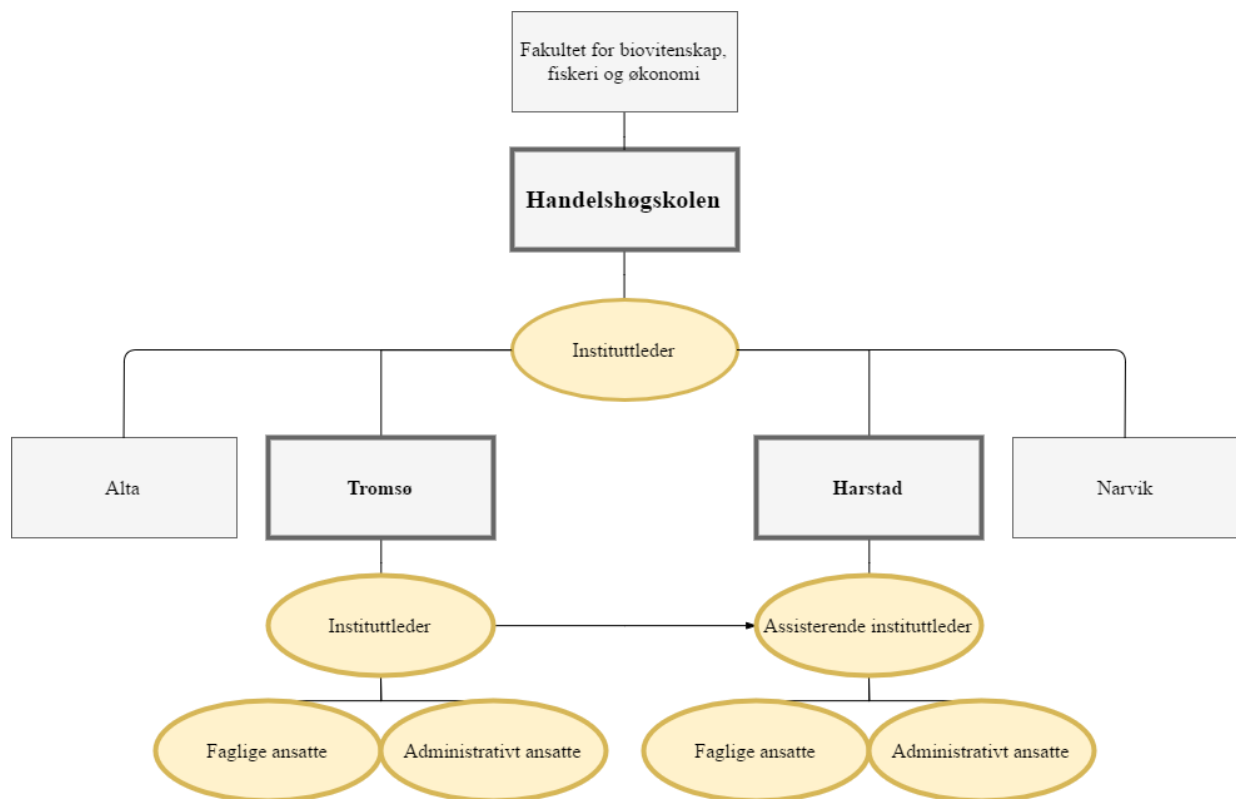
## 4 CASEBESKRIVELSE

Som hjelp til å belyse studiens problemstilling benytter oppgaven seg av en casestudie.

Virksomheten er UIT, Norges Arktiske Universitet, som er Norges tredje største universitet, og har studietilbud på seks steder: Tromsø, Harstad, Narvik, Alta, Hammerfest og Kirkenes. For å konkretisere oppgavens fokus, baserer min case seg på fusjonen mellom enhetene i Tromsø og Harstad. Fusjonen innebar sammenslåing av to ulike miljøer på to ulike geografiske områder. UIT er et breddeuniversitet som bidrar til en kunnskapsbasert utvikling regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Gjennom fusjonen mellom Tromsø og Harstad er evnen til å levere relevant kompetanse styrket, og ambisjonen er å heve kvaliteten på utdanning ved å integrere klassiske universitetsfag med tradisjonelle profesjonsfag (Universitetet i Tromsø, 2017).

Min studie avgrenser seg til å studere fusjonen med henblikk på Handelshøgskolen, og har et internt fokus der omgivelsene spiller en mindre rolle. Harstad er en distansert enhet som ligger omtrent 250 km fra Tromsø og toppledelsen for Handelshøgskolen, noe som er en del av konteksten i min studie. Handelshøgskolen ved UIT er Norges eneste handelshøgskole ved et breddeuniversitet, og har fokus på å styrke kompetanse og kunnskap for studenter og næringsliv i nordområdene (Hemmingsen, 2009). Handelshøgskolen driver også forskning i samarbeid med sine omgivelser, og har fokus på både høy nasjonal og internasjonal kvalitet i arbeidet sitt. Verdigrunnlaget til UIT som også inkluderer Handelshøgskolen er troverdighet, akademisk frihet, nærhet, kreativitet og engasjement som skal prege forholdet mellom ansatte, mellom ansatte og studenter og mellom UIT og samarbeidspartnere.

Handelshøgskolen ved UIT ble etablert i 2009 og er fordelt på fire enheter, i Tromsø, Harstad, Narvik og Alta. Handelshøgskolen har til sammen 116 faglige og 17 administrativt ansatte (Nilsen, 2016). I tillegg er det ulike bistillinger og stipendiat. I Tromsø er det ansatt 32 faglige og 10 administrativt, der de i tillegg har 7 midlertidig faste ansatte, 11 bistillinger og 13 stipendiat. I Harstad arbeider det 24 faglige og 6 administrativt ansatte, i tillegg til 3 bistillinger og 2 stipendiat. Budsjettet til Handelshøgskolen er 95 millioner kroner i 2017, som er fordelt på de forskjellige enhetene. Tallene for Tromsø og Harstad er innhentet gjennom oppfølgingsintervju og er ferske tall fra april 2017.



Figur 3: Organisasjonshierarki ved Handelshøgskolen

Figuren over viser en skisse av organisasjonsstrukturen på Handelshøgskolen, med instituttleder øverst. Instituttleder holder til i Tromsø og har ansvaret for alle fire enhetene som tilhører Handelshøgskolen. I Harstad er det innsatt en assisterende instituttleder som har delegert ansvar for denne enheten. Instituttleder har ansvaret for de faglige og administrativt ansatte i Tromsø, og assisterende instituttleder har det samme ansvaret i Harstad. Assisterende instituttleder rapporterer til instituttleder og dialog rundt styring av enhetene foregår i hovedsak mellom disse to personene.

## 5 PRESENTASJON AV EMPIRI

I det påfølgende kapittelet vil jeg presentere mine empiriske funn basert på intervjuene og dokumentstudiene.

### 5.1 Styringssystemer

Det var relativt lik oppfatning på hva styringssystemer er, men hvilke styringssystemer som benyttes varierte likevel mellom de ulike informantene. Informant 1 så på styringssystem som: *«Alle verktøy vi har for å passe på at folks handlinger er forenelige med de strategiske målene vi har satt oss i som institusjon. Det omfatter veldig mye»*. Informant 3 mente at det var verktøy som brukes og er designet for å nå de målene man har satt seg på forskjellige nivå. Informant 5 var mer detaljert i sin beskrivelse av styringssystemer, og sier at: *«Det første man tenker er et automatisk administrativt datasystem, men det er jo også en videre forståelse. Altså rett og slett hvordan man interagerer, de formelle foraene man møtes i og sånn. Det er også de formelle prosessene man har, både i utforming av strategi, økonomi og rapporteringssystemet man har rundt disse tingene»*.

Når det gjelder hvilke styringssystemer som har blitt brukt, så er det som nevnt ulik oppfatning blant noen av informantene. Budsjett er noe som går igjen, som informant 4 er inne på: *«Det er jo først og fremst budsjett og de generelle reglene og retningslinjene personalmessig som er viktige»*. Regler og retningslinjer, samt rutinebeskrivelser er også noe informant 3 utdyper som de mest brukte styringssystem og verktøy.

#### 5.1.1 Større endring i Harstad

På spørsmål om styringssystemet har blitt endret som følge av fusjonen så virker det som at det er forskjell i forhold til geografisk distanse. De 3 informantene som holder til i Tromsø svarer at styringssystemet ikke har endret seg, eller at det ikke er så mye som har endret seg. Informantene som hører til i Harstad, har derimot sett en stor endring i styringssystemet etter fusjonen. Informant 3 påpeker at det er *«...mindre fleksibilitet og mye mer rigide systemer. Mye flere regler og mange flere ledd i alle operasjoner»*. Informant 4 påpeker videre at *«...det er mye mindre skjønnsbasert. [...] Det er mye mer byråkratisk og rigid, spesielt innenfor de studieadministrative systemene»*. Det kan dermed se ut som at informantene i Harstad føler større grad av endring i styringssystemer enn informantene i Tromsø.

På spørsmål om denne endringen i styringssystemet er til det bedre, så viser begge informantene i Harstad forståelse for at styringssystemet måtte endres og at: «...*det er blitt bedre i den forstand at det er blitt likt for hele UIT*» (informant 3). Informant 4 synes også at det har blitt mer likhet, som også skaper forutsigbarhet. Videre påpeker informant 4 at: «...*du kan hvile i rutinen, du kan vite at du trenger ikke å tenke på hvordan du skal løse denne saken fordi her ligger det et system*». Til tross for forståelsen, så er begge informantene i Harstad kritiske i sin besvarelse på spørsmål om denne endringen er til det bedre. Informant 3 mener at reglene og rutineene kan være en svakhet siden man noen ganger ikke får tilpasset rutineene til blant annet de ulike enhetene og de ulike utfordringene man har: «*Rutineene som er bygd opp er tilrettelagt utfordringer og omgivelsene i Tromsø, mens utfordringene og omgivelsene i Harstad er annerledes*». Dette har vært spesielt merkbart ved inntak av studenter, der Tromsø ikke synes å ha noe problem med å få søkere uavhengig av rekrutteringsinnsats. Harstad får ikke nødvendigvis søkere automatisk, og har måttet jobbe mye sterkere med markedsføring for å få inn nok studenter. Informant 3 mener at: «...*ulike regler for når det er for sent å søke og ikke minst hva du må ha levert for å søke, gjør det litt vanskelig å bli tatt opp som student ved noen tilfeller. [...] Det blir en barriere*». Dette henger sammen med det faktum at Harstad fikk et lavere studentantall etter at de ble en del av Handelshøgskolen. Informant 4, som også holder til i Harstad, påpeker en annen utfordring med rigide systemer og rutiner. Informanten påpeker misbruk av tid gjennom overkontrollering som en utfordring, og forklarer det gjennom det faktum at: «*Kanskje 3 stykker er inne på en liten reiseregning og skal kontrollere at akkurat den reiseregningen er fylt ut rett. [...] Det burde kanskje vært litt mer tillit og litt mer delegering for å ikke administrere seg i hjel*». Dette kan tyde på at informantene i Harstad opplever at de rigide systemene hindrer dem i å arbeide effektivt, og at det skaper reaksjoner.

### **5.1.2 Den «lille» enheten (Harstad) absorberes inn**

Reaksjonene til informantene i Harstad kan ha en sammenheng med hvordan de nye styringssystemene har blitt implementert i organisasjonen. På spørsmål om informantene har vært med på tilrettelegging av endringen, er det også her et skille mellom geografisk plassering. Informantene i Tromsø svarer at de har vært involvert i endringen, noe som står i kontrast til informantene i Harstad. Ifølge informant 3 så har det vært et stort fokus på at

Harstad skal absorberes inn, og: «...endringer i styringssystemer kom jo for oss som ble en del av Universitetet i Tromsø sine systemer». Kritikken rettes mot at informanten til tross for mye erfaring, ikke opplevde å bli spurt om det er noen ting man kunne lære fra Harstad. Informant 4 var heller ikke med i tilretteleggingen av endringen, og forklarer at det var en prosess der tilreisende fra Tromsø kom for å holde mange kurs og opplæringsstimer på veldig mange områder. Informant 4 føler likevel at de har klart å tilpasse seg til tross for endret styringssystemer, og forklarer at: «Vi prøver å delegerer og jobbe på en fornuftig måte innenfor de rammene vi må forholde oss til». Selv om informantene i Harstad føler seg absorbert inn i Tromsø sine systemer, virker det som at de ansatte er ved godt mot, og at de gjør sitt beste for å utføre arbeidsoppgaver innenfor rammene de er tildelt. Samtlige informanter i Tromsø var involvert i endringen, men Informant 1 presiserer at plasseringen av administrativt ansatte i Harstad tok 6-7 måneder etter fusjonen, noe han mener er lenge. Informanten sier at: «Å skape usikkerhet for folk burde ikke vært gjort», Informanten viser også forståelse for reaksjonen i Harstad og sier at: «jeg tror Harstad følte seg litt dårlig behandlet». Dette viser at det ikke bare var informantene i Harstad som opplevde at Harstad ble lite involvert.

### **5.1.3 Dårlig informasjonsdeling**

Oppfattelsen av hva som utløser behovet for endringen er felles for alle informantene. I en større organisasjon kan felles utførelse av ulike oppgaver være et hjelpemiddel for å effektivisere driften. Økonomistyring ved distanse legges også til grunne som et argument for endrede styringssystemer. Informantene i Tromsø som alle var med på tilretteleggingen av endringen, viser forståelse for at ansatte i Harstad kan ha opplevd utfordringer med justeringer av styringssystemet. Informant 1 sier at det ikke har vært store utfordringer, men påpeker at de i Harstad har: «...kommet inn i et helt nytt system, og en helt ny måte å beregne arbeidstid på». Da henviser han til en fordeling av arbeidstid i forhold til undervisning og forskning som har blitt endret for Harstad. På samme måte nevnte informant 5 at det under implementeringen av fusjonen ble styrt mye fra toppledelsen, der Harstad måtte ta i bruk Tromsø sine systemer. Informanten sier at: «I hvert fall under implementeringen av fusjonen så er det veldig mye sånn direkteledelse». Likevel opplevde informanten en positiv tilnærming fra det nye miljøet som ble fusjonert inn. Informant 5 påpekte også utfordringen med de ulike kulturene som etter fusjonen skulle fungere sammen.

I tillegg til den nevnte tidskrevende håndteringen av reiseregninger, presiserer informant 3 opptak til studier som en utfordring, og sier at: «...*man må kanskje legge ned studier fordi det ikke er nok søkere, men så er det nok søkere, men de har glemt å legge ved dokumentasjon*». Informanten sier at regler og rigide systemer gjør at ufullstendige søknader ikke blir fulgt opp, og at man i verste fall blir nødt til å legge ned en studie. Informant 4 påpeker også søknadsfrister som et dilemma, men legger vekt på dårlig informasjonsdeling vedrørende endring i opptaksrutiner. Informant 4 sier at: «*En utfordring er for eksempel vedtak fra 2015 som nå skal virke i 2017 som vi ikke har fått beskjed om. [...] Vi fikk vite tre uker før 1.mars at det er 1.mars som er fristen for [opptak til et studie], som vi har jobbet frem og trodde var 15.april*». Dette viser at grunnleggende informasjon har uteblitt i fusjonsfasen, som har berørt Harstad negativt. Manglende informasjon rundt eksempelvis opptaksfrister kan i verste fall føre til at Handelshøgskolen får færre studenter.

#### **5.1.4 Informasjon fra styringssystemene**

På spørsmål om styringssystemene gir dem den informasjonen som de har behov for i sitt daglige arbeid, så er de fleste informantene samstemte om at styringssystemene ikke gir dem tilstrekkelig informasjon. Informant 1 virker å få god nok informasjon, mens informant 5 er inne på at universitetet kanskje mangler et enhetlig styringssystem og sier at: «*det er faktisk tema nå i universitetsledelsen å få på plass et mer enhetlig system fra universitetet sin strategi*». Informant 2 poengterer at: «*det er ikke alltid man vet hvilken informasjon man trenger hvis det ikke er informasjon du får*». Til tross for styringssystemer og god kommunikasjon, så sier informant 2 at den tiden de er i nå med veldig store endringer, gjør at det er: «*...mye informasjon man går glipp av også, som man får eller må søke opp fra andre kilder*». På like linje med informant 2, presiserer også informant 3 at det er tilfeller der man trenger å vite mer enn det styringssystemene gir av informasjon. I tillegg legger informant 3 vekt på at: «*i noen av systemene er det veldig mange inne i bildet og man må bruke mye tid på ting. [...] også har man problemer med å forstå hvem som egentlig har ansvaret for ting når du trenger å vite mer*».

Informant 4 mener at styringssystemene gir en del av den informasjonen informantene trenger, men sier at: «*styringssystemene er mer formaliserte, de gir meg noen greie rammer, men det*



*er langt ifra nok kan man jo si». Selv om informant 4 synes informasjonen fra styringssystemene er mangelfull, så virker det som at den informasjonen informanten skaffer på egen hånd gjør den totale oppfattelsen tilstrekkelig: «Jeg trenger jo annen informasjon også som går mer på de ukentlige samtalene jeg har med Tromsø. [...] jeg har også bruk for informasjon fra ansatte når det brenner». Supplerende informasjon i tillegg til det som kommer fra selve styringssystemene virker viktig etter hvert som uforutsette situasjoner oppstår. Informant 3 sier at: «det er veldig god dialog mellom meg og nærmeste overordnede på den administrative og generelt i det daglige [...] dialogen om styringssystemet har vi kanskje ikke så mye av». Dialogen med nærmeste overordnede virker bra, men at det er lite dialog om selve styringssystemet.*

### **5.1.5 Oppsummering styringssystemer**

Det har som følge av fusjonen blitt tatt i bruk en god del nye styringssystem i organisasjonen. Budsjettendringer, nye regler og retningslinjer, samt rutinebeskrivelser er eksempler. Informantene i Harstad har ikke vært med på tilretteleggingen av endringen av styringssystemer i like stor grad som informantene i Tromsø. Dette har ført til at Harstad har følt seg absorbert inn i systemene til Tromsø. Informantene i Harstad har likevel klart å tilpasse seg til tross for endret styringssystemer, men stiller spørsmål til at kompetansen deres ikke har blitt utnyttet mer i fusjonsfasen.

Styringssystemene gir ikke informantene tilstrekkelig informasjon som de har behov for i sitt daglige arbeid. Det poengteres at de går glipp av mye informasjon, og at dette har sammenheng med de store endringene som har skjedd som følge av fusjonen. Noen informanter nevner at styringssystemene fungerer som rammer, men at informasjonen er litt mangelfull. Ved å skaffe seg ytterligere informasjon på egenhånd gjennom eksempelvis møter og daglige samtaler, så virker informasjonen tilstrekkelig. Samtlige informanter mener videre at det er god dialog med nærmeste overordnede når det gjelder informasjon fra styringssystemene, og det er en lav terskel for å ta kontakt med medarbeidere dersom en skulle ha spørsmål. Dette gjelder også på tvers av geografiske områder, mellom Tromsø og Harstad.

## 5.2 Diagnostiske kontrollmekanismer

Her forsøkte jeg å avdekke i hvilken grad diagnostiske kontrollmekanismer benyttes og hvordan prestasjonsmål påvirker arbeidshverdagen til de ansatte ved Handelshøgskolen. Jeg spurte videre om prestasjonsmålenes hensiktsmessighet og hvor effektiv informantene mener diagnostisk styring er.

### 5.2.1 Standardiserte prestasjonsmål

På spørsmål om instituttet har standardiserte mål på prestasjoner som rapporteres, så svarte flere (informant 1, 2 og 4) at de bruker standardiserte mål på det faglige feltet. Et eksempel informant 1 påpeker er at: *«en 1.amanuensis skal ha 2 kurs per år, pluss forskning og veiledning på master. Det er standardisert. For å få forskningstermin, altså for å få fri fra undervisning (som man kan få hvert 5 semester), så må man ha produsert et visst antall forskningsartikler»*. Både informant 2 og informant 4 nevner de samme eksemplene, og viser til at: *«man forventer mer forskning av de som er professorer enn universitetslektorer som må undervise mer»* (informant 4). Dette viser at prestasjonsmålene stilles i henhold til kompetanse. Universitetet har således utarbeidet prestasjonsmålene for forskning og undervisning over tid, og de er standardiserte og overordnet (informant 1).

De standardiserte prestasjonsmålene gjelder i hovedsak for forskning og undervisning, og informant 2 sier at: *«Innenfor mitt felt, det administrative, så har vi ikke noen standardiserte mål [...] det forventes at vi gjør jobben vår, men vi måles ikke i den grad som de faglige måles på»*. På spørsmål om hvor hensiktsmessige informantene mener at prestasjonsmålene for forskning og undervisning er, så er det delte syn blant informantene. Informantene stiller spørsmål om målingene er detaljerte nok, og har ulike innspill på hva de mener kunne vært gjort annerledes. Informant 2 legger vekt på at man måler det kvantitative, men at: *«kanskje burde det vært systemer som fanger mer opp det kvalitative»*. Dette er i tråd med det informant 1 sier, om at: *«universitetet får finansiering for produksjon, studenter som kommer ut. [...] Det snakkes mer og mer om studentenes læring, det måler de ikke»*. Informant 1 påpeker videre at: *«i finansieringssystemet så har de insentiv for å løfte noen fra f til en e, fordi at da har de produsert en ekstra student. De har ingen insentiv om å flytte en student opp fra en e til en a»*. Det samme prinsippet gjelder forskning, der det finnes forskjellige publiseringsnivåer. Jo høyere opp i systemet du forsøker å publisere, desto strengere krav

stilles det til forskningsartiklene. Med tanke på at universitetet har en strategi og et mål om at ansatte sikter høyt og forsøker å få publisert i et kvalitetstidsskrift, så blir det en asymmetri på målingen, som informant 1 presiserer: *«Du måles ikke etter innsats, men etter produksjon. Som forsker må du publisere et gitt antall artikler for å få forskningstermin»*. På bakgrunn av denne type prestasjonsmåling er det ikke sikkert at de ansatte klarer å publisere så mange såkalte kvalitetstidsskrift som de kanskje har potensiale til.

### **5.2.2 Øke fokus på kvalitet og arbeidsfordeling**

Det er kanskje en grunn til at det ikke eksisterer målinger på kvalitet, noe informant 5 er inne på. Informanten mener at målene de har satt er hensiktsmessige, men at de er veldig overordnet og kvantitative, slik informant 1 og 2 også var inne på. Informanten 5 presiserer utfordringen med at: *«det er vanskelig å finne gode måleparametere der det må renskes for andre forhold som spiller inn, og det kan jo også være vanskelig å skaffe til veie de tallene som skal måles»*. Likevel nevner informant 2 at universitetet har et prosjekt på gang (etter ønske fra departementet) for å løfte kvalitetsnivået pedagogisk sett, på undervisningssiden, ved at de som underviser skal være det dem kaller for en merittert underviser. Det er en tittel som maksimalt 5 ansatte ved universitetet kan oppnå hvert år. For å få denne tittelen, må en følge et program og fullføre et løp som stiller ulike kriterier til personen som underviser.

Som et avslutningsspørsmål innenfor dette temaet, spurte jeg om hvor effektiv informantene mener at denne formen for styring er, og hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Svarene er ganske like blant informant 1 og informant 3, som påpeker at arbeidsfordelingen kunne vært jevnere fordelt. Informant 1 poengterer at en kanskje burde: *«se sammenhenger i stedet for å ha disse tellekantene som ikke snakker med hverandre. [...] studiekvalitet krever mye mer innsats enn å bare stå og undervise, men vi har ingen god måte å måle det på»*. Videre snakker informant 3 om den nevnte arbeidsfordelingen som kan være ganske ulik blant de som underviser: *«Noen underviser mest og har også mest forskning, mens andre kommer lettere ifra det. [...] det er noen som har veldig store klasser med veldig mye arbeid, og noen som har veldig små klasser»*. Informant 4 har et annet innspill, og påpeker at mange arbeidsoppgaver må rapporteres gjennom veldig mange ledd: *«Jeg tror at du trygt kunne delegert mer slik at det ikke blir så overbyråkratisk, fordi det er mye flinke folk rundt her. [...] Det tror jeg vil gjøre jobbene ganske mye mer interessante for en del»*. Informanten indikerer

at arbeidsoppgavene ville tatt mindre tid ved å unngå mye rapportering, i tillegg til at arbeidssituasjonen ville vært mer interessant.

### **5.2.3 Oppsummering diagnostiske kontrollmekanismer**

Handelshøgskolen bruker flere standardiserte mål på prestasjon som rapporteres, spesielt på det faglige feltet der ansatte avhengig av stillingstittel blant annet skal ha et bestemt antall kurs og produsere et visst antall forskningsartikler. Dette er standardiserte krav som må oppfylles for å få forskningstermin, altså fri fra undervisning som man kan få hvert 5.semester. Informantene mener at målingene fokuserer litt for lite på kvalitet, og at det ikke belønnes for gode publikasjoner, men antallet. På samme måte får Handelshøgskolen insentiv for å løfte studentenes resultater fra f til e, fordi de da har fått en ekstra student gjennom systemet. De belønnes ikke for å løfte en student fra e til a. Dette kan medføre til at fokus på kvalitet går ned. Til tross for at informantene er bevisst på dette, så ser de på det som utfordrende å finne gode måleparametere for å måle kvalitet. Dette er likevel noe de har fokus på å gjøre noe med.

Noen informanter mener at arbeidsfordelingen blant de ansatte kunne vært jevnere fordelt, og poengterer at det er enkelte som både underviser og forsker mest, mens andre kommer lettere ifra det. I tillegg er det noen av informantene som påpeker at studiekvalitet krever mer innsats enn bare å stå og undervise, men at det ikke finnes noen gode måter å måle studiekvaliteten på. Det presiseres også at systemene er i overkant overbyråkratiske, og at arbeidsoppgaver dermed må rapporteres gjennom veldig mange ledd. Dette er noe som tar veldig lang tid, og informanten mener at arbeidet kunne vært mye mer interessante for ansatte dersom de fikk delegert mer ansvar.

### **5.3 Interaktive kontrollmekanismer**

Med denne delen av intervjuet ønsket jeg å finne ut i hvilken grad interaktive kontrollmekanismer benyttes. Jeg spurte også om hvordan informantene involverer seg i hverandres beslutningsaktiviteter og i hvilken grad medarbeidere er tilgjengelige dersom en har spørsmål.

### 5.3.1 Involvering fra overordnede

Jeg spurte i hvilken grad overordnede involverer seg i deres beslutningsaktiviteter vedrørende økonomiske forhold. Informant 2 sier at: «*Vi har en tett dialog når det gjelder drift og bruk av midler*», og legger videre vekt på den gode dialogen informanten har med overordnede. Informant 2 poengterer videre at lønnsbudsjettet hører til fakultetet, slik at: «*Alle avgjørelser som har med sykemelding og vikarer, må godkjennes av fakultetet slik at vi får bruke de ledige lønnsmidlene for å engasjere en*». Informant 3 sier at de overordnede har mulighet til å komme med forslag slik at det kan bli enighet rundt ting, og at «*...innenfor det handlingsrommet vi har, så har vi en tett dialog*». Informant 4 sier at overordnede er opptatt av å få innblikk i hvordan midlene brukes, men «*[den overordnede] driver ikke og overprøver det*». Det vil si at det er delegert ansvar med tillit til medarbeidere, men at «*...dersom jeg ber om penger på noe [overordnede] har ansvaret for, så vil [min overordnede] svare ja og nei på det. Det som er delegert meg tar [personen] mer som en orientering*». De regelmessige møtene er noe som brukes som et fora til å ta opp diverse spørsmål rundt alt fra småting til drift og økonomi. Informant 1 nevnte at de nettopp hadde hatt et kveldsseminar, der ulike tema ble diskutert og at formelle møter i administrasjonen foregår både ukentlig og månedlig.

### 5.3.2 Involvering i medarbeideres oppgaver

På spørsmål om i hvilken grad informantene involverer seg i sine medarbeideres beslutningsaktiviteter, så varierte svarene avhengig av hvor mye ansvar hver enkelt informant har. Det kom også fram at de fleste informantene jobber i team, slik at det vil være en viss grad av involvering uansett. Informant 2 er inne på det at: «*Vi er en lavterskelorganisasjon i administrasjonen, vi involverer oss veldig i beslutninger og oppgaver som vi har*». Informant 2 sier videre at: «*Vi bistår hverandre dersom det kan være noen ekstra utfordringer eller noen trenger ekstra hjelp*». Informanten legger også vekt på at: «*Dørene står alltid åpen, og vi går frem og tilbake inn til hverandre dersom vi har spørsmål*». Informant 2 mener også at de ansatte blir lyttet til: «*Vi prøver å ha det høyt under taket og lav terskel, slik at vi skal kunne snakke om det meste. [...] Det er ikke noen sånn hierarkisk struktur, vi jobber mer som et team i dag*». Informant 1 sier at: «*Det kommer ansatte og snakker om ting angående jobb og privat, så lenge det påvirker jobb*». Det legges vekt på god relasjonsbygging, slik at terskelen skal være lav dersom de ansatte føler for å prate med nærmeste leder. Det som angår økonomiske utfordringer diskuteres også med andre medarbeidere, svarer samtlige

informanter. «Jeg ber om innspill fordi jeg er leder, men jeg kan ikke bare tenke i min egen boble. Jeg må ha innspill fra folk» (informant 1).

Informant 3 og informant 4 nevner samtalen i det daglige, både uformelt og formelt. «Jeg har mye dialog med enkelte og har bra oversikt egentlig» (informant 4). Denne samtalen foregår ikke bare mellom medarbeidere med samme geografiske lokasjon, men også veldig mye med medarbeidere i Harstad, slik informant 3 påpeker: «Vi kommuniserer ikke bare med de kollegaene som er nærmest fysisk, men også medarbeidere i Tromsø som er nære kollegaer, vi har mye kontakt». Informant 5 påpeker de faste møtene eller uformell prat som medvirkende for avgjørelser som tas: «Jeg tror det er viktig at dem får lov til å utforme måten dem skal jobbe med selv i stor grad, men at vi faktisk snakker om det og at man selvfølgelig kan si ifra om hva slags retning man ønsker å gå i». Informant 1 legger vekt på at «det er frihet under ansvar [...] Vi har ikke noen direkte styring av ansatte om hva de skal gjøre, men de har rammer for hva de skal gjøre innenfor stillingen, hva som er greit og hva som ikke er greit». Informant 2 brukte identisk begrep som informant 1, nemlig at de har «frihet under ansvar». Informant 5 mener også at det er frihet, og påpeker at «...den kollektive ledelsen vi har, gjør at vi i større grad har forståelse for vår rolle». Det kan altså virke som at det er mange diskusjoner rundt ulike avgjørelser, men at de ansatte likevel har frihet.

### **5.3.3 Tilgjengelighet**

Det ble spurt i hvilken grad informantene er tilgjengelige for sine medarbeidere, og hvordan de er tilgjengelige. Samtlige informanter synes at nærmeste leder er svært tilgjengelig. Informant 5 mener at de kan være alt for tilgjengelige: «Det kan jo kanskje bli for mye av det gode at vi renner på dørene på hverandre». Informant 1 sier at «Døren er alltid åpen. Det er alltid mulig å få tak i noen ved å sende en mail eller å be dem ringe når de er ledige, da ringer de opp». Informanten er enig med informant 5, og påpeker at siden det er veldig mange som kommer på døren og spør: «så er det veldig mange avbrudd». Informant 4 legger vekt på kontorplasseringen og presiserer at: «jeg sitter jo her midt i smørøyet for å si det sånn, veldig tilgjengelig. Folk kan komme på døra, det skjer jo mange ganger i løpet av dagen». Denne tilgjengeligheten gjelder først og fremst for medarbeidere som er fysisk nært informant 4.

Informant 4 framhever også at nærmeste overordnede som sitter fysisk distansert alltid er

veldig tilgjengelig, da telefon, e-post og Skype benyttes som hjelpemidler. Selv om informant 4 synes at lederen er veldig tilgjengelig, så er ikke svaret like entydig om hvor synlig lederen er: *«Folk flest opplever vel ikke at han er her så ofte, men han er veldig åpen hvis noen ringer til han og vil snakke med han. Han er tilgjengelig, men ikke så synlig»*. Dette kan skyldes at den nevnte lederen har 4 campuser å ivareta, noe informant 4 legger til grunn. Informant 3 legger frem en utfordring med at det kan være vanskelig å få tak i medarbeidere som holder til ved høyere nivåer på universitetet: *«Det kan hende du må ringe til ganske mange. Det er så spesialisert, at du må ringe til flere siden dem bare kan svare på litt»*. Med dette får informanten frem at medarbeiderne ikke alltid er tilgjengelige, spesielt dersom det gjelder ting som berører høyere nivåer i organisasjonen.

Prosedyrer for å komme med forslag eller problemer er derimot ikke så utarbeidet, som informant 3 sier: *«Det er vel ikke egne prosedyrer på det, men det er i kulturen at vi gjør det»*. Informant 2 påpeker «åpen-dør-politikken» som eksisterer, og sier at de har *«...ingen formaliteter, og en veldig flat struktur»*. Møter nevnes også som en forslagskanal, mens det brede nettverket informant 2 har i organisasjonen også fungerer som et hjelpemiddel dersom informanten står fast: *«Jeg har vært lenge på UIT så jeg har et godt nettverk som jeg bruker på å få ting løst»*. Informant 5 sier at de har prøvd å få til en ordning ved at man innenfor gitte tidspunkt kan ta kontakt med høyere nivåer i organisasjonen for å diskutere spørsmål: *«Vi har også prøvd å få til en slags forslagskasse, at man kan sende e-post med forbedring eller ting man ønsker, men det har vel i liten grad blitt fulgt opp»*. Det kan altså virke som at det har vært gjort et forsøk på å lage prosedyrer for å komme med forslag, men at det ikke er helt utarbeidet og fulgt opp.

#### **5.3.4 Møter er viktige**

Møter blir nevnt som nøkkelen til at informantene kan lære av hverandre. Informant 2 sier at: *«vi prøver å dele, at vi har en god delingskultur. Hvis man har funnet noen gode løsninger, så deler vi dem gjennom at vi enten har seminarer, møter eller tar kontakt med hverandre vi som jobber med tilsvarende oppgaver»*. Informant 4 nevner et konkret eksempel og sier at: *«vi hadde noen ideer i forhold til bruk av forskningsmidler som Alta adopterte, og Tromsø syntes var en god ide. [...] Sånn at campusene har ideer som spres, og det er jo en styrke»*. Informant 2 legger vekt på viktigheten av regelmessige møter og sier videre at: *«Ukentlig i*

*Tromsø så har vi tavlemøter, der vi går igjennom oppgaver og potensielle utfordringer».*

Informant 2 nevner også rødvinseminarene som en viktig møteplass for å diskutere tema som for eksempel budsjettmodellen og budsjettet.

Videre legger informant 4 vekt på det faglige samarbeidet som er betraktelig forbedret som følge av fusjonen: *«Ikke minst de faglige som får sin gjeng å snakke med. Der de kanskje satt alene i Harstad før og styrte med markedsføring, matematikk eller hva det skulle være, så har de nå felles møter der de faktisk har noen som snakker om det samme».* I denne forbindelsen blir altså møter viktige for å forbedre det faglige samarbeidet. I tillegg til møter, nevner informant 3 prestasjonsmål som hjelpemiddel for at ansatte skal kunne lære av hverandre. Informanten nevner statistiske tall som hjelpemidler til å for eksempel benchmarke seg med Tromsø: *«for eksempel opptak til studie og sånn. [...] Der finnes det en statistikk har jeg hørt».* Videre nevner informanten at *«du har jo «best practice», der du kan høre på ideer og lære av hverandre. Hvordan noen for eksempel har klart å få opp snittet og karakterer på bakgrunn av hvordan undervisning er lagt opp».* Et naturlig sted å høre på disse ideene er den nevnte møtevirksomheten.

### **5.3.5 Oppsummering interaktive kontrollmekanismer**

Samtlige informanter vektlegger god og tett dialog som en av styrkene i organisasjonen. Delegert ansvar med tillit fører til at eventuelle overordnede ved Handelshøgskolen ikke nødvendigvis behøver å involvere seg i beslutningsaktiviteter. Overordnede har likevel mulighet til å komme med forslag slik at det kan bli enighet rundt ting, og det er tett dialog. Tett dialog og lav terskel fører til at de ansatte involverer seg i hverandres beslutninger og oppgaver, og bistår dersom det oppstår potensielle utfordringer hos kollegaer. Dialogen foregår ikke bare mellom medarbeidere med lik geografisk lokasjon, men det er også mye kontakt mellom ansatte i Tromsø og Harstad.

Det legges vekt på viktigheten av at medarbeiderne selv får lov til å utforme måten de skal jobbe på, men at ledere og medarbeidere snakker sammen i forhold til hvilken retning man ønsker å gå i. Svarene til informantene synes ikke å tilsi noen forskjell basert på fysisk distanse. Til tross for fusjonen virker det altså som at informantene har stor grad av frihet til å beslutte innenfor deres ansvarsområde. Regelmessige møter og tett dialog med en «åpen-dør-



kultur» praktiseres for å løse konflikter eller utfordrende situasjoner, og det virker som om informantene har et stort fokus på det å hjelpe hverandre dersom det trengs. Dersom informantene har spørsmål som ikke rettes mot instituttet, så virker det utfordrende for noen av informantene. Organisasjonen er så spesialisert at enkelte spørsmål bare kan besvares av enkelte personer, og det kan bli mye jobb med å finne ut hvem man skal kontakte vedrørende ulike problemstillinger. Denne tilbakemeldingen kom i hovedsak fra ansatte som holder til fysisk lengst unna toppledelsen. En annen utfordring som nevnes er at åpen-dør-politikken fører til at medarbeidere stadig oppsøker hverandre, noe som fører til en del avbrudd i arbeidshverdagen.

Fusjonen mellom Tromsø og Harstad har ført til at faglige ansatte får flere å samarbeide med innenfor sitt fagfelt, der diskusjoner tas opp ved hjelp av møter. God delingsstruktur nevnes også som en av styrkene til Handelshøgskolen. Tanker og ideer deles jevnlig på ulike møter slik at ansatte kan lære av hverandre.

## **5.4 Vertikal og horisontal styring**

Her forsøkte jeg å avdekke hvorvidt informantene styres fra overordnede, hvor synlig nærmeste leder er og hvordan avstanden mellom Tromsø og Harstad påvirker graden instituttet styres gjennom styringssystemer. Jeg spurte også om økonomiske utfordringer diskuteres med andre medarbeidere eller ledere på instituttet, om nærmeste leder er behjelpelig dersom det er utfordringer.

### **5.4.1 Teamarbeid og styring ovenfra**

Det var ulike oppfatninger om hvordan informantene opplever å bli styrt fra eventuelle overordnede. Informant 5 påpeker at det er delegert ansvar, men at det også jobbes en del i team slik at overordnede og underordnede blir ganske samkjørte. Videre sier informant 5 at: *«Det er i hvert fall ikke noen konfrontasjon. Det er klart at vi kan ha ulike oppfatninger om enkelte ting, men som regel så er vi ganske samkjørte. [...] Vi jobber veldig som et team, altså veldig tett i forhold til hva vi skal prioritere osv.»*. Denne informanten mener altså at overordnede og underordnede er ganske samkjørte, og indikerer at teamarbeidet fungerer godt.

Reaksjonen var annerledes fra informantene som holder til i Harstad. Det virker som at de opplevde en større grad av styring ovenfra, spesielt like etter fusjonen. *«Det vi møtte etter fusjonen er utfordrende. [...] Hvis du ønsker å opprette et nytt studium, så er det nesten umulig. Hvis du ønsker å utvide søknadsfrister av gode grunner, så er det helt umulig»* (informant 4). Informanten påpeker at det har vært en frustrasjon som følge av at systemene jobber litt imot målene om å få flest mulig studenter. Informant 3 mener også at det styres mye ovenfra, spesielt gjennom styringssystemene: *«Vi er jo styrt gjennom styringssystemer på det meste»* På spørsmål om informant opplever motstand fra medarbeidere ved situasjoner der de styres ovenfra, gir informant 3 følgende svar: *«hvis du spør om det var det og om det er normalt at det er det, så vil jeg nok si ja»*. Til tross for begrensninger gjennom styringssystemene, så sier informanten at: *«det meste koster penger, og vi har skaffet oss handlingsrom lokalt ved å ha ekstra midler til å gjøre ting som bare vi håndterer»*. Med andre ord er det mulighet til å skaffe seg handlingsrom til tross for begrensninger, her innenfor det økonomiske aspektet.

#### **5.4.2 Oppdragende oppførsel**

Avstanden mellom Tromsø og Harstad og graden instituttet styres gjennom styringssystemer virker å ha en viss sammenheng. Informantene i Harstad tror at avstanden øker graden instituttet styres gjennom styringssystemer. Informant 3 mener at dette skyldes at de ikke har nærkontakt i det daglige. Informant 4 er enig, men legger også vekt på at dette kan skyldes at de ikke er så godt kjent. Informanten legger vekt på at: *«det hjelper jo alltid å bli bedre kjent, og når du ikke er kjent så blir det fort mistillit. [...] Det hadde vært en god strategi av Handelshøgskolen å ha konferanser for å bli kjent, og det hadde hjulpet oss med å ha en god dialog»*. Informanten 4 påpeker at noen styringssystemer er veldig tungvinte, eksempelvis når det gjelder fellestjenester: *«Det er litt merkelig at hvis de ser en feil i et skjema så pakker de det i en konvolutt og sender det tilbake med merknader der det står hvor du skal krysse av. Da går det jo en uke i stedet for at du kunne ringt og sagt at «jeg tar og setter krysset her fordi det skal være her»*. *Det er mye sånn oppdragende oppførsel fra Tromsø og mye irritasjon fra oss på en del områder»*. Informant 5 mener at en ganske kompleks organisasjon, der man i tillegg har det geografiske aspektet: *«...på sett og vis krever en litt større formalisering og sånn»*. Informant 1 har en noe annen vinkling i sitt svar, og tror ikke at selve avstanden øker graden de styres gjennom styringssystemer: *«fordi de er egentlig ganske selvforsynt. Man må*

*ikke gå inn og diktere og fortelle hvordan de skal gjøre jobben [i Harstad]». Informant 2 legger vekt på at det er økt møtevirksomhet etter at Høgskolen i Harstad ble fusjonert med UIT, men at det ikke nødvendigvis kommer av at det er stor fysisk avstand mellom Harstad og Tromsø.*

### **5.4.3 Oppsummering vertikal og horisontal styring**

Det kommer fram at det jobbes en del kollektivt og i team, som gjør at informantene har forståelse for hverandres rolle. På denne måten blir overordnede og underordnede ganske samkjørte, som informant 5 påpeker er en fordel. Informantene i Harstad var litt uenig i at det jobbes mye kollektivt, og opplevde spesielt like etter fusjonen større grad av styring ovenfra. Dette førte til frustrasjon blant de ansatte, siden de opplevde at nye systemer jobbet imot målene de hadde satt seg.

Informantene i Harstad mente også at avstanden mellom Tromsø og Harstad øker graden instituttet styres gjennom styringssystemer, og påpeker mangelen på nærkontakt i det daglige som en mulig årsak. En annen mulig årsak som nevnes er at de ansatte ikke er så godt kjent med hverandre. Dette er litt ulikt det informantene i Tromsø svarer, som ikke tror at avstanden fører til økt styring gjennom styringssystemer. Informant 1 mener at Harstad er ganske selvforsynt og at de ikke behøver å fortelles hvordan de skal gjøre jobben.

## **5.5 Betingelsesteori**

I denne delen av intervjuet ønsket jeg å finne ut hvordan de kontekstuelle variablene størrelse, teknologi og organisasjonsstruktur hadde betydning for organisasjonen i fusjonen. I den anledning har jeg forsøkt å avdekke hvorvidt styringssystemer har blitt benyttet som hjelpemiddel.

### **5.5.1 Størrelse**

Som en følge av fusjonen, så har Handelshøgskolen naturligvis vokst i størrelse. I stedet for å være bare en enhet i Tromsø, har også enheten i Harstad blitt tilknyttet Handelshøgskolen. Dette har ført til flere ansatte og flere studenter, samtidig som det nå er to enheter med fysisk distanse. I den anledning ble informantene spurt om de har opplevd utfordringer i forbindelse med styring av instituttet som følge av veksten. Informant 1 sier at: *«det er mye mindre oversiktlig. Jeg har mindre detaljkunnskap for det som skjer overalt»*. Da legger informanten

vekt på at det ikke bare er snakk om detaljkunnskap om Harstad, men også detaljkunnskap på sitt arbeidssted som følge av at informanten må bruke mer tid på å sette seg inn i den nye enheten som ble fusjonert inn i Handelshøgskolen. Videre sier informant 1 at: *«når det blir større så må jeg finne ut av en fornuftig arbeidsdeling, samtidig som man må ta de geografiske hensyn og samfunnshensyn»*. Til tross for nevnte utfordringer som dårligere detaljoversikt, så tror informant 1 ikke at kvaliteten nødvendigvis går ned, og presiserer at: *«jeg tror ikke kvaliteten går ned, resultat fra studiebarometeret går i riktig retning. Jeg tror at dette er et resultat av at vi tenker mer som et universitet og at folk hever seg litt»*.

Informantene i Harstad vektlegger de nye reglene og rutinene i sine svar. *«Sånn administrativt så har jeg lært mange nye rutiner her. [...] det å lære opp til forskjellige rutiner, det har gått greit»* (informant 3). Informant 4 synes at det er en utfordring å ikke ha kontroll over økonomien, slik personen hadde før de ble fusjonert. Videre påpeker informanten utfordringen: *«å ikke ha det siste ordet i forhold til hvordan vi skal bruke midlene og i forhold til hvilke studier vi skal opprette, samt andre viktige beslutninger blir ikke lenger tatt her. [...] man må argumentere og møte et system som er ganske låst»*. Informant 5 legger vekt på at en større organisasjon har ført til at de har fått flere kulturer, noe informanten mener skaper utfordringer. Før fusjonen hadde Høgskolen i Harstad andre rutiner og retningslinjer, mens fusjonen førte til at de ble nødt til å innrette seg etter gjeldende rutiner og retningslinjer for UIT og Handelshøgskolen. En annen faktor informant 5 påpeker på er at: *«det er enklere når alle sitter i samme bygg»*, og at vekst i størrelse særlig i form av en fysisk distansert enhet, kan skape utfordringer i forbindelse med styring.

### **5.5.2 Teknologi – Skype**

Svarene på hvordan teknologien har blitt brukt som hjelpemiddel i forhold til styring etter fusjonen, i forbindelse med avstanden mellom Tromsø og Harstad, var bemerkelsesverdige like. Det skal sies at Handelshøgskolen har fått et helt nytt bygg i Tromsø, med topp teknologiske fasiliteter. I Harstad har de også utstyret som skal til for å benytte seg av teknologiske hjelpemidler som for eksempel videokonferanser. Informant 2 poengterer at: *«Det er fullt av ny teknologi på nybygget [...] teknologien ligger der, og vi har begynt å bruke den»*. Kameraer, tv-skjermer og IT-ansvarlige sørger for at både utstyret og kompetansen er tilstrekkelig for å ta i bruk teknologi som hjelpemiddel.

Skype er hjelpemidlet samtlige av informantene nevner, og benytter seg av i sitt arbeid. Både informant 4 og informant 5 benytter seg av det daglig. *«Jeg er jo med på mange møter omtrent hver dag i Tromsø, Skype er kjempeviktig. Det er noe med at når du ser folk og at dem ser meg på møter, så blir det ikke det samme som å være der, men det blir ikke langt unna»* (informant 4). Informant 5 sier at: *«det er klart at i det daglige så er det å kunne ta en videosamtale på Skype veldig greit, og kommunikasjonen blir mye bedre når du også ser folk enn bare å ringe dem»*. Likevel legger informanten til at: *«vi har vel likevel kanskje mye å gå på når det gjelder teknologiske hjelpemidler»*. Dette er informant 2 helt enig i, og legger til at: *«det er fullt av ny teknologi på nybygget, men vi kan sikkert bli enda flinkere til å bruke det»*. Til tross for positive innspill i forhold til teknologien som hjelpemiddel, så antyder informant 1 at tilgang på teknologiske hjelpemidler også kan skape ulemper for organisasjonen. Informant 1 nevner først at Skype kan være tidsbesparende i ulike situasjoner, siden de ansatte slipper å reise. Likevel poengterer informanten viktigheten med å møtes ansikt til ansikt slik at de ansatte samles. Dette samsvarer med det informant 4 også er inne på i sitt svar: *«det blir likevel mange turer til Tromsø i løpet av året for min del, så teknologien har ikke løst alt»*. Teknologi virker med andre ord som et veldig bra hjelpemiddel og er tidsbesparende ved enkelte situasjoner, men det er fortsatt viktig at de ansatte møtes fysisk.

### **5.5.3 Struktur**

Her ble det innledet med spørsmål om instituttet har endret struktur som følge av fusjonen, og hvordan bruk av styringssystemer har blitt brukt for å påvirke strukturen. Samtlige svarer her at strukturen er endret i den forstand at det har blitt flere enheter enn tidligere. UIT hadde en tilsvarende endring i 2013 da de fusjonerte med Alta, og informant 1 sier at: *«vi repliserer egentlig den strukturen vi hadde fra før med en stedlig institusjon og en stedlig leder som tilhører Handelshøgskolen. Sånn sett var det endringen som skjedde i 2013 som førte til ny struktur»*. Informant 2 nevner også endringen i 2013 som den største strukturelle endringen for UIT da de ble delt i to, men at fusjonen i 2016 er: *«en videreføring og mer utbrodering ved at vi nå er fire campuser, og det er klart at det er jo en mer kompleks struktur»*. Informant 4 påpeker også at det har blitt nye enheter og at *«det gjør noe med både hvem som kommuniserer med hvem og hvem som skal være involvert i ulike beslutninger. [...] Når det gjelder rutiner og sånn så har det jo enormt mye å si»*. Informant 4 legger også vekt på at de har et: *«styringssystem som sikrer faglig likhet og du kan ikke gjemme deg bort hvis du har et*

*pensum du ønsker å legge opp til. Du er nødt til å argumentere for det, og det tenker jeg er veldig gode sider med fusjonen». Styringssystemer har altså ført til mer likhet i Tromsø og Harstad.*

Informant 1 legger til at: *«på grunn av at vi er blitt større og mer kompleks, så har vi fått endret struktur for styring av program. Vi har en programstyrer for bachelorprogram, masterprogram og andre evu-typer videregående utdanningsprogram. [...] Nye programstyrer har kommet som følge av fusjon».* Informant 2 nevner fordeling av budsjettet som en styringsmekanisme for å kompensere for at det har blitt en mer kompleks struktur. *«For å håndtere den komplekse strukturen så brukes fordeling av budsjett»* (informant 2). Med dette mener informanten at det gis midler slik at ansatte kan reise mellom enhetene og at budsjettet er utformet for å dekke kostnader knyttet til nettopp dette reisebehovet som kommer av fusjonen.

#### **5.5.4 Oppsummering betingelsesteori**

Som en følge av fusjonen, så har Handelshøgskolen fått flere ansatte, flere studenter og inkluderer to enheter som er fysisk distansert fra hverandre. Dette har ført til at informantene mister oversikt og detaljkunnskap for det som skjer både på egen enhet og på enheten som er fysisk distansert fra egen enhet. Informantene i Harstad påpeker at det har blitt utfordrende å ikke ha kontroll over økonomien, slik de hadde før fusjonen. I tillegg nevner de utfordringen med at de ikke lenger har det siste ordet i avgjørelser som skal tas. Vekst i størrelse særlig i form av en fysisk distansert enhet blir presisert som en kilde til utfordring i forbindelse med styring.

I forbindelse med avstanden mellom Tromsø og Harstad, så sier samtlige informanter at de benytter seg av teknologiske hjelpemidler. Det kommer frem at både Tromsø og Harstad har gode fasiliteter for å ta i bruk teknologien, og at Skype blir mye brukt. Likevel presiserer informantene viktigheten av at de fortsatt møtes fysisk. Organisasjonsstrukturen har som følge av fusjonen blitt mer kompleks, på grunn av at Handelshøgskolen er blitt fordelt på to ulike geografiske områder. Hvem man kommuniserer med, og hvem som er involvert i ulike beslutninger har som følge av fusjonen blitt endret ved at nye regler og rutiner har blitt gjeldende. Det poengteres at felles styringssystem sikrer faglig likhet mellom Tromsø og

Harstad. For å håndtere den komplekse strukturen gis det således midler slik at ansatte kan reise mellom enhetene dersom det blir økt reisebehov som følge av fusjonen.

## **5.6 Økonomistyring ved distanse**

Med denne delen av intervjuet ønsket jeg å finne ut hvordan Handelshøgskolen har håndtert økonomistyringen ved to fysisk distanserte enheter. Det ble spurt om samarbeidet mellom Tromsø og Harstad og hvordan styringssystemer brukes som et eventuelt hjelpemiddel.

### **5.6.1 Samarbeidet mellom Tromsø og Harstad**

Først spurte jeg om samarbeidet mellom Harstad og Tromsø påvirkes av den geografiske distansen, til tross for utarbeidede styringssystem. Informant 2 trekker frem det at man ikke møtes fysisk som en utfordring: *«Det er utfordringer som vanskeliggjør samarbeidet. Det vil det jo være fordi man ikke har den daglige kontakten»*. Som følge av avstanden mellom Tromsø og Harstad, så har instituttleder tildelt oppgaven som assisterende instituttleder til en av de ansatte i Harstad, slik at kommunikasjonen og styringen over den geografiske distansen skal være mer effektiv. Informant 4 tror at bruk av styringssystemer: *«blir forsterket fordi det er liksom et sånn veldig klart virkemiddel for styring som sikrer standardisering»*. Informant 4 påpeker videre utfordringen med at: *«mange i Tromsø er skeptiske til en liten institusjon som vi var, fordi de tenker at vi vet best. De avviser kanskje gode ideer fordi de er så sikker på at de har skjønt hvordan ting skal gjøres, tenker jeg»*. Informant 3 er enig i at det er forsøk på standardisering og at det dermed har blitt andre rutiner og regler. *«Jeg skjønner at det er lagd veldig strenge regler slik at vi skal kunne håndtere det uansett hvor man sitter, og det er en fordel. Men på en annen side så må man kunne se at det finnes ulike utfordringer på forskjellige steder, der man ikke nødvendigvis må gjør alt likt»* (informant 3). Informantene i Harstad reagerer altså litt annerledes enn informantene i Tromsø, og er litt mer kritiske til at mange regler og rutineendringer erstatter en praksis som tidligere fungerte veldig bra. De har likevel forståelse for hvorfor det er nødvendig med endringer. Informant 5 er enig i andre informanternes svar om at avstand gjør samarbeidet litt mer komplekst og legger til at: *«fjernledelse vanskeliggjør også måten man jobber administrativt»*.

### **5.6.2 Økonomiske spørsmål**

Under intervjuene har informantene lagt vekt på god kommunikasjon for å minske avstandsfølelsen mellom enhetene. Informant 1 sier at: det å *«flytte folk mellom campuser er*

*viktig for integrering for at folk skal føle at de er en del av samme handelshøgskole».*

Informant 2 legger også fram den gode dialogen som en av nøkkelfaktorene for å demme opp om økonomiske utfordringer: *«I forhold til økonomien vi har, så er det jo det å ha en god dialog på de utfordringene man har og hvordan man kan løse det».* Det samme er informant 5 inne på, da informanten svarte at: *«spesielt i fusjonsfasen så har vi hatt en bevisst holdning at vi må ta oss tiden til å dra til Harstad for å få en god dialog».* Informanten legger videre vekt på at det må skilles mellom økonomiske utfordringer som følge av den fysiske avstanden og økonomiske utfordringer som følge av at universitetet har fått en ny enhet. *«Altså det kunne ha vært det samme hvis det hadde vært et miljø i Tromsø som vi skulle fusjonere med»* (informant 5). Informant 3 nevner i sitt svar at avstanden fører til at oversikten er dårligere, og at informanten da må skaffe til veie informasjon på egen hånd. *«Da må jeg jo ringe og jeg må få vite det jeg trenger å vite, alt fra frister til rapportering, og frister for å søke om midler ikke sant».* Økonomiske spørsmål tar med andre ord lenger tid å få svar på som følge av fusjonen og avstanden mellom enhetene, spesielt for Harstad.

### **5.6.3 Behov for tettere kontroll**

Det ble så spurt om informantene opplever et behov for tettere kontroll av enheten som befinner seg lenger unna ledelsen, og svarene var bemerkelsesverdig like. Noen informanter svarte kontant nei, mens andre tilføyde ting som at det i fusjonsfasen var behov for tettere kontroll. *«Vi har hatt forskjellige rutiner, så vi må nok ha et ekstra blikk på den distanserte enheten for å få gjort ting på samme måte»* (informant 5). Han presiserer at behovet for tettere kontroll ikke nødvendigvis skyldes avstanden i seg selv, men at Harstad som nytt miljø med andre rutiner har krevd litt ekstra fokus for å få gjort ting på samme måte som Tromsø. Informant 1, 2 og 3 svarte at de ikke opplever et behov for tettere kontroll. Informant 1 legger vekt på at det er god tillit mellom medarbeidere på tvers av Tromsø og Harstad. *«Jeg tenker ikke på det i det daglige at jeg trenger mer kontroll, absolutt ikke».* Informant 2 er enig at: *«det er et system med mye tillit. [...] Det er høy kompetanse og ikke så stort behov for kontroll».* Informant 4 derimot hadde et annet syn på behovet for tettere kontroll: *«Jeg tror at de i Tromsø opplever at de må kontrollere det vi gjør mer nå enn i den tidlige fasen av fusjonen fordi det er vi som skal på en måte følge deres regler, og da må de være sikker på at vi gjør det på en ordentlig måte».* Informant 4 legger også vekt på at det var et stort behov for kontroll i startfasen av fusjonen, og at dette skyldtes mangel på tilgang til systemer, dårlig



informasjonsdeling og lite hjelp. Informant 4 viste til et eksempel fra startfasen der: *«du går på jobb og får ikke gjort det du skal fordi du har et system der du ikke vet hvem du skal snakke med engang»*. At Harstad manglet tilgang på systemer for å gjøre jobben sin er altså en av årsakene informant 4 brukte som begrunnelse for at ledelsen hadde behov for tettere kontroll av Harstad. Informant 3 påpeker at: *«det er så synd å miste fleksibiliteten og overblikket. Jeg opplevde aldri det tidligere»*. Videre legger informant 3 til at: *«med overblikk, så ser du økonomi i sammenheng med budsjett»*. Til tross for nye styringssystemer og god kommunikasjon, opplevde informant 3 enkelte negative sider i oppstarten av fusjonen.

#### **5.6.4 Oppsummering økonomistyring ved distanse**

Det er ifølge informantene utfordrende at ansatte ikke møtes fysisk, og at de mister den daglige kontakten. Instituttleder har tildelt oppgaven som assisterende instituttleder til en av de ansatte i Harstad, slik at styring over den geografiske distansen skal være mer effektiv. Det er delte syn på hva informantene synes om økt standardisering. Informantene i Harstad er kritiske til at mange regler og rutineendringer erstatter en praksis som tidligere fungerte veldig bra. De fleste informantene viser forståelse for endringene, og sier at avstand gjør samarbeidet litt mer komplekst. Informantene mener at økonomiske spørsmål tar lenger tid å få svar på som følge av fusjonen og avstanden mellom enhetene. Det poengteres likevel at det må skilles mellom økonomiske utfordringer som følge av den fysiske avstanden og utfordringer som følge av at universitetet har fått en ny enhet. Informantene mener at økonomiske utfordringer ikke nødvendigvis skyldes avstanden mellom Tromsø og Harstad, men at de skyldes at to enheter har blitt fusjonert til en.

I oppstartsfasen av fusjonen opplevde enkelte informanter et behov for tettere kontroll. En av informantene i Tromsø presiserte at Harstad som nytt miljø med andre rutiner har krevd litt ekstra overvåking, slik at ting ble gjort på samme måte som i Tromsø. I Harstad opplevde de et behov for å kontrolleres som en følge av at de manglet tilgang på systemer, manglet informasjon og fikk lite hjelp.

#### **5.7 Kommunikasjon**

Kommunikasjonen har gjennomgående blitt nevnt som et viktig supplement til bruk av styringssystemer i oppstartsprosessen av en fusjon. Gjennom møter diskuteres ulike temaer,

som for eksempel budsjettet, og informant 4 poengterer ellers at det er god kommunikasjon rundt pengebruk på tvers av enhetene i Tromsø og Harstad. På spørsmål om styringssystemene legger opp til at de ansatte kan lære av hverandre, så er svarene også her ganske entydige blant samtlige informanter. Informant 1 sier at: *«vi kan lære av hverandre, men ikke ved hjelp av styringssystem. Vi ringer hverandre, vi møtes av og til alle instituttledere og diskuterer ting. Det kommer da ting vi kan lære av hverandre»*. God kommunikasjon nevnes altså som en viktig faktor for at de ansatte skal lære av hverandre.

De fleste informantene mener at det er god dialog til nærmeste overordnede når det gjelder informasjon fra styringssystemene, da det virker som at relasjonene ansatte imellom er veldig gode. Spesielt er det god dialog mellom de ansatte som befinner seg på samme område, da de har åpen-dør-politikk og flere jevnlige møter. Som informant 2 sier: *«Vi sitter vegg i vegg, har åpen-dør-politikk og hyppig kommunikasjon»*. Det er også god dialog på tvers av geografiske områder, og informant 4 presiserer at informanten ofte snakker med ansatte i Tromsø. Skype, telefonsamtaler og e-post er vanlige kommunikasjonskanaler i så måte. Informant 2 påpeker likevel at mangel på uformell daglig kommunikasjon påvirker samarbeidet mellom Tromsø og Harstad og sier at: *«Det er ikke alltid man vet hva man går glipp av eller hva andre ikke vet, sånn at den uformelle kontakten er utrolig viktig [...] det er utrolig viktig nettopp for å forhindre at vi på en måte får to eller flere ulike kulturer»*. Ansatte i administrasjonen reiser dermed mye mellom campusene for å samkjøres og lettere kunne ta kontakt med hverandre. Informant 1 antyder at uformell kommunikasjon oppstår hyppigere på samme enhet, og legger vekt på at ansatte i Tromsø: *«...er synlige i gangen og prater med hverandre [...] vi diskuterer både på møter, i kantina og pauserommet generelt»*. Det samme indikerer informantene i Harstad som sier at de har lav terskel for å kommunisere, uavhengig av om det er på kontoret eller i korridorene.

## **5.8 Oppsummering av empiriske hovedfunn**

Intervjuene viser at det er ulike oppfatninger blant informantene om hvordan styringssystemer brukes i oppstartsprosessen av en fusjon. Noen funn viser at det er et tydelig skille mellom svarene til informantene i Tromsø og informantene i Harstad, og at den geografiske plasseringen således spiller en viktig rolle.

Fusjonsprosessen oppleves av informantene som en sentraliseringsprosess, der fleksible arbeidsoppgaver gikk over til å bli mer standardiserte og forhåndsbestemte.

Sentraliseringsprosessen har ført til innføring av nye regler og retningslinjer spesielt for Harstad. Dette har ført til nye ansvarsområder, og informantene har blitt nødt til å bryte opp med faste rutiner som har preget arbeidshverdagen i flere år.

Med tanke på at studien tar for seg to fusjonerte enheter i forskjellige byer, så har viktigheten av god kommunikasjon blitt presisert gjennom intervjuene. God kommunikasjon og ikke minst samhandling har stått i fokus i fusjonsprosessen, noe de ansatte har fremhevet som viktig. Til tross for dette, så har Harstad følt seg litt overkjørt av Tromsø og de rammene som i utgangspunktet hørte til Tromsø. Informantene viser til at regler og rutiner har erstattet en praksis som fungerte godt i Harstad. Videre fremhever informantene i Harstad at de besitter mye erfaring og kompetanse, som de mener burde vært utnyttet bedre i fusjonsprosessen. Informantene i Harstad er av den oppfatningen at samhandlingen kanskje burde vært enda tettere i oppstartsfasen av fusjonen, for å forhindre usikkerhet og øke følelsen av inkludering.

Styringssystemer har vært en sentral del av fusjonen mellom Tromsø og Harstad og har følgelig blitt benyttet på ulike måter. Dette har resultert i følgende hovedfunn:

1. Fokus på at Harstad absorberes inn.
2. God kommunikasjon mellom ansatte sikrer læring.
3. Geografisk distanse kan påvirke opplevelse av overvåking og kontroll.
4. Vekst i størrelse gir utfordringer.
5. Mangel på fysiske møter er en utfordring.
6. Standardisering, nye regler og rutiner.

## 6 ANALYSE

I dette kapitlet skal jeg danne grunnlaget for å forsøke å svare på problemstillingen i denne studien. Empiriske funn vil bli analysert i forhold til mitt teoretiske rammeverk.

### 6.1 Fokus på at Harstad absorberes inn

I fusjonsfasen ble Tromsø og Harstad slått sammen, noe som førte til standardisering ved at begge enhetene ble tilført felles styringssystemer. I hvilken grad informantene har vært med på tilretteleggingen av styringssystemene er ifølge empirien forskjellig mellom informantene i Tromsø og informantene i Harstad. Samtlige av informantene som holder til i Tromsø svarte at de var med på å tilrettelegge styringssystemene. Informantene i Harstad derimot, opplevde ikke å bli involvert, og mener at det ble fokusert på at Harstad skulle absorberes inn i styringssystemene til Tromsø. Informantene i Harstad virket kritiske til at de ikke ble lyttet til eller involvert i fusjonsprosessen. Ifølge Bolman (2009) kan horisontal koordinering føre til at breddeerfaringer utnyttes bedre, gjennom å belyse et tema fra flere vinkler og fagdisipliner. Informantene i Harstad poengterer at kompetente og erfarne ansatte i Harstad kunne hatt positiv innflytelse på tilretteleggingen av styringssystemer, og mener at disse erfaringene kunne vært utnyttet bedre i oppstartsprosessen av fusjonen.

Fusjonsprosessen ble sett på som en prosess der tilreisende fra Tromsø holdt mange kurs og opplæringsstimer på veldig mange ulike områder. Dette tyder på vertikal styring, der de øvre nivåene bruker formell makt til å forme og styre personer lenger ned i organisasjonen (Bolman, 2009). Ved denne typen styring er det store effektiviseringspotensialer, dersom forholdene er stabile og oppgavene forutsigbare (Kalve & Sve, 2014). Empirien indikerer at informantene i Harstad ikke var helt trygge på nye arbeidsoppgaver i fusjonsfasen, og at de manglet både tilgang til systemer og nødvendig informasjon for å fungere optimalt i sine stillinger. Plasseringen av administrativt ansatte i Harstad tok hele 6-7 måneder etter fusjonen, som skapte stor usikkerhet. Dette har sammenheng med det Ostroff (2001) sier om at vertikal styring kan føre til overspesialisering, toppstyring, umyndiggjøring og konflikter mellom avdelinger eller medarbeidere.

Ved fysisk distanse mellom ledelsen og enheter oppstår det ifølge Antonakis og Atwater (2002) utfordringer rundt overvåking og evaluering av enheters prestasjoner. Dette kan være

en av årsakene til at ledelsen i Tromsø valgte å implementere de etablerte styringssystemene til Harstad, uten videre overveielser. Roberts og Scapens (1985) sier også at avstanden vanskeliggjør forståelsen og fortolkningen av konteksten mellom distanserte enheter. Dette kan føre til at arbeidsoppgaver ikke blir utført slik ledelsen ønsker, noe som kan påvirke resultatet negativt. Manglende fysisk kontakt mellom øverste ledelse og medarbeidere i geografisk spredte enheter gjør det ifølge Howell et al. (2005) vanskelig å danne relasjoner som resulterer i effektive medarbeiderprestasjoner. Empirien antyder at det er god kontakt mellom ansatte i Tromsø og Harstad ved hjelp av blant annet møter eller telefon. Likevel er informantene i Harstad av den oppfatning at avstanden øker graden instituttet styres gjennom styringssystemer, og påpeker mangelen på nærkontakt i det daglige som en mulig årsak. Videre mener informantene i Harstad at det er utfordringer som vanskeliggjør samarbeidet mellom Tromsø og Harstad på grunn av at de ikke har den daglige fysiske kontakten. Dette kan være en årsak til vertikal styring og at informantene i Harstad er av den oppfatning at de har blitt absorbert inn i styringssystemene til Tromsø. Das og Teng (1998) hevder at omfattende bruk av styringssystemer, slik Harstad opplevde i fusjonsfasen, kan være et signal som antyder manglende tro på medarbeidernes evner og velvilje, som da kan være ødeleggende for tillit.

## **6.2 God kommunikasjon mellom ansatte sikrer læring**

Empirien indikerer at det er god kommunikasjon mellom ansatte på Handelshøgskolen, uavhengig av geografisk distanse. Under og etter fusjonsfasen har det blitt lagt vekt på god relasjonsbygging for å blant annet skape en lav terskel for å kontakte nærmeste overordnede. Den gode relasjonen og kommunikasjonen fungerer dessuten som et hjelpemiddel til å minske avstandsfølelsen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2002) er god kommunikasjon en av nøkkelfaktorene for et godt samspill mellom organisasjoner og ikke minst mennesker i organisasjoner. Det er også essensielt med en godt fungerende kommunikasjon for å ivareta en god organisasjonskultur, slik at etablering av gode rutiner og formelle retningslinjer ovenfor de ansatte blir enklere og bedre (Skjærpe, 2011). Informantene mener at det er god dialog med nærmeste overordnede når det gjelder informasjon fra styringssystemene. Dette viser en god kommunikasjon, som har vært fokus ved Handelshøgskolen i oppstartsfasen av fusjonen. Uformell kommunikasjon er samtaler som ikke er planlagt, men som oppstår i hverdagen og som må gjennomføres der og da (Jacobsen & Thorsvik, 2002). «Åpen-dør-

politikk» og kontorplassering i samme korridor gjør at informantene har høy grad av uformell kommunikasjon med medarbeidere, spesielt på samme enhet. Gjennom god kommunikasjon utvikles sosiale relasjoner mellom de ansatte i tillegg til at læring fremmes i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Spontan kommunikasjon utenfor de formelle kanalene er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) en vital del av den uformelle kommunikasjonen. Empirien indikerer at det er mye spontan kommunikasjon mellom informantene på samme enhet. I korridorene, på pauserommene og i kantina møtes de jevnlig og kommuniserer uformelt. Ifølge empirien fører den gode kommunikasjonen til at relasjonen mellom ansatte er svært god, og at dialogen med nærmeste overordnede følgelig blir god når det gjelder informasjon fra styringssystemene.

De formelle kanalene som benyttes på Handelshøgskolen er ofte regelmessige møter, både ukentlig og månedlig, der det foregår formell kommunikasjon. Møtene foregår på enhetene i Tromsø og Harstad hver for seg, men også mellom enhetene avhengig av møtenes omfang. Formell kommunikasjon formidles gjerne direkte, ofte basert på en-veis kommunikasjon (Skjærpe, 2011). Skjærpe (2011) argumenterer videre for at formell kommunikasjon er viktig for å sørge for at rutiner og felles informasjon spres ut til de ansatte. Empirien indikerer at nettopp god kommunikasjon sammen med felles regler og prosedyrer har gjort at avstandsfølelsen har minsket. De nevnte møtene er ifølge empirien nøkkelen til at informantene kan lære av hverandre. I tillegg fører kommunikasjon gjennom telefonsamtaler og diskusjoner til at det dukker opp ting som informantene kan utveksle og lære av hverandre. Det er også en god delingskultur, der informantene deler gode erfaringer med hverandre på tvers av enheter. Dette viser at informantene ønsker det beste for hverandre og de ulike enhetene. Gjennom reisestøtte har Handelshøgskolen tilrettelagt for at avstanden mellom Tromsø og Harstad ikke skulle være en byrde for kommunikasjonen, og det har følgelig blitt gode relasjoner mellom enhetene

### **6.3 Geografisk distanse kan påvirke opplevelse av overvåking og kontroll**

Empirien viser at det var forskjell på styring av Tromsø og Harstad i fusjonsfasen.

Informantene i Harstad opplevde stor grad av styring ovenfra, og reagerte på at det var dårlig informasjonsdeling spesielt i startfasen av fusjonen. Samtlige informanter viste forståelse for at styring var nødvendig når organisasjonen ble større. Til tross for denne forståelsen, følte

informantene i Harstad at de ble styrt mye ovenfra og at toppledelsen i Tromsø hadde et behov for å kontrollere Harstad tett i oppstartsfasen av fusjonen. Dette kan være en indikasjon på bruk av det Simons (2013) kaller for diagnostiske kontrollmekanismer, og at Harstad var sterkere styrt på grunn av fysisk avstand til toppledelsen på Handelshøgskolen i Tromsø. Diagnostisk styring brukes med formål om å sikre forutsigbar måloppnåelse og bidra i implementeringsfasen av organisasjonens nåværende strategi (Simons, 2013). Empirien antyder imidlertid at organisasjonen har fokusert på interaktiv styring, og det kan tyde på at Handelshøgskolen har supplert med både diagnostisk- og interaktiv styring. Empirien sier at Handelshøgskolen hadde god kommunikasjon og samhandling i fokus både før og etter fusjonen. Involvering, dialog og kunnskapsdeling er resultatene av interaktiv styring (Kominis & Dudau, 2012). Ut fra menneskelige og kontekstuelle faktorer, er det lederne som må avgjøre hvilken balanse som er best for akkurat deres organisasjon eller enhet (Simons, 2013).

Empirien viser at styringssystemer gir de ansatte ved Handelshøgskolen definerte rammer for måten de skal jobbe på. Dette er i tråd med Simons (2013) avgrensningssystemer som defineres som formelle foreskrivende grenser, som angir det akseptable aktivitetsområdet for organisasjonsmedlemmene. Avgrensningssystemer baserer seg på at topplederne umulig kan vite om alle potensielle problemer, løsninger og muligheter som kan vurderes og konstrueres av hvert individ (Kominis & Dudau, 2012). Informantene forklarer at det likevel er frihet under ansvar og innenfor rammene kan man velge selv hvilken retning man ønsker å gå i. Dette er i tråd med Simons (2013) verdisystemer, som er ment for å inspirere de ansatte til å oppdage nye muligheter og oppmuntrer således til innovasjon. Avgrensningssystemer og verdisystemer komplementerer ifølge Simons (2013) hverandre og tas i bruk for å styre underordnedes atferd slik vi ser informantene styres ved Handelshøgskolen.

Rammeverket til Simons (2013) bygger på at det er balanse mellom frihet og kontroll, som i denne konteksten betyr frihet til å finne lokale løsninger i henholdsvis Harstad og Tromsø på de lokale utfordringene som måtte oppstå. Informantene i Harstad er også av den oppfatning at de manglet tilgang til elementære systemer i starten av fusjonen, og at de fikk lite hjelp i denne fasen. Dette er et synspunkt informanter i Tromsø så seg enig i. Det er ingen tvil om at fusjonen har vært en omstilling, kanskje spesielt for Harstad som har tatt i bruk Tromsø sine

styringssystemer. Mangelen på tilgang til elementære systemer og frustrasjon tyder på at informantene i Harstad ikke føler at omstillingen har skjedd for nok. For å omstille seg raskere, kan man ifølge Snellingen (2015) bruke aktiv møtevirksomhet mellom ledelse og ansatte.

Usikkerhet i organisasjoner kan ifølge Haugland (2016) føre til at organisasjoner tar i bruk styringssystemer for å øke kontroll. Empirien antyder at Harstad var lite involvert i fusjonsfasen og at toppledelsen i Tromsø var litt lite synlig. Mangel på synlighet kan ifølge empirien skyldes at Handelshøgskolen har mange enheter å ivareta som i tillegg er geografisk distanserte. Manglende synlighet kan føre til at lederne ikke har noen informasjon om hvordan de oppfattes av fysisk distanserte medarbeidere, og kan dermed føre til at lederne ønsker å øke graden av kontroll som et hjelpemiddel til å redusere usikkerhet (Antonakis & Atwater, 2002).

#### **6.4 Vekst i størrelse gir utfordringer**

Empirien antyder at det ikke nødvendigvis er den fysiske avstanden mellom Tromsø og Harstad som er avgjørende for utfordringer rundt styringssystemer. Det legges heller vekt på at utfordringer skyldes vekst i størrelse på grunn av en ny enhet på Handelshøgskolen, uavhengig av geografisk plassering. Chenhall (2003) sier at organisasjoner i vekst kan føre til økt kompleksitet i det administrative arbeidet, noe som kan kreve endringer av styringssystemer. Av empirien kommer det frem at årsaken til utfordringer skyldes fusjonering med et nytt miljø som har andre rutiner. Det er nettopp voksende organisasjoner som fører til behovet for spesialisering og arbeidsdeling (Child & Mansfield, 1972). Child og Mansfield (1972) sier at ledelsen da må forholde seg til store mengder informasjon der håndterbarhet avhenger av innføring av kontroll. Dersom en organisasjon ikke anser endringer i strukturer og størrelse som viktige variabler, så kan dem ifølge Wickramasinghe og Alawattage (2007) ende opp med styringssystemer som gir økte ledelses- og kontrollutfordringer. Det virker imidlertid som at Handelshøgskolen er innforstått med at endringer i størrelse er en viktig variabel, da de har tatt i bruk nye styringssystemer og utført tiltak slik at Tromsø og Harstad skal føle seg som en organisasjon.

Det kommer frem av empirien at Handelshøgskolen har blitt større og mer kompleks, med et



geografisk aspekt som krever litt større formalisering enn før fusjonen. Informantene sier at styringssystemene er formaliserte og påpeker at organisasjonen har blitt veldig spesialisert på enkelte områder. Dette samstemmer med teorien om at vidtspennende organisasjoner assosieres med mer desentralisert organisasjonsstruktur, formalisering av prosedyrer og spesialisering av funksjoner (Bidtnes & Hojem, 2010).

Informantene trekker frem at teknologi har vært et viktig hjelpemiddel i forbindelse med avstanden mellom Tromsø og Harstad. Rask teknologisk utvikling fører til at teknologien stadig blir mer omfattende (Chenhall, 2003), og det virker som at Handelshøgskolen ønsker å være bevisst på dette, da de har fått et nytt bygg i Tromsø med topp teknologiske fasiliteter. Empirien viser at Skype benyttes i det daglige, og forenkler møtevirksomheten mellom Tromsø og Harstad. Det virker også tids- og kostnadsbesparende, da ansatte kan kommunisere uten å måtte reise mellom Tromsø og Harstad. Daft og Lengel (1984) bruker begrepet informasjonsrikdom som avgjørende for å unngå diffuse signal og tvetydig informasjon. Skype, der deltakerne kan både se og høre hverandre, er et såkalt rikt medium, og gir mer informasjon enn mindre rike medium som for eksempel e-post eller telefonsamtaler (Daft & Lengel, 1984). Til tross for at vekst i størrelse har betydd utfordringer for Handelshøgskolen i fusjonsprosessen, virker det som at teknologien har forenklet potensielle utfordrende situasjoner. Informantene presiserer likevel at de har mye å gå på for å utnytte teknologien bedre, som ifølge Chenhall (2003).

## **6.5 Mangel på fysiske møter er en utfordring**

Empirien indikerer at mangel på fysiske møter mellom informantene i Tromsø og Harstad har vært en utfordring. Manglende fysisk kontakt mellom øverste ledelse og medarbeidere i geografisk spredte avdelinger, gjør ifølge Howell et al. (2005) at det forekommer effektivitetstap og at det blir vanskelig å danne relasjoner som resulterer i effektive medarbeiderprestasjoner. Informantene sier at styringssystemene ikke gir tilstrekkelig informasjon og at kommunikasjon og møter er viktige for organisasjonen. God kommunikasjon kan øke organisasjonens sjanse til å etablere gode rutiner og formelle retningslinjer ovenfor sine ansatte (Skjærpe, 2011), og fører til godt lederskap og samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Samtlige informanter viser til «åpen-dør-politikk» som en viktig faktor rundt en mengde avgjørelser på begge enhetene, og de ansatte besøker ofte hverandres kontorer dersom de har spørsmål. Dersom avgjørelser krever samhandling mellom informanter i Tromsø og Harstad, viser empirien at e-post, telefonsamtaler og Skype blir mye brukt. Mangelen på jevnlig ansikt-til-ansikt-kontakt mellom øverste ledelse og mellomledere vil kunne føre til situasjoner med ulik fortolkning av informasjon fra styringssystemene (Roberts & Scapens, 1985). Jevnlig ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan være essensielt for økonomistyring ved distanse, da det hjelper til med å kunne tolke signal og redusere utfordringene med tvetydig informasjon (Daft & Lengel, 1984). God individuell evne til å tolke informasjon mellom Tromsø og Harstad virker altså ikke tilstrekkelig for å oppnå best mulig resultat. Den fysiske distansen vil kunne frata muligheten til dialog der både hensikt og misforståelser kunne blitt avklart (Roberts & Scapens, 1985). Ulik fortolkning av informasjon fra styringssystemene kan være et resultat av forskjellig kontekstuell kunnskap (Roberts & Scapens, 1985). Dette fører videre til at underordnede vil kunne ha utfordringer med å forutse og vurdere betydningen som distanserte overordnede legger i vurderingen av arbeidsoppgaver. Roberts og Scapens (1985) drøfter videre utfordringen med at underordnede ikke kan stole på at øverste ledelse har tilstrekkelig kunnskap og forståelse for konteksten i enheten der arbeidsoppgavene utføres, noe som skaper frykt for at vurderingen ikke evalueres korrekt. Overvåking og evaluering av enheters prestasjoner vil ifølge Antonakis og Atwater (2002) være utfordrende som følge av den fysiske distansen. Videre sier Roberts og Scapens (1985) at øverste ledelse som følge av avstanden vil ha vanskeligheter med å påvirke og skape forståelse for prestasjoners bakenforliggende kontekst.

## **6.6 Standardisering, nye regler og rutiner**

Informantene, særlig de som holder til i Harstad, er av den oppfatning at beslutningsprosessene er blitt lengre og mer uoversiktlige etter fusjonen. Empirien viser at de ansatte i Harstad etter fusjonen kan være nødt til å ringe rundt for å skaffe til veie nødvendig informasjon i forhold til blant annet frister, rapportering og søk av midler, som fører til at beslutningene tar lengre tid. Redusert ansvar og økt grad av standardisering gjennom nye regler og rutiner kan være en årsak til dette. Dette er en del av den vertikale styringen som har blitt mer aktuell det siste tiåret grunnet nettopp større bedrifter med spredte avdelinger (Howell et al., 2005; Solstad, 2009), som er tilfellet etter fusjonen mellom Tromsø og Harstad

som er to fysisk distanserte enheter. Bolman (2009) betegner vertikal styring der høyere nivåer koordinerer og kontrollerer de underordnede ved hjelp av de nevnte regler og retningslinjene, samt planleggings- og kontrollsystemer. Standardiseringen har blitt brukt som virkemiddel for å skape likhet mellom Tromsø og Harstad. Spesielt den faglige likheten mellom Tromsø og Harstad har blitt større som følge av nye styringssystemer. Regler og retningslinjer blir ifølge Malmi og Brown (2008) brukt som begrensninger for den enkeltes skjønn og bidrag til ensartet og forutsigbar atferd hos de ansatte. De skal altså være med på å styre arbeidsforholdene og spesifisere standardresponser, som gjør at like situasjoner behandles på sammenlignbart vis (Kalve & Sve, 2014), noe vi ser er tilfellet knyttet til et ønske om faglige likhet som oppsto som følge av fusjonen mellom Tromsø og Harstad.

Informantene i Harstad har vært kritiske til den kraftige standardiseringen, og stilte seg spørrende til at en praksis som tidligere fungerte veldig bra ble erstattet av andre rutiner. I fusjonsprosessen etterlyste informantene i Harstad involvering, da de selv mente å inneha både kompetanse og erfaring nok til å hjelpe til rundt utformingen av nye styringssystemer, regler og rutiner. Utnyttelse av bredde-erfaringer vil føre til at personer i organisasjoner kan anvende sine felles erfaringer til å utvikle ny kunnskap og innsikt for virksomheten gjennom organisatorisk læring (Skogan & Røkenes, 2016). Argote og Ingram (2000) argumenterer for at horisontal styring oppmuntrer til et mindre formalisert samarbeid med mer direkte kommunikasjon, som kan føre til læring i organisasjonen. Dersom hierarkisk makt tas i bruk, defineres det som en klar fordel at lederne i organisasjonen har minimum samme kompetanse og gjerne lengre erfaring enn de underordnede (Bolman, 2009). Empirien viser at toppledelsen i Tromsø har vært involvert i fusjoner tidligere, senest i 2013, og har således erfaring fra området. Ved horisontal styring kan det dessuten være mindre effektiv tidsutnyttelse, på grunn av det store horisontale koordineringsbehovet som medarbeiderne kan oppleve (Kalve & Sve, 2014).

Empirien viser at informantene i Harstad reagerte på at beslutningsprosessene er blitt lengre på grunn av flere beslutningsnivåer, spesielt dersom det gjelder ting som berører høyere nivåer i organisasjonen. Informantene i Harstad var vant til å selv ha myndighet til å fatte beslutninger, men denne myndigheten har etter fusjonen blitt flyttet opp i hierarkiet som følge av sentraliseringen. En klart tildelt myndighet i hierarkiet og derav effektivt tidsbruk på

produktivt arbeid vil kunne være fordeler ved vertikal styring (Kalve & Sve, 2014). Det kan være flere årsaker til at organisasjonen har endret rutinen for beslutninger, og at myndigheten til å fatte overordnede beslutninger er flyttet opp i hierarkiet. Den ene årsaken er den nevnte likheten som skapes mellom Tromsø og Harstad, rundt eksempelvis fagkvalitet, overtidsarbeid og søknadsbehandling. En annen mulig årsak kan være at felles regler og retningslinjer skal sørge for at arbeidsfokuset ligger ved de viktigste oppgavene, slik at det helhetlige resultatet til organisasjonen blir bedre.

Empirien indikerer også at en mulig årsak kan være manglende tillit fra øverste ledelse, som øker behovet for kontroll (Kominis & Dudau, 2012). Viljen til å ta en risiko kan forsvinne dersom tillitsnivået er lavt, som fører til at kontrollsystemer tas i bruk (Schoorman et al., 2007). Tillit er ikke noe man kan implementere helt uten videre, men kan bygges over tid gjennom økt samhandling, problemløsning, beslutningstaking og utviklingsaktiviteter i fellesskap (Das & Teng, 1998). Empirien antyder at det har vært fokus på samhandling og samarbeid, men at de enda har litt å gå på for å bli bedre kjent.

Empirien viser videre at informantene i Harstad har opplevd utfordringer rundt det å ikke inkluderes tilstrekkelig i fusjonsfasen, noe Dirks og Ferrin (2002) mener kan resultere i redusert arbeidstilfredshet og organisasjonstilknytning. Medarbeidere som blir styrt vertikalt gjennom ulike kontrollsystemer vil kunne oppfatte et signal om manglende tro på evner og velvilje (Das & Teng, 1998). Å derimot vise tiltro til at medarbeidere har evner og ferdigheter innenfor sine områder, vil øke graden av tillit (Mayer et al. (1995). Det samme vil opplevelse av velvilje, som handler om hvorvidt medarbeidere ivaretar lederens ønskede interesse til tross for at det ikke ligger en belønning ved utførelse av eventuelle arbeidsoppgaver (Mayer et al., 1995). Empirien antyder variert grad av tiltro til medarbeidernes evner og ferdigheter. På noen områder er det delegert ansvar med tillit til medarbeiderne, og det presiseres at Handelshøgskolen har systemer med mye tillit. Evner og ferdigheter er ifølge Mayer et al. (1995) et mål på i hvilken grad medarbeidere har det som skal til for å utføre gitte oppgaver. Gjennom empirien argumenteres det for at de ansatte ved Handelshøgskolen innehar høy kompetanse og at dette reduserer toppledelsens behov for å kontrollere arbeidet. Videre presiseres det at de overordnede ved Handelshøgskolen ikke overprøver de ansatte, og at behovet for å kontrollere ansatte er minimalt. Det kan tyde på at de ansatte har integritet, at de

er ærlige og pålitelige, som er en viktig egenskap for å vurdere tillit (Mayer et al., 1995).

En annen del av empirien antyder derimot at informantene, særlig i Harstad, ble kontrollert mye i oppstartsfasen av fusjonen. De rigide systemene og overkontrollering blir også påpekt som faktorer til misbruk av tid, og informantene argumenterer for at litt mer tillit og delegering kunne vært behjelpelig for å effektivisere arbeidet. Schoorman et al. (2007) argumenterer for at kontrollsystemer kan brukes for å redusere opplevd risiko til et nivå som kan håndteres av tillit. Cäker og Siverbo (2011) hevder at smalere og løsere kontroll kan være et resultat av tillit til kompetanse og forventning om at medarbeidere handler på en måte som ivaretar ens interesse.

Det skal også sies at økende grad av kontroll er ressurskrevende, og selv om styring i enkelte tilfeller påpekes som en nødvendighet, så argumenterer Cäker og Siverbo (2011) for at det kan bli for mye. Empirien antyder at det har vært frustrasjon rundt enkelte av kontrollsystemene som ble innført i oppstartsfasen, særlig rundt søknadsfrister og behandling av søknader for opptak av studenter. Interaktive kontrollmekanismer kunne ha stimulert til dialog og organisatorisk læring for å skape nye strategier organisasjonen kunne implementert for å tilpasse seg sine omgivelser (Simons, 1995). Interaktiv styring krever større grad av involvering og kommunikasjon fra øverste ledelse enn diagnostisk styring (Kominis & Dudau, 2012), men kan likevel være tillitsskapende og et mindre ressurskrevende alternativ enn kontroll (Cäker & Siverbo, 2011). Tillit krever ifølge Das og Teng (1998) at man over tid bygger relasjoner gjennom blant annet økt interaksjon.

## 7 KONKLUSJON

Denne oppgaven har ved hjelp av en casestudie analysert bruk av styringssystemer i en organisasjon som har gjennomgått en fusjon. Dette har blitt gjort ut fra følgende problemstilling:

*Hvordan brukes styringssystemer i oppstartsprosessen av en fusjon?*

Studien viser at oppstarten av fusjonen mellom Handelshøgskolen i Tromsø og Harstad har vært preget av endret organisasjonsstruktur og bruk av nye styringssystemer. Det fremkommer av empirien at nye styringssystemer har vært nødvendig for å sikre standardisering og likhet mellom Tromsø og Harstad. Likevel virker det som at geografisk distanse til toppledelsen i Tromsø påvirker hvor tett enhetene styres, da Harstad opplevde større grad av kontroll og overstyring. Spesielt i oppstartsprosessen av fusjonen opplevde Harstad at de ble absorbert inn i Tromsø sine systemer, som førte til en urolig arbeidssituasjon med mye usikkerhet. Empirien antyder et fokus på diagnostiske kontrollmekanismer, spesielt i starten av fusjonen, da det ble styrt mye top-down. Videre antydes det at styringssystemer fungerer som formaliserte rammer for måten man skal jobbe på, og kan tyde på bruk av avgrensningssystemer som angir det akseptable aktivitetsområdet for organisasjonssystemene (Simons, 2013). Det er også indikasjoner på at interaktive kontrollmekanismer ble tatt i bruk i fusjonen, da god kommunikasjon, kunnskapsdeling og involvering var i fokus både før og etter fusjonen. Som en følge av at informantene i Tromsø holder til ved samme sted som toppledelsen, har de naturligvis også hyppigere fysisk kontakt. Dette kan forklare hvorfor Harstad føler at styringen er mer preget av kontroll og overvåking enn Tromsø.

Studien viser at Handelshøgskolen har et fokus på god kommunikasjon og relasjonsbygging. Det kommuniseres både gjennom formelle og uformelle kanaler, og påpekes som en viktig faktor for å forstå styringssystemene og hvordan det virker. Kommunikasjon gjennom uformelle kanaler, som for eksempel i korridorene og på pauserommet fungerer bra ved de ulike enhetene, men forekommer naturligvis ikke like hyppig på tvers av Tromsø og Harstad. Empirien indikerer at felles styringssystemer i kombinasjon med god kommunikasjon fører til at avstandsfølelsen har minsket. Møtene, telefonsamtaler og diskusjoner gjør at informantene kan lære av hverandre, og det er i informantenes beste vilje å dele positive erfaringer med

andre enheter.

Studien viser også at det ikke bare er geografisk distanse som avgjør hvorvidt styringssystemer brukes i fusjonen. Fusjoneringen med et nytt miljø og vekst i størrelse, uavhengig av geografisk plassering, nevnes som en årsak til bruk av styringssystemer. Studien viser at voksende organisasjoner fører til behovet for spesialisering, arbeidsdeling og innføring av kontroll siden ledelsen må forholde seg til store mengder informasjon (Child & Mansfield, 1972). Som følge av veksten til Handelshøgskolen og spredningen over ulike geografiske områder, har teknologiske hjelpemidler forenklet kommunikasjons- og styringsarbeidet. Tid og kostnader har blitt spart, og møtevirksomheten har blitt forenklet ved bruk av Skype.

Mangel på ansikt-til-ansikt kontakt mellom toppledelsen i Tromsø og Harstad sees likevel på av informantene som en utfordring, og kan påvirke relasjonen i den grad at det svekker tilliten. Mangel på nærkontakt i det daglige nevnes således som en mulig årsak til bruk av styringssystemer. Empirien antyder uro blant ansatte i Harstad spesielt i oppstartsprosessen av fusjonen. En mulig forklaring som diskuteres er at en praksis som fungerte fint i Harstad ble erstattet av Tromsø sin praksis, uten involvering av Harstad. Ledelsens bruk av etablerte styringssystemer fra Tromsø, kan skyldes et ønske om å redusere usikkerhet. Studien viser likevel at vertikal styring uten tilstrekkelig tillit kan redusere arbeidstilfredshet og organisasjonstilknytning, grunnet styringssystemets signalisering om manglende tro på underordnedes evner og velvilje (Das & Teng, 1998). Informantene i Harstad argumenterer for at mer tillit og delegering kunne effektivisert arbeidet, spesielt i oppstartsprosessen. Empirien viser imidlertid at toppledelsen har tillit til at de ansatte innehar høy kompetanse, og at behovet for å kontrollere arbeidet er minimalt. Det påpekes at Handelshøgskolen har en del rigide systemer, som spesielt i starten av fusjonen skapte reaksjoner. Informantene i Harstad etterlyste mer involvering og deltakelse i selve oppstartsprosessen av fusjonen, som kunne vært gjort ved økt fokus på interaktive kontrollmekanismer.

## **7.1 Forslag til videre forskning**

Jeg har utført en studie av en fusjon i oppstartsfasen og har med dette kommet fram til interessante funn. Det hadde likevel vært spennende å se på den videre utviklingen i denne

fusjonen, og sett om resultatene er de samme etter noen år. Fusjonen er fortsatt ganske fersk, og enkelte spørsmål får man ikke nødvendigvis svar på før nye systemer har blitt tatt ordentlig i bruk og blitt mer kjent. For å ta studien videre, så kan en muligens benytte seg av en kvantitativ studie med et større utvalg av respondenter fra Handelshøgskolen. En slik studie vil kunne generaliseres i større grad. Det kunne også vært interessant å studere fusjonen med et utvalg fra andre institutter ved UIT. En annen interessant forskning kunne vært en sammenligning av ulike fusjoner i utdanningssektoren og dermed sette funnene opp mot hverandre.



## REFERANSELISTE

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5), 379-412.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*: Universitetsforlaget.
- Bidtnes, M., & Hojem, I. (2010). *Bruk av formell styringsinformasjon i helseforetak: en kvantitativ studie*. (Masteroppgave), Høgskolen i Sør-Trøndelag, Trondheim.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2011). *Business Research Methods*: McGraw-Hill Education.
- Bolman, L. G. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Boye, K., & Meyer, C. B. (1998). *Fusjoner og oppkjøp*: Cappelen Akademisk Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*: Hans Reitzels Forlag.
- Briseid, H. (2009). *Det beste for pasienten?*
- Bruhaug, M., & Fagerjord, R. (2013). *Fusjoner og oppkjøp i Norge: en studie av unormal avkastning ved annonsering av virksomhetsovertagelser på Oslo Børs*. Universitetet i Nordland.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1997). *The reforming organization*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*: Oxford University Press, USA.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Bøgh, P., Aanæs, E. H., & Spångberg, K. (2002). *Erfaringer fra statlige fusjoner*. Oslo: Statskonsult.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 865-898.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2011). The interdependencies of intra-and inter-organisational controls and work practices—The case of domestic care of the elderly. *Management Accounting Research*, 22(4), 313-329.
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168.
- Child, J., & Mansfield, R. (1972). Technology, size, and organization structure. *Sociology*, 6(3), 369-393.
- Choi, S. (2011). *Competing logics in hospital mergers-The case of the Karolinska University Hospital*: Inst för lärande, informatik, management och etik/Dept of Learning, Informatics, Management and Ethics.
- Christoffersen, L., Johannessen, A., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Vol. 3. utg).
- Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2003). *Business research methods*. Boston: McGraw-Hill.
- Cäker, M., & Siverbo, S. (2011). Management control in public sector joint ventures. *Management Accounting Research*, 22(4), 330-348.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: a new approach to manager information processing and organisational design: JAI Press, Greenwich, CT.

- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving (5. utg.)*.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management review*, 23(3), 491-512.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice: American Psychological Association.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*: Sage.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser *Arbeidsforskningsinstituttet AS*. Oslo.
- Field, J., & Peck, E. (2003). Mergers and acquisitions in the private sector: what are the lessons for health and social services? *Social Policy & Administration*, 37(7), 742-755.
- Fulop, N., Protopsaltis, G., Hutchings, A., King, A., Allen, P., Normand, C., & Walters, R. (2002). Process and impact of mergers of NHS trusts: multicentre case study and management cost analysis. *BMJ*, 325(7358), 246.
- Gadamer, H. (2007). *Sandhed og metode: Gundtræk af filosofisk hermeneutikk (2. utg.)*. København: Academia (Orginalutg. 1960).
- Gaughan, P. A. (2007). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*: John Wiley & Sons.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*: Pearson Education.
- Giddens, A. (1997). *Critical Assessments*: Routledge.
- Gordon, L. A., & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 59-69.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder (Vol. 1)*: Fagbokforlaget Bergen.

- Harrison, G. L. (1992). The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 17(1), 1-15.
- Haugland, R. (2016). *Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?* (Masteroppgave), NTNU, Handelshøyskolen i Trondheim, Trondheim.
- Haugland, S. A. (2007). *Samarbeid, allianser og nettverk* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hayes, D. C. (1977). The contingency theory of managerial accounting. *Accounting review*, 22-39.
- Hemmingsen, H. M. (2009). Ny handelshøgskole i Tromsø. from [https://uit.no/nyheter/artikkel?p\\_document\\_id=109828](https://uit.no/nyheter/artikkel?p_document_id=109828)
- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions [1]. *Journal of management Studies*, 22(5), 429-465.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen, Norway: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2000). Kommunesammenslåinger i et ressursavhengighetsperspektiv. *Nordiske organisasjonsstudier*, 3(2), 54-75.
- Kalve, T. M., & Sve, C. A. (2014). *Hvilke styringsutfordringer har ledelsen i Ambulanse Midt-Norge HF?* (Masteroppgave), Høgskolen i Sør-Trøndelag, Trondheim.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*: Fagbogforlaget.

- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 275-285.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Kominis, G., & Dudau, A. I. (2012). Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England. *Management Accounting Research*, 23(2), 142-155.
- Kristiansen, A.-M. (2009). *Kan man bygge slott på sandgrunn?: en litteraturstudie om organisasjonskulturens betydning ved fusjoner*. (Masteroppgave), Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Kronborg, I. H. E., & Tangen, J. (2014). *Effekter av norske sykehusfusjoner: medfører sykehusfusjoner læringseffekter og høyere kvalitet?* (Masteroppgave), Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Konsentrasjon for kvalitet — Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. (Meld. St. 18, 2014-2015). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>.
- Kusstatscher, V., & Cooper, C. L. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions*: Edward Elgar Publishing.
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*: Pearson Education.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research: Harvard Business School Press.
- Llewelyn, S. (2003). What counts as “theory” in qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 662-708.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organisations* (Vol. 37). Bergen: Universitetsforlaget.
- Martinez-Giralt, X., & Barros, P. (2013). *Health economics: an industrial organization perspective*: Routledge.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review*, 20(3), 709-734.
- Miller, R. (2000). How culture affects mergers and acquisitions. *INDUSTRIAL MANAGEMENT-CHICAGO THEN ATLANTA-*, 22-26.
- Mueller, D. C. (1969). A theory of conglomerate mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 643-659.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Nilsen, K. (2016). Harstad har fått handelshøgskole. from [https://uit.no/nyheter/artikkel?p\\_document\\_id=453826](https://uit.no/nyheter/artikkel?p_document_id=453826)
- Nymoen, A. (2015). *Organisasjoner i vekst og deres økonomisystemer. Endres økonomisystemene når organisasjoner vokser?* , UiT Norges arktiske universitet.
- Oates, B. J. (2005). *Researching information systems and computing*: Sage.
- Oklevik, O., & Njøsen, A. V. (2005). Marknadsanalyse av interessa for klyngetun: Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Ostroff, F. (2001). *Horisontal organisering*: NKS-forlaget.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Pettersen, I. J. (1993). *Organisering og resultat: to sider av samme sak...: en empirisk studie av gruppe-relasjoner i generelle intensivavdelinger ved norske sykehus*.
- Pettersen, I. J. (2012). Management Accounting and Control: the Diversity and Opportunities in Research and Research Methods.
- Pettersen, I. J., & Solstad, E. (2015). Vertical and horizontal control dilemmas in public hospitals. *Journal of health organization and management*, 29(2), 185-199.

- Pruvot, E. B., Estermann, T., & Mason, P. (2015). *DEFINE Thematic Report 2: University Mergers in Europe*: Brussels: European University Association.
- Roberts, J., & Scapens, R. (1985). Accounting systems and systems of accountability— understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 443-456.
- Rossmann, G. B., & Marshall, C. (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: SAGE Publications inc.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2013). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business School Press.
- Skjærpe, H. H. (2011). *Kulturtrekk hos organisasjoner*. (Masteroppgave), NTNU, Trondheim.
- Skodvin, O. (1997). Internasjonale erfaringer med fusjoner i høyere utdanning: Arbeidsnotat.
- Skogan, M., & Røkenes, L. (2016). *Internrevisjonens kobling til organisatorisk læring: et studium utført ved St. Olavs Hospital HF*.
- Smedslund, J. (1983). *Praktisk psykologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Snellingen, A. O. N. (2015). *Virksomhetsstyring gjennom Levers of Control. Anvendelse av styringssystemer i lys av strategisk endring i en nordnorsk produksjonsbedrift*. (Masteroppgave), Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Soldal, O. (2012). *Samspeillet på en byggeplass—Planlegging og kommunikasjon mellom aktørene*. NTNU.
- Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*.

- Solstad, E., & Olsen, T. H. (2011). Lost in translation? *Scandinavian Journal of Business Research*, 25, 2-15.
- Spence, A. C. (1969). *Management Communication: its process and practice*: Macmillan.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse (3. utg.)*: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave*. Oslo: Gyldendal.
- Universitetet i Tromsø. (2017). Om UiT Norges arktiske universitet. from [https://uit.no/om/art?dim=&p\\_document\\_id=339788](https://uit.no/om/art?dim=&p_document_id=339788)
- Van der Meer-Kooistra, J., & Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19(4), 365-384.
- Wickramasinghe, D., & Alawattage, C. (2007). *Management accounting change: approaches and perspectives*: Routledge.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods. Applied social research methods series, 5*.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods. 4 uppl.* California: SAGE Publications, Inc.



## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Arbeidsforhold

1. Hva er din stilling?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver?
3. Hvordan har du vært involvert i fusjonsprosessen? På hvilken måte?
4. Har du vært med på lignende endringer tidligere? Hvis så, hvilken endring? Hvilke erfaringer tok du med deg fra denne endringen? Har disse erfaringene vært viktige for deg i denne fusjonsprosessen? På hvilken måte?

### Styringssystem

5. Hva er din forståelse av et styringssystem?
6. Hvilke styringssystem eller -verktøy benytter du deg av i ditt daglige arbeid ved UiT?
7. Har styringssystemet blitt endret etter fusjonen? På hvilken måte? Hvordan påvirker denne endringen din arbeidshverdag? Mener du denne endringen er til det bedre? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva kunne evt. ha vært gjort annerledes?
8. Hvor kom endringsinitiativet fra? Har du vært med på tilretteleggingen av endringen? Har du fått opplæring i bruk av styringssystemene?
9. Dersom styringssystemet er endret, hva tror du utløser behovet for endringen?
10. Har dere opplevd noen utfordringer ved justeringer av styringssystemet? Hvilke? Gi eksempler.  
Hvordan har dere taklet disse utfordringene i så fall?
11. Mener du at UiT sine visjoner er nedfelt i de økonomiske styringssystemene? På hvilken måte? Gi eksempler! Er du bevisst dette i din arbeidshverdag?
12. Benyttes verdiene som en kontrollmekanisme i UiT sine styringssystemer?
13. Oppmuntres ansatte til innovasjon og nytenkning gjennom disse? I hvilken grad?
14. Har fakultetsledelsen klart å kommunisere verdisystemene like bra til både Tromsø og Harstad? Hvorfor/hvorfor ikke?
15. Setter styringssystemet klare rammer eller eventuelle begrensninger for de ansatte i organisasjonen? På hvilken måte? Er dette blitt til det bedre eller til det verre etter fusjonen?

## **Informasjon og kommunikasjon**

16. Gir styringssystemene deg den informasjonen du har behov for i ditt daglige arbeid?  
Eventuelt, hva mangler?
17. Er det god dialog mellom deg og nærmeste overordnede når det gjelder informasjon fra styringssystemet? Hva går dialogen ut på?
18. Er det informasjon som styringssystemet ikke frembringer som du savner? Hvilken informasjon? Hvorfor er denne informasjon viktig for deg?
19. Hvordan foregår kommunikasjon mellom Harstad og Tromsø ved spørsmål om styring og økonomiske spørsmål? Oppstår det noen utfordringer rundt dette?
20. Vil du si at du og instituttet jobber annerledes på økonomisiden etter fusjonen? Hvordan? Hva skyldes dette? Stilles det andre krav til deg på bakgrunn av eventuelt nye styringssystemer, i så fall hvilke?
21. Er styringssystemet viktig når du fatter beslutninger? På hvilken måte? Hvordan bruker du da styringssystemet?
22. Hvordan bruker du styringssystemet for å kontrollere at dere holder dere innenfor budsjettet?
23. Bruker du også styringssystemet for å legitimere driften? På hvilken måte foregår dette?

## **Diagnostiske kontrollmekanismer**

24. I hvilken grad har instituttet standardiserte mål på prestasjon som rapporteres? Kan du gi eksempler? Hvorfor disse målene?
25. Hvem utarbeider målene? Har du vært med på å utarbeide målene? Hvordan foregår denne prosessen?
26. Bruker dere disse målene ved utøvelse av daglige gjøremål? På hvilken måte blir disse målene brukt og kommunisert? Av hvem? Til hvem?
27. Hvordan blir målene rapportert? Hvem er ansvarlige for rapporteringen? Hvem rapporteres det til? Får dere tilbakemeldinger på rapporteringen dere gjør? Hva får dere rapportering om? Eventuelt av hvem?
28. Føler du at målene er hensiktsmessige, at de måler det de burde måle?
29. Får det konsekvenser dersom målene ikke oppfylles? Hvilke? Eksempel?
30. Hvor effektiv mener du denne formen for styring er? Hva kunne eventuelt ha vært gjort annerledes?

### **Interaktive kontrollmekanismer**

31. I hvilken grad involverer overordnede/underordnede seg i dine beslutningsaktiviteter vedrørende økonomiske forhold? Kan du gi eksempler?
32. I hvilken grad involverer du deg i dine medarbeideres beslutningsaktiviteter?
33. I hvilken grad er du tilgjengelig for dine medarbeidere for dagligdagse og/eller styringsrettede spørsmål? Hvordan? Er medarbeidere tilgjengelige for deg?
34. Har instituttet prosedyrer for hvordan medarbeidere kan komme til deg med forslag eller problemer? Hvordan tar du disse videre i systemet?

### **Vertikal og horisontal styring**

35. I hvor stor grad synes du styring fra eventuelle overordnede påvirker dine arbeidsoppgaver? Reagerer du på å bli styrt i ønsket retning fra eventuelle overordnede? Hvorfor? Opplever du motstand fra medarbeidere/underordnede ved situasjoner der de styres ovenfra?
36. Tror du avstanden mellom Tromsø og Harstad øker graden instituttet styres gjennom styringssystemer? Hvorfor/hvorfor ikke?
37. Hvor synlig eller tilgjengelig synes du din nærmeste leder er? Kan du utdype?
38. Dersom medarbeidere/underordnede opplever utfordringer eller problemer, er det lett for dem å komme til nærmeste leder med forslag eller problemer? Blir dem lyttet til? Hvorfor/hvorfor ikke?
39. Diskuterer du økonomiske utfordringer med andre medarbeidere eller ledere på instituttet? Hva diskuterer dere? Skjer dette på pauserommet eller tas det videre til toppledelsen?
40. Mener du at styringssystemet legger opp til at dere kan lære av hverandre. På hvilken måte?

### **Økonomistyring ved distanse**

41. Tror du samarbeidet mellom Harstad og Tromsø påvirkes av den geografiske avstanden, til tross for utarbeidete styringssystemer? Hvorfor/hvorfor ikke? I hvor stor grad påvirkes bruk av styringssystemer av den geografiske distansen?
42. Opplever du noen utfordringer i det daglige arbeidet med økonomiske spørsmål som følge av avstanden? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan prøver du eventuelt å løse denne utfordringen?

43. Opplever du et behov for tettere kontroll av enheten som befinner seg lenger unna ledelsen?

44. I hvilken grad brukes styringssystemer for å redusere avstand mellom overordnede og underordnede? Hvordan?

### **Betingelsesteori**

45. Har en større organisasjon ført til utfordringer i forbindelse med styring av ditt institutt? Eventuelt hvordan? Hvis nei, var det utfordrende i starten?

46. Teknologien kan utnyttes som et effektivt hjelpemiddel i mange situasjoner nå til dags. Vil du si at teknologi har vært hjelpsomt etter fusjonen i forbindelse med avstanden mellom Tromsø og Harstad? Hvordan?

47. Har instituttet endret struktur som følge av fusjonen, og hvordan har bruk av styringssystemer blitt brukt for å påvirke strukturen?

### **Til slutt:**

Er det noe du ønsker å legge til?