



# Organisasjonsendring – til det bedre, eller?

---

En studie av fusjon mellom Høyskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø i 2009, og omorganisering i forbindelse med fusjon. Studien tar utgangspunkt i IT-avdelingen. Kan ansattes oppfatninger av endringene forstås ut i fra et instrumentelt eller et institusjonelt perspektiv?

**Johanne Helene Størkersen**

*Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2011*

*STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)*



## Forord

Denne oppgaven avslutter mitt studium på Universitetet i Tromsø. Jeg har nå fullført et erfaringsbasert masterstudium i strategisk ledelse og økonomi (MBA). Studiet har vært spennende og lærerikt, og har gjort meg mer reflektert over hendelser i livet.

Jeg jobber på IT-avdelingen på Universitetet, og har vært med på fusjonsprosessen mellom Høyskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, og en påfølgende omorganisering av den fusjonerte IT-avdelingen. Det har vært mange meninger om endringene. Derfor ønsket jeg i min oppgave å gå dypere inn i arbeidet som er gjort, og se på hvordan ansatte har oppfattet dette arbeidet.

Det har til tider vært slitsomt å jobbe full tid, være student og samtidig delta aktivt i mine 4 sønners aktiviteter. Men takket være en mann som har stilt opp og støttet meg hele veien har hjulene gått rundt. Takk Vidar!

Jeg kunne ikke fullført denne studien hvis ikke mine kollegaer hadde vært sporty og stilt opp på intervjuer. Så tusen takk til dere☺. Jeg har også fått nødvendig informasjon fra ledelsen på IT-avdelingen.

Til slutt vil jeg takke min veileder Turid Moldenæs for å gi meg troen på at jeg skulle klare å fullføre oppgaven. Turid har gitt meg både faglig og menneskelig feedback hver gang jeg har stått fast, noe som har vært avgjørende for et ferdig produkt.

Tromsø 1. juni 2011

Johanne Størkersen

## Innhold

Forord.....	i
Sammendrag .....	iii
1. Innledning.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.2 Avgrensninger.....	2
1.3 Oppgavens oppbygning.....	3
2. Organisasjonene før og etter fusjon og omorganisering .....	3
2.1 IT på Høyskolen .....	3
2.2 IT på Universitetet.....	4
2.3 IT på det nye Universitetet.....	6
3. Teoretisk tilnærming .....	10
3.1 Et institusjonelt perspektiv.....	10
3.2 Forventninger ut i fra et institusjonelt perspektiv .....	11
3.3 Et instrumentelt perspektiv.....	12
3.4 Forventninger ut i fra et instrumentelt perspektiv .....	14
4. Metode.....	15
4.1 Metodevalg.....	15
4.2 Kvalitativt casestudie.....	15
4.3 Datainnsamling og valg av respondenter.....	16
4.4 Evaluering av undersøkelsen.....	17
4.4.1 Validitet og generalisering.....	17
4.4.2 Reliabilitet.....	19
4.4.3 Etske hensyn.....	19
5. Presentasjon av funn.....	20
5.1 Ansattes oppfatninger til fusjon.....	20
5.2 Ansattes oppfatning til omorganiseringen.....	22
6. Analyse .....	24
6.1 Ansattes oppfatning av fusjon og omorganisering – kan det ses ut i fra et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv? .....	24
7. Konklusjon .....	29
8. Litteraturliste.....	31
Vedlegg.....	32

## Sammendrag

Fusjoner og omorganisering i organisasjoner er vanlig i dagens samfunn.

Universitetet i Tromsø og Høyskolen i Tromsø hadde sin fusjon 1.1.2009. Jeg jobbet da på Universitetets IT-avdeling. Vår avdeling skulle slås sammen med IT-avdelingen på Høyskolen. Ansatte på IT fra begge de fusjonerte institusjonene var involvert i arbeidet med å få to avdelinger til å bli en.

Jeg har sett på hvilke oppfatninger ansatte ved de to IT-avdelingene hadde til prosessen.

IT-direktøren ble bedt om å se på en modell for å omorganisere den fusjonerte IT-avdelingen som følge av fusjon. Jeg har derfor også undersøkt ansattes oppfatning av denne prosessen.

Min oppgave er en case-studie av sammenslåing av IT-avdelingene på Høyskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø i forbindelse med fusjon, og omorganisering av den fusjonerte IT-avdelingen i etterkant av fusjon.

Problemstillingen er; Hvilke oppfatninger har de ansatte av fusjon og omorganisering på IT-avdelingen, og kan oppfatningene forstås med bakgrunn i et instrumentelt eller et institusjonelt perspektiv?

Jeg har utført et kvalitativt forskningsdesign der jeg har intervjuet 10 respondenter. Dette har gitt meg nødvendige data som ble brukt i analysen.

Omstillingene for IT-avdelingen har vært store, og til dels vanskelige. Fusjonen har forløpt ganske greit, mens omorganiseringen har skapt mer uro. I omorganiseringsprosessen har ansatte savnet tydelig og tilstedeværende ledelse, involvering i prosesser og mangel på mål og retning.

Mange av respondentene savner felles kultur og felles ståsted, men flere har tro på at man over tid vil finne fram til felles normer og verdier.

Modellen for omorganiseringen som er implementert på IT-avdelingen har potensiale, og vil med mer informasjon, tydeligere ledelse, bedre dialog og samarbeid kunne fungere mener flere respondenter.



# 1. Innledning

## 1.1 Tema og problemstilling

Høyskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø startet en prosess tidlig på 2000-tallet for å se på mulighetene for å fusjonere de to undervisningsinstitusjonene. 29.3.2007 vedtok Høgskolestyret og Universitetsstyret på de nevnte utdanningsinstitusjoner en framdriftsplan for det videre arbeidet med en eventuell fusjon. 4.12.2007 overleverte UIT og HITØ søknad om fusjon til Kunnskapsdepartementet. 26. september 2008 ble det i statsråd besluttet at fusjon mellom Universitetet i Tromsø og Høyskolen i Tromsø skulle gjennomføres. Etter denne beslutningen startet et omfattende arbeid på både Høyskolen og Universitetet for å forberede fusjonen. Mange ansatte, både ledere og de uten lederansvar ble involvert i ulike faggrupper som skulle jobbe med gjennomføringen av fusjon. Gruppene var av både organisatorisk og teknisk art. Det var grupper som skulle se på hvordan Universitetet skulle være organisert, hvilke fakulteter Universitetet skulle ha etter fusjon, hvordan man skulle slå sammen de ulike avdelingene, hvilke systemer Universitetet skulle ha osv. Fusjonen trådte i kraft 1.1.2009. De nye fakultetene var operative fra 1. august 2009.

Det nye Universitetets visjon:

*Vi skal skape et nasjonalt og internasjonalt kraftsenter for kompetanse, vekst og nyskaping i nordområdene.*

IT-avdelingene på Høyskolen og Universitetet ble bedt om å se på hvordan man skulle fusjonere IT, og løsninger som ligger under IT. Det ble organisert ved at alle seksjonsledere, teamledere, administrativ leder og IT-direktørene satt i en fusjonsgruppe for IT-drift. Det ble opprettet 7 faggrupper under IT-drift som så på ulike tekniske løsninger. Faggruppene leverte så forslag til IT-drift. Faggruppene besto av ansatte fra begge undervisningsenhetene. De faglige gruppene som ble opprettet var Felles brukerstøtte, Felles BAS (Brukeradministrasjon og autentisering), Nett, Klientdrift, Applikasjonsdrift og utskrift, Serverdrift, Informasjonssikkerhet og IT i Undervisning.

I forbindelse med fusjonen ble det bestemt fra Universitetsledelsen at lokal IT som tidligere var en del av hvert enkelt fakultet skulle organiseres under IT-direktøren. Samtidig ble IT-direktøren bedt om å se på en modell for å omorganisere hele IT på det nye Universitetet. Ledelsen ønsket også å komme bort fra en såkalt silo-tenkning som var dominerende på IT-avdelingen før fusjon.

Målet for oppgaven er å finne ut hvilke oppfatninger ansatte på IT-avdelingen har på prosessene, både fusjons- og omorganiseringsprosessen. Deretter vil jeg se om deres oppfatninger kan forstås ut i fra ulike perspektiv.

## **Problemstilling:**

*Hvilke oppfatninger har de ansatte av fusjon og omorganisering på IT-avdelingen, og kan oppfatningene forstås med bakgrunn i et instrumentelt eller et institusjonelt perspektiv?*

Med oppfatning av fusjon og omorganisering menes her om ansatte opplevde endringene som positiv eller negativ, og om de møtte endringene med motstand eller aksept. Videre om ansatte opplevde gjennomføringen av endringene som en involverende prosess, eller toppstyrt. Til slutt om det ble tatt nok hensyn til ansatte i prosessene.

IT-avdelingen på Høyskolen og IT-avdelingen på Universitetet ble som nevnt slått sammen i forbindelse med fusjon mellom de to utdanningsinstitusjonene. Samtidig med fusjoneringen ble også den fusjonerte avdelingen omorganisert. Jeg skal nå se på hvilke oppfatninger ansatte har til endringene, og om oppfatningene kan forstås ut i fra et instrumentelt eller et institusjonelt perspektiv.

Jeg har valgt disse perspektivene for å få en klar skillelinje i den organisasjonsteoretiske tenkningen. Et hovedskille mellom perspektivene er at det instrumentelle perspektiv ser på organisasjoner som et redskap eller verktøy som står til disposisjon for ledere. Institusjonelle perspektiv åpner for at organisasjoner har egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutninger, og at de ikke på en enkel og uproblematisk måte tilpasser seg skiftende styringssignaler fra ledere (Christensen mfl, 2004).

Perspektivene brukes til å betrakte og forstå de ansattes opplevelser av endringene. Hvert av perspektivene inneholder noen grunnleggende antagelser om virkeligheten. Disse antakelsene brukes til å tolke problemstillingen. Hvert enkelt perspektiv vektlegger ulike variabler.

I følge Christensen, Lægreid, Roness og Røvik skiller disse perspektivene seg fra hverandre langs tre fundamentale dimensjoner:

I oppfatning av hvilken handlingslogikk som legges til grunn for organisasjonsmedlemmers adferd, i hvilken oppfatning man har om hva politikk dreier seg om og i hvilke syn man har på endring.

## **1.2 Avgrensninger**

Orakeltjenesten var før fusjon en egen fag-gruppe i seksjon for ADB. Etter fusjon og omorganisering ble de utskilt som egen seksjon. De har ikke blitt berørt av omorganiseringen på samme måte som resten av IT. De har samme lokasjon og ansatte som før omorganiseringen. Forskjellen for Orakeltjenesten er at deres tidligere gruppeleder nå er deres seksjonsleder og at de supportere flere brukere. Mange av spørsmålene rundt omorganiseringen ville ikke være relevant for dem. Derfor har jeg valgt å ikke ha med Orakeltjenesten i undersøkelsen.



## 1.3 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 gir en beskrivelse av hvordan IT var organisert på Høyskolen i Tromsø og på Universitetet i Tromsø før fusjon. Sist i kapitlet beskrives IT-avdelingens organisering etter fusjon og omorganisering.

I kapittel 3 presenterer jeg oppgavens teoretiske tilnærming. Kapitlet er delt inn i 4 underkapittel, hvor de to første beskriver de to teoretiske perspektivene jeg benytter i analysen. De to neste gir et innblikk i forventninger til funn ut i fra de to perspektivene.

I kapittel 4 redegjør jeg for det kvalitative casestudiet jeg har gjennomført og beskriver hvilken forskningsmetode jeg har benyttet meg av for innhenting av data til oppgaven. Jeg begrunner hvorfor jeg har hatt en kvalitativ tilnærming til oppgaven, og hvordan innhenting av data er gjennomført. Det redegjøres også for valg av respondenter, oppgavens validitet, reliabilitet, generaliserbarhet og etiske hensyn i oppgaven.

I kapittel 5 presenterer jeg funn gjort i undersøkelsen. Kapitlet inneholder empiridelen av undersøkelsen. Det gir et resyme av ansattes meninger om fusjon og omorganiseringen.

Kapittel 6 består av analysedelen der jeg drøfter ansattes oppfatninger av fusjon og omorganisering på IT-avdelingen, forklart i lys av de to perspektivene.

Kapittel 7 inneholder konklusjon på den empiriske delen av oppgaven. Her gis det en oppsummering av funn og forklaring på funn ut i fra perspektivene.

Kapittel 8 gjengir de kilder jeg har brukt for å kunne skrive oppgaven.

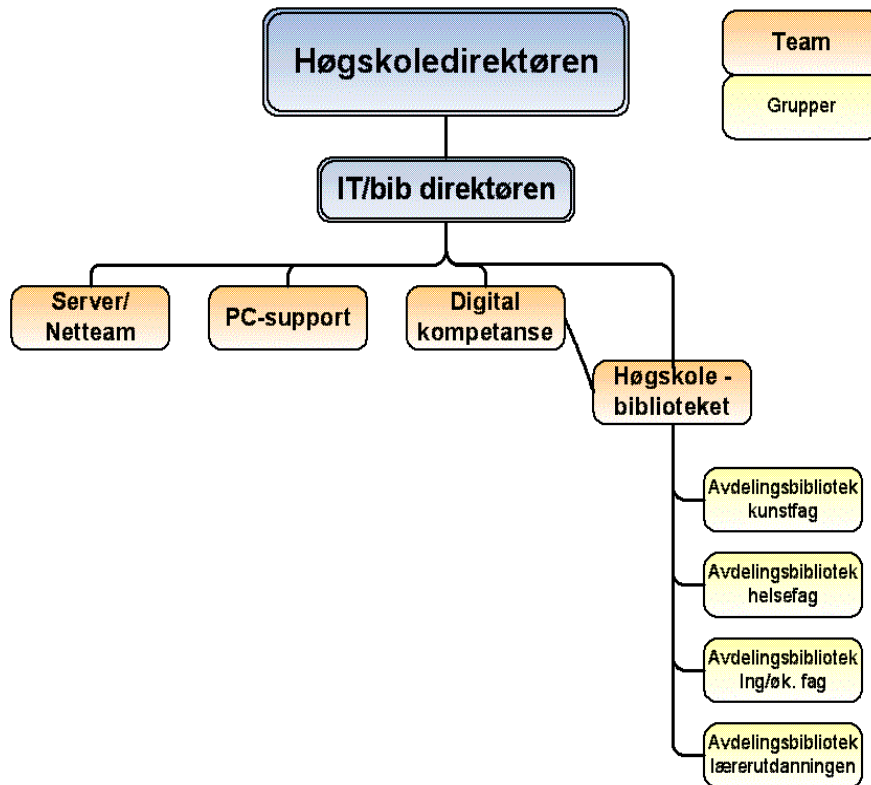
## 2. Organisasjonene før og etter fusjon og omorganisering

Jeg vil her redegjøre for hvordan IT var organisert på Høyskolen og på Universitetet før fusjon og omorganisering. Jeg har valgt å ha egne underkapitler for hver av de fusjonerte institusjonene, for så til slutt å ha et underkapittel der jeg redegjøre for hvordan IT er organisert i den nye organisasjonen.

### 2.1 IT på Høyskolen

På høyskolen var IT og bibliotek tjenesten i samme seksjon. IT-direktør var også direktør for bibliotek tjenestene. IT-direktør var underlagt høyskoledirektøren. It hadde 16 personer ansatt, og de var desentralisert ut på ulike lokasjoner. IT var organisert i tre ulike team, der hvert team hadde en teamleder som rapporterte til IT-direktør. IT-direktør hadde personalansvar for alle ansatte under IT. Teamledere hadde det faglige ansvaret for medlemmer i sitt team.

Det var noe overlapping på enkelte team, der noen personer jobbet i to team.



Figur 1. Organisasjonskart IT på Høgskolen før fusjon

**Server/nett-team** hadde 5 ansatte. Arbeidsoppgaver som lå innenfor dette teamet var nettverksdrift, serverdrift, sikkerhet, telefoni, e-post, print og utvikling.

**PC-support-team** hadde 7 ansatte. Arbeidsoppgaver som lå innenfor dette teamet var installasjon og drift av PC-er, samt avdelingsnær brukerstøtte med lokal kompetanse.

**Digital kompetanse-team** hadde 3 ansatte fra IT. I tillegg var 3 personer fra bibliotekjenesten i dette teamet. De støttet og bidro til nyskaping og kritisk vurdering når det gjelder den pedagogiske bruken av elektroniske ressurser i lærings- og FoU-arbeidet, herunder også elektroniske ressurser som gjøres tilgjengelig gjennom biblioteket.

## 2.2 IT på Universitetet

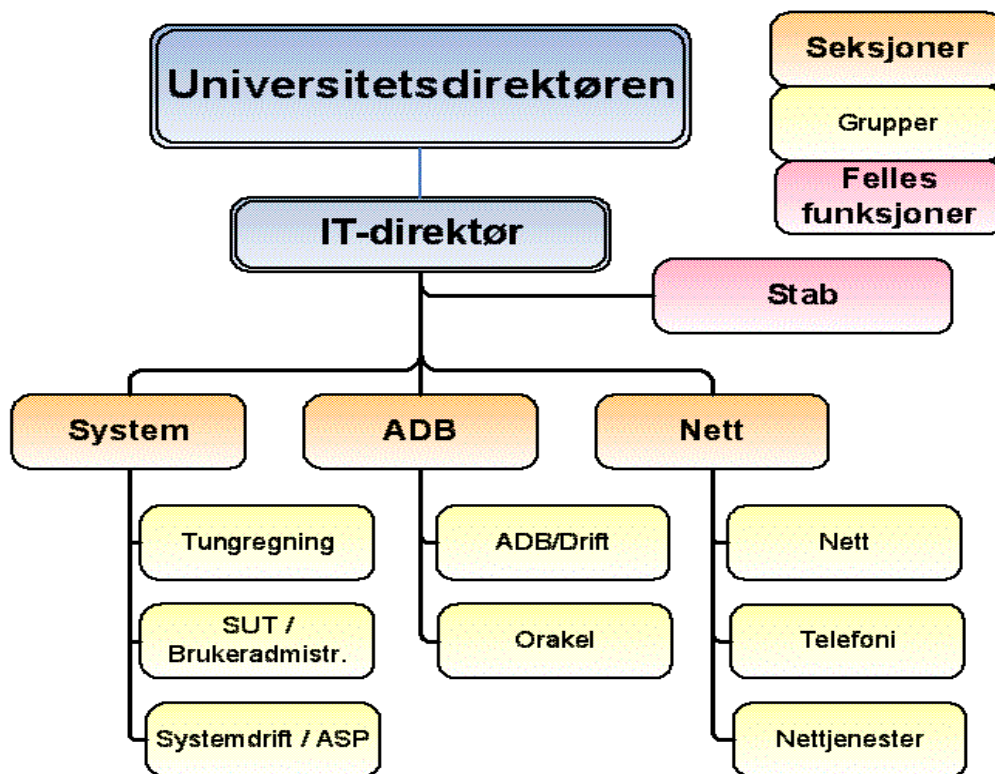
It-avdelingen hadde 45 personer ansatt før fusjon.

IT-avdelingens organisering besto av IT-direktør, stab og 3 seksjoner. Hver seksjon hadde flere grupper med gruppeledere for hver enkelt gruppe. IT-direktør var underlagt Universitetsdirektøren, seksjonsledere hadde overordnet ansvar for tjenester i sin seksjon og

personalansvar for ansatte i seksjonen, mens gruppelederne hadde det faglige ansvaret for ansatte i hver enkelt gruppe. I tillegg var det en stab med sikkerhetssjef, administrativ leder og førstekonsulent.

IT-avdelingen var delt opp i følgende seksjoner; Systemseksjon, ADB-seksjon og Nettseksjon.

Jeg har ikke med lokal IT i organisasjonskartet fordi de var ansatt på instituttene på Campus før fusjonen, og var derved ikke en del av IT-avdelingen.



Figur 2. Organisasjonskart IT på UIT før fusjon

**Systemseksjonen** hadde 20 ansatte. Disse var fordelt i tre faglige grupper i tillegg til en seksjonsleder. Arbeidsoppgaver i seksjonen var serverdrift, tungregning, maskinhalldrift, e-post, student-IT, utskrift og terminaltjeneste.

**ADB-seksjon** (administrative- og databasesystem) hadde 15 ansatte. Disse var fordelt i 2 faglige grupper i tillegg til en seksjonsleder. Orakeltjenesten var plassert i denne seksjonen før fusjon, og ble regnet som en faggruppe. Arbeidsoppgaver i seksjonen var drift av administrative systemer, databasedrift/utvikling, Citrix og digital kompetanse.

**Nettseksjon** hadde 10 ansatte. De var fordelt i to faglige grupper i tillegg til en seksjonsleder. Arbeidsoppgaver i seksjonen var telefoni, nettverk, DHCP, DNS og hovedpostkontor.

Universitetet hadde 35 personer ansatt som jobbet som lokale IT-konsulenter, og de var fordelt på de ulike fakultetene. De som jobbet som lokal IT-konsulent var ansatt på de ulike fakulteter på Universitetet. De hadde både faglig og personalmessig tilknytning på sitt fakultet. Arbeidsoppgaver til lokal IT var for det meste brukerstøtte og klientdriftsoppgaver. Enkelte fakultet hadde også egne servertjenester som ble driftet lokalt. Servertjenestene er i dag flyttet til sentral IT. Noen av IT-konsulentene hadde også oppgaver som støttet opp under forskningsprosjekter og andre spesialiserte oppgaver på fakultetene.

### 2.3 IT på det nye Universitetet

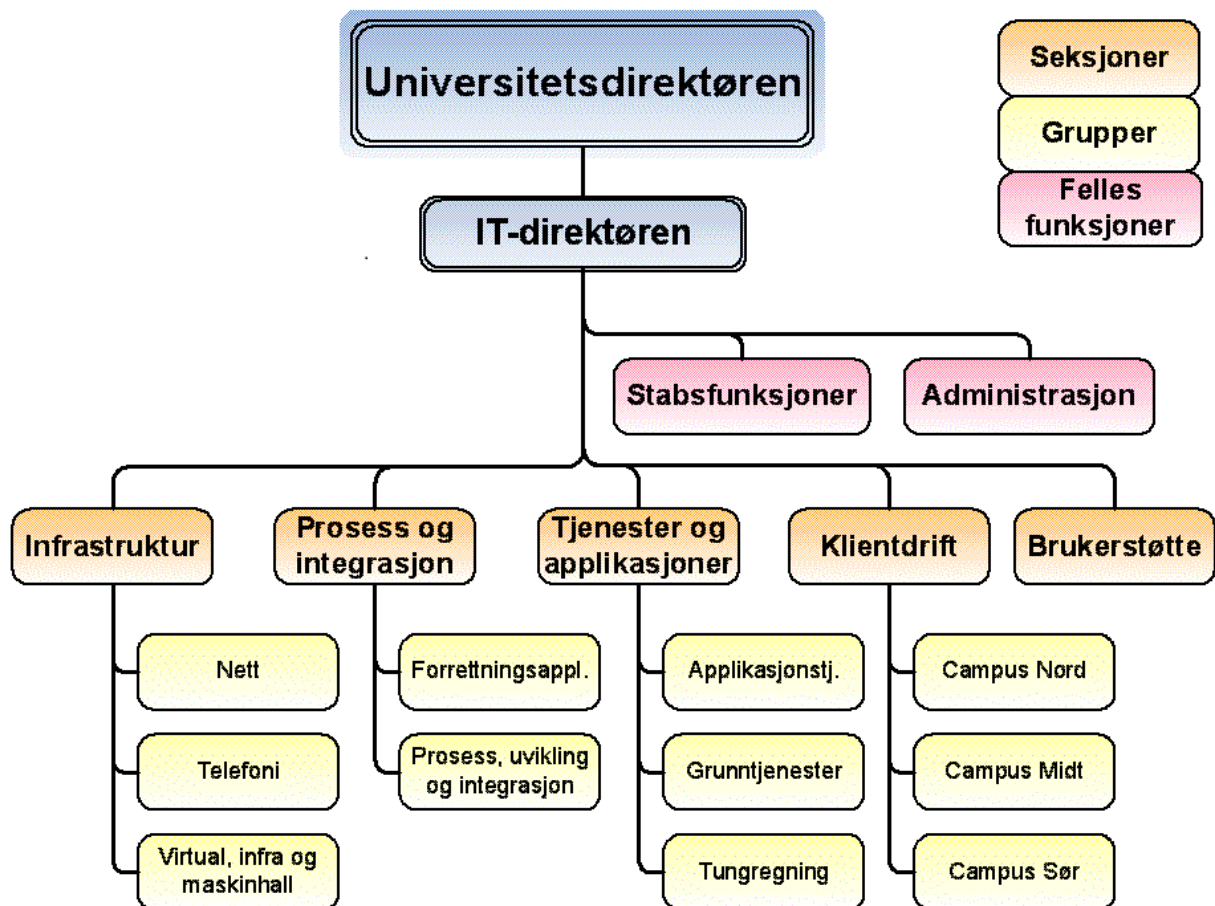
Alle IT-konsulenter på Universitetet er i dag ansatt på IT-avdelingen. IT-ansatte på fakultetene ble flyttet over til sentral IT. De fleste er fortsatt lokalisert som før, men personal- og fagansvar ligger hos IT sentralt. IT-avdelingen teller i dag 98 personer. IT-ansatte fra Høyskolen som jobbet i server/nett teamet er nå lokalisert på IT-avdelingen på Universitetet. De som jobbet i PC-support teamet fikk tilhørighet i den nye seksjon for Klientdrift. De er fortsatt desentralisert ut på ulike lokasjoner på gamle høyskolen.

Samtidig med fusjon ble IT-direktøren bedt om å se på omorganisering av en ny stor IT-avdeling.

Den nye organisasjonen består av IT-direktør, assisterende IT-direktør, en stabs- og administrasjonsenhet og 5 seksjoner der hver seksjon har en seksjonsleder. Hver seksjon består av flere grupper med spesialkompetanse. Hver gruppe har en gruppeleder som har det faglige ansvar for ansatte i gruppen. Seksjonsleder har personalansvar for alle i sin seksjon. IT-direktør har personalansvar for administrativ leder, sikkerhetssjef og seksjonsledere. Administrativ leder har personalansvar for de andre i stab- og administrasjonsenheten.

Omorganiseringen førte til at flere personer ble flyttet til andre seksjoner, noe som førte til at mange fikk ny leder med personalansvar. Andre fikk nye arbeidsoppgaver, og mistet noen av sine gamle oppgaver.

Ledelsen ved IT, dvs IT-direktøren, ser for seg at det skal opprettes ulike faglige team på tvers av seksjonene. Dette skal være med på å bygge bro mellom seksjonene, og få vekk de gamle siloene slik at seksjonene ikke oppfattes som flere små avdelinger på IT-avdelingen.



Figur 3: Organisasjonskart IT etter fusjon og omorganisering

### IT-direktøren:

Her ligger It-direktør og assisterende IT-direktør i organisasjonskartet.

### Stab og administrasjon:

Enheten består av 5 ansatte.

Ansvarsområder er saksbehandling innenfor personal og økonomi, innkjøp av It-utstyr, arkiv og HMS ved avdelingen. Sikkerhetssjef på IT er også plassert i denne enheten. Ansvar hos sikkerhetssjef er overordna ansvar for IT-sikkerhet og universell utforming av IT-løsninger, samt kvalitetssikring av IT-tjenester ved Universitetet i Tromsø.

### **Seksjon for Infrastruktur:**

Seksjonen består av 15 ansatte. De er delt inn i tre faglige grupper i tillegg til seksjonsleder. En person er eksternt finansiert.

*Nettverksinfrastruktur:* 6 ansatte

Ansvar for utvikling og drift av universitetets datanett. Spesielt fokus på redundans, stabilitet, funksjonalitet og sikkerhet.

*Telefoni:* 3 ansatte

Ansvar for universitetets telefonitjeneste. Telefonitjenesten baserer seg både på tradisjonell telefoninfrastruktur, IP-basert telefoni og trådløs og mobil integrasjon.

*Virtualisering, Infrastruktur og managementsystemer:* 5 ansatte

Ansvar for virtuelle og fysiske maskiner, DNS, datalagring, datalagringsnett, filtjeneste, backup, logging og overvåkningssystem samt maskinhalldrift.

### **Seksjon for Prosess og Integrasjon:**

Seksjonen har 12 ansatte. De er delt inn i to faglige grupper i tillegg til seksjonsleder. En person er eksternt finansiert.

*Drift av forretningsapplikasjoner:* 5 ansatte

Ansvar for drift av universitetets forretningsapplikasjoner, web og portalløsning.

*Utvikling og integrasjon:* 6 ansatte

Ansvar for integrasjons- og utviklingsarbeid og rolle – og identitetstjenester.

### **Seksjon for Tjenester og Applikasjoner:**

Seksjonen har 16 ansatte. De er delt inn i 3 faggrupper i tillegg til seksjonsleder. Seksjonen har ansvar for IT-tjenester og applikasjonsdrift innen forskning og undervisning rettet mot ansatte og studenter ved UiT. En person er eksternt finansiert.

*Applikasjonstjenester:* 4 ansatte

Ansvar for exchange, tjenesteutvikling, tjenestekatalog, samhandlingsverktøy, lisenstjenere og webmaster.

*Grunntjenester:* 4 ansatte

Ansvar for gruppevare, drift av tjenester for klientdrift, utskrift, antivirus, wsus, Citrix-desktop, hovedpostkontor, AD, LanDesk og Patch.

*Tungregning:* 7 ansatte

Ansvar for drift av maskinpark på tungregning, vitenskaplige regnetjenester, utvikling av applikasjoner og brukerstøtte på tungregning.

### **Seksjon for Klientdrift:**

Seksjonen har 37 ansatte. De er delt inn i 3 grupper i tillegg til seksjonsleder. Seksjonsleder er lokalisert på sentral IT. Gruppene er fordelt geografisk på Nord, Midt og Sør på Universitetets områder. Hver av gruppene ledes av en gruppeleder som har det daglige fagansvaret for ansatte i sin gruppe.

Seksjonen har som hovedoppgave å drifte, supportere og videreutvikle de basale IT-tjenestene ved Universitetet, herunder installasjon, drift og administrasjon av klientmaskiner og AV-installasjoner.

Campus Nord har 11 fulltidsansatte og en 50 % stilling. Campus Midt har 17 ansatte og Campus Sør har 8 ansatte.

### **Seksjon for Brukerstøtte:**

Seksjonen har 5 fulltidsansatte, 5 deltidsansatte i 33,3 % stilling, i tillegg til seksjonsleder.

Seksjonen har som hovedoppgave å drifte Orakelet som er førstelinjetjenesten for IT-brukerstøtte ved Universitetet i Tromsø.

### 3. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet vil det bli redegjort for den teoretiske tilnærmingen som skal belyse oppgavens problemstilling. Teorien brukes som et forklaringsprinsipp. Det finnes visse regler eller regelmessigheter som betegner sammenhengen mellom begivenheter innenfor et bestemt saksområde. (Christensen mfl, 2004). De to perspektivene som skal brukes i analysen av oppgaven er et institusjonelt og et instrumentelt perspektiv.

#### 3.1 Et institusjonelt perspektiv

Det institusjonelle perspektivet har fokus på sosialt skapte fenomener innen en organisasjon og mellom organisasjonen og omgivelsene. En organisasjon blir gradvis institusjonalisert gjennom medlemmer og deres samhandling, og det utvikles handlingsregler i form av sosiale konvensjoner (Berger og Luckmann 1967 og Berger, Berger og Kellner 1973).

En hovedretning innenfor det institusjonelle perspektiv tar utgangspunkt i Selznick (1957). Han oppfatter offentlige organisasjoner som langsomt tilpassede i forhold til både indre og ytre forhold. Denne tilpasningsprosessen gir organisasjonene et distinkt preg med hensyn til sentrale verdier og normer, ut over trekk ved deres formelle struktur. Verdiene og normene relateres til organisasjonens historie. Derfor blir selvfastholdelse og overlevelse et mål i seg selv, i tillegg til deres instrumentelle mål. Offentlige organisasjoners institusjonelle særpreg er med på å skape stabilitet, om enn ikke stillstand, og er en motvekt mot raske løsninger (March og Olsen 1989).

Den sosiale virkeligheten er menneskeskapt, men oppleves som objektiv realitet.

Virkeligheten skapes gjennom sosial interaksjon, hvor gjentagende handlinger gis felles fortolkninger og hvor aktører etter hvert tar sentrale verdier, organisasjonsformer, prosedyrer og tenkemåter for gitt (Christensen, 1991).

Mål i det institusjonelle perspektiv kan være uformelle mål. Målene er ikke formalisert i et dokument, men signalisert fra ledelsen. Målene sprer seg og får oppslutning i ulike grupper i organisasjonen, eller utvikles gradvis. Uformelle mål kan bidra til å fremme kulturelle trekk i organisasjoner, og virke sammen med formelle mål. Men de kan også virke til å øke spenninger innad og undergrave de formelle målene. Mål er en kilde til motivasjon og identifisering, for både interne og eksterne aktører. Hovedpoenget ut fra dette perspektivet er at mål ikke eksisterer på forhånd og ikke kan designes eller forhandles om, og formelle mål har heller ikke stor betydning for atferd. Mål er mer uformelle mål, noe som oppdages og utvikles gradvis over tid i en evolusjonær og naturlig prosess hvor offentlige organisasjoner tilpasser seg samtidig indre og ytre press. Det er ofte forskjell mellom offisielle og reelle mål (Christensen mfl, 2004).

I følge Selznick forbindes ledelse med veiledning, med det å være visjonær. En leder skal forsvare, bære videre og formidle tradisjonelle verdier og normer, bidra til å integrere organisasjonsmedlemmer gjennom sosialisering og opplæring, og bidra til å blegge konflikter



og fremme deltakelse. Ledelsen skal fremme og ivareta bestemte historiske tradisjoner og uformelle normer og verdier, gjennom en gradvis og sakte tilpasningsprosess, der indre og ytre forhold og press bidrar i institusjonaliseringsprosessen. Ledelse blir primært uformell menneskebehandling innen rammene av en formell organisasjon (Christensen mfl, 2004). Organisasjonen må gjøres til noe annet og noe mer enn bare et virkemiddel eller et slags instrument for ledere. Hvis ikke vil organisasjonen bli sårbar overfor endringer både i og utenfor organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det er naturlig å se på endringsprosessene, og hvordan de vil være påvirket av etablerte kulturelle trekk ved organisasjonene. De uformelle normene og verdiene vil være relativt stabile over tid, og kan gjelde dels fremgangsmåter (dvs organiseringen av endringsprosessene, for eksempel hvilke aktører som bør involveres), og dels organisasjonsløsninger (dvs innholdet av endringene) som anses passende ut fra tradisjoner. Reformert og endringer er knyttet til handlinger i samsvar med etablerte normer og verdier.

Dersom ledelsen forsøker å tvinge gjennom design og rask endring, vil de institusjonelle faktorene jobbe mot endringene, i forsøk på å bevare det "gamle" (Christensen, 1994)

Endringer i det institusjonelle perspektiv kan oppsummeres slik:

- Endring er en langsom prosess
- Interne og sosiale relasjoner bestemmer strukturen i organisasjonen
- Det er uformelle gruppedannelser
- Man finner nedarvede og etablerte normer og verdier
- Organisasjoner endrer seg slik organismer gjør det, den blir ikke konstruert, men vokser og gror.
- Endring skjer som følge av tilpasninger til indre behov.

Planlagt endring er ikke mulig. Endring skjer ved at det sosiale systemets verdier, holdninger og normer endres. Dette fører til at endringene tar tid.

### **3.2 Forventninger ut i fra et institusjonelt perspektiv**

I følge Meyer og Rowan (1977) vil myter som importeres i en organisasjon nedfelles som metastrukturer og utelukkende fungere som en ferniss og ikke ha instrumentelle effekter. Det vil si at intensjonen med endring på IT-avdelingen vil ha manglende effekter etter at den nye organiseringen er bestemt. Selznicks (1957) oppfatning av institusjonalisering er at myteskaping og metastrukturer kan ses på som et forsvar for grunnleggende verdier og normer i en organisasjon. Når en endring har få effekter kan det være fordi sentrale personer motarbeider omorganiseringen eller at endringene bryter med det som ansatte mener er en fornuftig endring.

Ledere vil forsøke å ta hensyn til organisasjonskulturen i dette perspektivet. Endringer er vanskelig hvis man støter kulturen i organisasjonen. Det forventes at ansatte ønsker å lage en

ny organisasjonskultur mellom de fusjonerte IT-avdelingene. Endringene skjer over tid. Ledelsen vil forsøke å påvirke de ansatte i ønsket retning. For å få de ansatte til å gå i samme retning er det i dette perspektivet viktig å begrunne hvorfor fusjon og omorganisering gjennomføres. En endring vil skape uformelle gruppedannelser innad på avdelingen. De nedarvede og etablerte normer og verdier er sterke, og vil mest sannsynlig være med videre i den nye modellen.

IT-avdelingen består av mennesker med høy utdanning og/eller høy kompetanse. De er vant til å arbeide selvstendig. Mange har sterke meninger om hvordan IT-avdelingen skal være. Seksjonene i den forrige organisasjonen var også veldig selvstendig i forhold til resten av IT-avdelingen, og forholdt seg lite til andre seksjoner. I dagens modell er det lagt opp til at man skal jobbe på tvers av seksjonene. Det vil ta tid å formalisere, og en slik tankegang trenger litt tid på å modnes. Det kan være at enkelte tilpasninger må gjøres etter hvert. Når man bruker god tid på fusjon, omorganisering og organisasjonskulturen forventes det at man har større sjanse for å lykkes. Organisasjonskulturen vil være differensiert i lang tid etter fusjon og omorganisering. Man kan forvente en del konflikter før en felles organisasjonskultur er nedfelt.

### 3.3 Et instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet har røtter til bl.a Max Weber og Fredrick Taylor. I dette perspektivet ser man på organisasjoner som redskaper eller instrumenter for ledelsen for å oppnå en mest mulig effektiv produksjon av varer og tjenester.

Den underliggende handlingslogikken i det instrumentelle perspektivet er en konsekvenslogikk. Den er basert på en mål-middel-rasjonalitet hvor man forsøker å forutsi fremtidige konsekvenser av den handling som utføres (Christensen mfl, 2004). Ledelsens intensjoner og mål skal derfor ligge til grunn for den konkrete utformingen av organisasjonen. Effektiv produksjon muliggjøres gjennom best mulig koordinering av handlinger i organisasjonen. Organisasjonen utformes gjennom at strukturer, prosesser, prosedyrer og tekniske hjelpemidler velges ut i forhold til hverandre med sikte på å oppnå mest mulig effektiv "produksjon". (Røvik, 1992).

Hovedvekten i dette perspektivet ligger på organisasjonens formelle struktur. Med formell organisasjonsstruktur forstår vi en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver skal eller bør utføres. Organisasjoner er sammensatt av et sett av posisjoner og underenheter, og kan selv inngå i større enheter. Organisasjonsenhetene kan være delt opp og samordnet på ulike måter. De enkelte underenheter og deres medlemmer kan handle formålsrasjonelt, men resultatet vil her også avhenge av andre underenheter, og hva de gjør. (Christensen mfl, 2004). Det finnes regler og forventninger knyttet til ulike roller i dette perspektivet. Mennesker er kun brikker i organisasjonen. Den formelle strukturen er et sentralt styringsverktøy for ledelsen. Ut i fra et instrumentelt syn på organisasjoner vil styring kunne skje dels ved utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved formålsrasjonelle

handlinger innenfor disse rammene (ibid). Organisasjoner handler ut i fra definerte mål og vurderer løsningsalternativer i forhold til disse. Man har entydige mål og formalisering gjennom regler og roller.

I det instrumentelle perspektivet ser man på organisasjoner som midler for å nå gitte mål på en mest mulig effektiv måte. Det finnes flere tradisjoner i studiet av organisasjoner som instrumenter. Her kan nevnes Taylor's Scientific Management. Taylor utviklet et vitenskaplig syn på ledelse av produksjonsorganisasjoner. Det går ut på at man analyserer hver enkelt arbeidsoppgave utført av hver enkelt ansatt. Ut i fra det kan man identifisere de prosedyrer som vil produsere best mulig, med minst mulig bruk av energi og ressurser. Det er lagt stor vekt på å finne fram til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker for å oppnå et best mulig resultat.

Mål i det instrumentelle perspektiv må være konkrete og spesifiserte. Lederskapet kan bruke målene som verktøy til å designe organisasjoner, og organisasjonsmedlemmene kan bruke målene for å velge konkrete alternative handlingsveier. Når mål konkretiseres, blir det klarere hvilke oppgaver, målgrupper og ekspertise/personell en organisasjon ønsker (Christensen mfl, 2004). Mål som formuleres for virksomheten tillegges stor betydning for styring av adferd, og det er forventet at effekter og resultater gjenspeiler disse (ibid). Mål- og resultatstyring er uttrykk for dette.

Ledelse ut fra et instrumentelt perspektiv synes i høy grad å falle sammen med styring (Christensen mfl, 2004). Lederskap utøves av personer som sitter lengst opp i organisasjonen, og disse bruker formelle organisasjonsstrukturer systematisk for å fremme kollektive mål. Betingelser for ledelse i et instrumentelt perspektiv er at lederne har kontroll over underordnede aktører, ut fra formelt-legale forhold og de underordnedes aksept av disse, men også ut fra klar organisasjonstenkning fra lederne side.(ibid)

Trekk eller egenskap ved ledere tillegges liten vekt fordi det antas at strukturene rundt lederne former disse, eller de kan bruke disse bevisst som verktøy, nesten uansett personlige trekk (Christensen mfl, 2004).

Formell struktur blir et sentralt styringsinstrument for endring. Det forventes en tett kopling mellom reformer og endringer. Man ser på organisasjonsreformer som planlagte forsøk på endringer fra ledelsens side. Det kan være at reformene ikke fører til endring. Reformene har gjerne sin opprinnelse fra ledelsen, mens endringene foregår kontinuerlig nedefra i organisasjonene. Det er derfor viktig å få reformer forankret i organisasjonen for at endringene skal lykkes (Christensen mfl, 2004).

For å få en vellykket endring må hele prosessen kontrolleres og styres fra toppen av organisasjonen.

Fusjon og omorganisering blir sett på som et omstillingsverktøy for å øke effektivitet og legitimitet innen organisasjonen. I det instrumentelle perspektivet er system og struktur det sentrale. Perspektivet bygger på stabile og forutsigbare omgivelser. Organisasjonene betraktes som lukkede systemer som kan designes og redesignes etter behov. Endringer er planlagte og

bevisste handlinger. Planlagte endringer er mulig og vil lykkes såfremt planer og prosedyrer følges.

Endringer i det Instrumentelle perspektivet oppsummeres slik:

- Endring er et internt anliggende. Det er et spørsmål om design, og hvordan organisasjonen kan omforme seg selv som byggeklosser
- En planlagt og organisert prosess
- Ledelse og endring handler om teknisk implementering av ny struktur, mål og strategi
- Organisasjoner har prosedyrer for å endre seg selv
- Spesielle enheter eller stillinger er tillagt et særlig ansvar for endringsprosesser
- Endring er iverksatt og styrt av ledelsen

### 3.4 Forventninger ut i fra et instrumentelt perspektiv

I dette avsnittet presenteres ulike forventninger til endring ut i fra det instrumentelle perspektiv.

Det skal ligge klare og konkrete mål for fusjon og omorganisering i bunn før man starter arbeidet med å fusjonere og omorganisere. Ledelsen bruker disse målene som verktøy for videre arbeid med hvordan IT-avdelingen skal se ut i ettertid. Målene gir en klarere oversikt over hvordan avdelingen skal organiseres, og det blir enklere å plassere IT-ressursene der de skal være.

Ledelse og styring er toppstyrt. Endringene er igangsatt av ledelsen. Ansatte forventer at ledelsen er klar og tydelig på hvorfor fusjon og omorganisering skal gjennomføres. Den formelle strukturen i avdelingen er tydelig. Det forventes at IT-direktøren formidler kollektive mål gjennom seksjonsledere som videreformidler målene til sine seksjoner. IT-avdelingen har en relativ stram og hierarkisk struktur med tette koplinger mellom de ulike nivåene i avdelingen. Det forventes at IT-direktøren har kontroll på hva som skjer på IT-avdelingen, og styrer de under seg. Ansatte er lojal til de avgjørelsene som fremmes av ledelsen. Det forventes en formell struktur innad i avdelingen. Ledelsen er homogen, og preget av enighet. Ledelsen definerer prosessene som viktige å gjennomføre for IT-avdelingen. De allokere ressurser nok til gjennomføring, samtidig som de involverer seg mye i arbeidet selv. Det forventes at ledelsen klarer å skape allianser for å gjennomføre endringene, og at de involverer flest mulig ansatte på IT.

Omorganisering og fusjon er planlagte endringer fra ledelsens side. Den formelle strukturen på IT-avdelingen er tydelig. Endringene er forankret nedover på alle nivå på IT. Endringene ses på som tekniske implementeringer av ny struktur, mål og strategi.

Man forventer at det er prosedyrer i avdelingen på hvordan endringene skal gjøres.

Enkelt personer er tillagt et særlig ansvar for endringene på IT. I dette perspektivet forventes det at endringer lykkes hvis man har klare mål og klar ledelse.

## 4. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for case-studiet, valg av forskningsmetode, datainnsamling, valg av respondenter og vurdere oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

### 4.1 Metodevalg

Da jeg begynte med oppgaven var et av spørsmålene som dukket opp; Skulle jeg velge en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming?

Skulle jeg velge en problemstilling der det var naturlig å velge kvalitativ eller kvantitativ metode? Etter hvert fant jeg ut at dette valget måtte komme som en naturlig prosess ut i fra problemstilling, ikke omvendt.

*Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger (Ian Dey, 1993:10).*

Etter hvert som problemstillingen tok form ble det mer og mer klart at oppgavens forskningsdesign skulle være en kvalitativ case-studie.

### 4.2 Kvalitativt casestudie

En case-studie er et forskningsopplegg der man kun har en eller noen få undersøkelsesenheter. Hensikten er ikke å generalisere, men for analytiske formål. I slike studier er man mer opptatt av prosesser, hvordan noe forløper eller utvikler seg (Halvorsen, 1987). En undersøkelseenhet kan f.eks være et enkelt menneske, en avdeling eller en organisasjon. En enkelt-case kan være en spesiell situasjon, noe spesielt som har hendt, f.eks en spesiell beslutningsprosess i en organisasjon. Felles for alle case-studier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005).

En case-studie egner seg godt når man ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse. I slike tilfeller er man kun interessert i denne ene casen. Man ønsker ikke å teste teorier eller generalisere funn (ibid).

Min oppgave er en case-studie av fusjon mellom IT-avdelingene på de to fusjonerte utdanningsinstitusjonene, Høyskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, og den påfølgende omorganisering av den fusjonerte avdelingen. Jeg ønsket å finne ut av hvordan ansatte på IT-avdelingene fra Høyskolen og Universitetet opplevde fusjon, og hvordan den fusjonerte IT-avdelingen opplevde omorganiseringen i ettertid av fusjon.

Derav er mine undersøkelsesenheter på avdelingsnivå. Jeg ønsket å gjøre et intensivt design. Her går man i dybden på en prosess og forsøker å avdekke flest mulig forhold. Å velge en

kvalitativ case-studie ble derfor et naturlig valg ut i fra problemstillingen. Jeg ønsket å se på to konkrete hendelser i en gitt periode i en bestemt organisasjon.

Jeg valgte å gjennomføre intervju av ansatte på IT-avdelingen fra begge utdanningsenheter. Ved å gjennomføre intervju med respondentene fikk jeg gå mer i dybden på det jeg forsket på. Ved å velge denne metoden kunne jeg også komme med oppfølgingsspørsmål hvis noe var uklart. Det var også viktig å gi respondentene mulighet til å komme med tilbakemelding på andre forhold som jeg kanskje ikke hadde tenkt på.

Min undersøkelse var av retrospektiv art. Det vil si at intervjuene ble gjennomført i ettertid av en gitt hendelse, og så ble svarene analysert etterpå.

Problemstillingen i oppgaven har en både deskriptiv og forklarende komponent. Første del av problemstillingen er deskriptiv. Her ser jeg på hvordan ansatte opplevde fusjon og omorganiseringen på IT-avdelingen ut i fra deres oppfatninger. Den vanligste formen for undersøkelsesopplegg er tverrsnittstudier, noe jeg har brukt. Det vil si at jeg har undersøkt deres opplevelser av endringene på kun ett tidspunkt.

Andre del av problemstillingen tar utgangspunkt i å forklare ansattes oppfatninger til fusjonen og omorganiseringen ut i fra to ulike perspektiver.

Tre forhold som en studie må tilfredsstille for å kunne uttale seg om kausalitet er at den forklarende komponenten sier at det må være samvariasjon mellom det vi antar er årsaken, og det vi antar er virkningen. Årsak må komme foran virkning i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning.

Min studie er i hovedsak en studie av den mening informantene tilskriver fusjonen og omorganiseringen. Oppgaven er ikke et svar på hvordan fusjonen og omorganiseringen faktisk var, og hvordan de faktisk ble gjennomført. Å skrive hvordan en fusjon og omorganisering faktisk gjennomføres er vanskelig, om ikke umulig. Det vil alltid være subjektive meninger om hvordan endringer oppleves. Det som er interessant i case-studien er hvordan endringer oppleves for den enkelte. Mitt ønske for oppgaven var nettopp det å se på hvordan de ansatte på IT-avdelingen opplevde prosessene.

### **4.3 Datainnsamling og valg av respondenter**

Jeg har gjennomført 10 intervjuer. Hvert intervju varte mellom 45 og 75 minutter. Intervjuene ble tatt opp på bånd for at jeg skulle kunne være mest mulig til stede i samtalen. Jeg hadde på forhånd laget en intervjuguide. Denne ble fulgt gjennom intervjuet, men flere oppfølgingsspørsmål ble også stilt. I tillegg kom flere respondenter med tilleggsbemerkinger angående omorganiseringen. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av 1 måned.

Jeg har renskrevet alle intervjuene. Å ha alle intervjuene renskrevet gjorde jobben i analysedelen mer oversiktlig. Det ble enklere å hente informasjon ut i fra de skrevne dokumentene. Intervjuene var avtalt i god tid, og respondentene fikk lese gjennom intervjuguiden på forhånd. Dette var ønskelig fra flere respondenter slik at de kunne forberede

seg i forkant av intervjuet.

Alle intervju ble gjennomført på et kontor på IT-avdelingen. Jeg fikk lov å disponere et ledig kontor der vi kunne sitte uforstyrret gjennom intervjuet. Det var praktisk å vite at jeg hadde et ledig rom til enhver tid. Da slapp jeg å lete etter mulige steder å gjennomføre intervjuene, og alle intervju er utført i samme kontekst. Det var ikke problematisk å ha intervjuene på IT-avdelingen siden jeg disponerte et enekontor under intervjuene, og vi fikk dermed sitte uforstyrret.

Intervjuene startet med at jeg informerte om oppgavens problemstilling og at respondentene ville bli anonymisert i oppgaven. Deretter spurte jeg om jeg kunne ta opp samtalen på bånd. Ingen av respondentene hadde noe i mot at samtalen ble tatt opp. Alle respondenter fikk vite at intervjuene slettes så snart oppgaven er ferdig.

Da jeg skulle velge ut respondenter var det viktig å ha med ansatte fra både Høyskolen og Universitetet. I tillegg ønsket jeg representasjon fra både ledelse og de uten lederansvar. Alle seksjoner er representert i undersøkelsen, med unntak av Brukerstøtte.

Brukerstøtte på Universitetet har ikke blitt omorganisert i prosessen. Fusjon førte til at de fikk flere brukere å supportere, og en person fra Høyskolen ble flyttet til Universitetets orakeltjeneste. Under omorganiseringen ble de skilt ut som egen seksjon, men har fortsatt samme arbeidsoppgaver, lokasjon, samme ansatte og leder. Pga at mange av spørsmålene i undersøkelsen ikke vil være relevant for Brukerstøtte har jeg valgt å ikke ha de med i undersøkelsen.

De som har vært med i undersøkelsen er en person fra Stab, tre personer fra Seksjon for Tjenester og Applikasjoner, en person fra Seksjon for Klientdrift og to personer fra Seksjon for Prosess og Integrasjon.

Av disse jobbet 3 respondenter på tidligere Høyskolen og 7 respondenter på tidligere Universitetet.

## **4.4 Evaluering av undersøkelsen**

### **4.4.1 Validitet og generalisering**

Validitet vil si at vi måler det vi faktisk skal måle, Empirien må være gyldig og relevant for det jeg ønsker å undersøke.

Generalisering er om vi kan si at det som gjelder for de få, også gjelder for alle andre. Her skiller vi mellom intern og ekstern gyldighet.

Respondentene som ble valgt kom fra begge organisasjonene som ble fusjonert. Dette gjorde at jeg fikk innsikt i hvordan fusjon opplevdes både fra Høyskoleansatte og Universitetsansatte.

I og med at dette er en retrospektiv undersøkelse er det alltid fare for at ansatte ikke lenger husker hvordan hendelser faktisk opplevdes. Fusjonen ble gjennomført 1.1 2009. Det begynner å bli en stund siden, og folk glemmer fort. Det kan derfor være at episoder fra fusjonen er glemt og utelatt i intervjuene. Fikk også tilbakemelding i noen intervju at de ikke husket helt hvordan enkelte ting var under fusjon. Men de fleste respondentene svarte på alle spørsmål.

Omorganiseringen ble satt i gang før fusjonsarbeidet var avsluttet. Dette kan forårsake at enkelte blander sammen hendelser fra omorganisering og fusjon. Når det gjelder omorganiseringen er den for så vidt enda ikke helt satt. Det var ingen som kommenterte at de ikke husket omorganiseringsprosessen.

Har valgt ut respondenter fra ulike seksjoner slik at jeg skulle få tilbakemelding på om endringene i omorganiseringen opplevdes ulik i de ulike seksjonene.

Jeg har ingen grunn til å tro at respondenter har unnlatt å fortelle sannheten om sine opplevelser av endringene. Jeg fikk et inntrykk av at respondentene stolte på at jeg ikke ville fortelle videre noe av det de fortalte i samtalene på en måte som avslørte dem. Samtalene bar preg av åpenhet og fortrolighet.

### **Intern validitet:**

Studien er en case-studie som forholder seg til en spesiell kontekst – IT-avdelingen på Universitetet. Det er et intensivt design som går mer i dybde enn i bredde. De empiriske funnene er preget av høy relevans for konteksten som studeres. Jeg mener oppgaven er representativ for IT-avdelingen. I og med at jeg har hatt respondenter fra begge utdanningsenheter som ble fusjonert, fire av fem seksjoner er representert og jeg har respondenter både fra ledernivå og ikke ledernivå mener jeg representasjon er bredt forankret. Alle spørsmål har vært rettet mot respondentens arbeidsplass for å få en bedre forståelse av dens oppfatning av de endringer som har vært.

På bakgrunn av valg av respondenter og gjennomføring av intervjuene mener jeg at undersøkelsens interne validitet er god.

### **Ekstern validitet:**

Det kan forventes at liknende statlige organisasjoner har de samme institusjonelle omgivelser som IT-avdelingen på Universitetet. På bakgrunn av det kan det antas at endringer som fusjon og omorganisering i andre statlige organisasjoner oppleves ganske likt. Det er ikke helt urimelig å anta at hovedfunnene kan gi oss en mer almen oppfatning av hvordan man opplever endringer i liknende organisasjoner.



Den eksterne validiteten kan derfor sies å være tilstede selv om studien er en case-studie for en spesifikk arbeidsplass.

#### 4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet vil si at undersøkelsen er pålitelig.

Hver enkelt forsker skal kunne utføre samme forskning og komme fram til samme resultat.

Arbeidsplassen som er undersøkt er min arbeidsplass. Jeg har selv vært med på prosessen med fusjon og omorganisering, og kjenner derfor rimelig godt til denne. Respondentene er mine kollegaer. En av farene ved å gjennomføre undersøkelser på egen arbeidsplass er at man kan påvirke respondentene gjennom måten spørsmålene stilles. Man kan bli forutinntatt og ha en mening om prosessen som påvirker analysen av dataene. Jeg har forsøkt å være subjektiv, og ikke påvirke verken gjennom førende spørsmål eller ved å legge mine meninger til grunn i analysen av dataene. Jeg mener selv jeg har klart dette, og at analysen er gjort kun på bakgrunn av de svar jeg har fått fra respondentene. En annen fare ved å undersøke egen arbeidsplass er at respondentene ikke ønsker å fortelle sannheten om sine opplevelser til en kollega. Men jeg mener jeg har hatt en god og fortrolig samtale med respondentene gjennom intervjuene, og har ikke oppfattet at noen har holdt igjen noe informasjon.

Alle intervju ble gjennomført uten stress. Alle fikk bruke den tiden de ønsket på å svare på spørsmål. Siden intervjuene ble tatt opp på bånd har jeg hatt mulighet til å gå tilbake på intervjuene, og lyttet flere ganger for å være sikker på å skrive ned riktig de svar som ble gitt.

Ut i fra dette mener jeg at undersøkelsen kan sies å være pålitelig.

#### 4.4.3 Ethiske hensyn

Alle respondenter er informert om oppgavens mål. Undersøkelsen er gjort på en avdeling med nesten 100 ansatte der de fleste kjenner hverandre. Spørsmål som stilles i oppgaven kan være vanskelig å svare på, og noen av svarene kan oppleves kritiske til arbeidsplassen. Derfor har det vært viktig å anonymisere respondentene. De har selv samtykket i at intervjuene ble tatt opp på bånd. Jeg har lovet alle at opptakene skal slettes når oppgaven er ferdig. Jeg har også fortalt at samtalene er konfidensielle, og skal kun brukes i oppgaven.

## 5. Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere ansattes oppfatning på fusjon og omorganisering ut i fra informasjon som kom frem gjennom intervjuene.

Ansatte oppfattet fusjon og omorganisering veldig ulikt. Fusjonen ble ikke oppfattet som veldig vanskelig. De fleste respondentene hadde ikke så mange formeninger på fusjon og gjennomføring av denne. Omorganiseringen derimot skapte et veldig stort engasjement. Jeg har derfor valgt å se på fusjon og omorganisering hver for seg.

### 5.1 Ansattes oppfatninger til fusjon

Når det gjelder fusjon mellom Universitetet og Høyskolen var det ingen som på forhånd hadde sterke meninger om hvorvidt fusjonen burde gjennomføres eller ikke. Enkelte var litt skeptisk til sammenslåing, men det var ingen som var helt imot. 3 respondenter vurderte å bytte jobb da det ble klart at fusjonen skulle gjennomføres, men etter hvert som arbeidet med fusjon gikk sin gang var det ikke aktuelt lenger. Det var ingen merkbar forskjell på motstand fra Høyskoleansatte og Universitetsansatte. Ingen kunne si noe om synergieffekter enda. Flere mente det var for tidlig å si noe om det, og at det måtte gjøres en evaluering av fusjon før eventuelle synergieffekter kan måles.

Jeg har valgt å oppsummere ansattes oppfatning rundt fusjon ut i fra hvor de kom fra før fusjon. Så når det står Universitetsansatte i dette kapitlet refererer jeg til de som var ansatt på Universitetet før fusjon.

#### **Høyskoleansatte:**

Enkelte mente at Høyskolen kunne gjøre det like bra, og kanskje bedre ved å være en mindre organisasjon. Ved å fusjonere ville Høyskolen bli en mindre del av en stor organisasjon. Respondentene mente at handlekraften ville bli mindre i den nye organisasjonen.

Alle tre respondenter fra høyskolen deltok i ulike faggrupper i fusjonsprosessen. Alle mente at arbeidet som ble gjort i arbeidsgruppene ble hensyntatt, eller til dels hensyntatt. Ikke alt av forslag på løsninger ble tatt med når fusjonen ble gjennomført. En mener at det var vanskelig å arbeide i gruppene. Kommunikasjon med de som styrte fusjon var vanskelig. Noen grupper hadde behov for å få noen politiske føringer for å komme i mål, noe de ikke fikk. Dette førte til at enkelte løsninger presset seg frem etter fusjon for å få tjenester som skulle fungere der og da.

Miljøet på IT-avdelingen på høyskolen opplevdes bra. De var et relativt lite miljø der alle kjente alle. De fleste hadde jobbet sammen flere år, og de hadde flere fellessammenkomster.

Det oppleves som litt mer tungrodd å få gjennomført oppgaver i den nye organisasjonen enn det var på høyskolen. Ansvarsforholdene er ikke helt klare på IT-avdelingen i dag, noe som vanskeliggjør enkelte oppgaver.

En person opplevde i starten av fusjon at arbeidsoppgaver ble overtatt av universitetsansatte, noe som resulterte i en hverdag uten arbeidsoppgaver en periode. Dette er blitt bedre nå. Høyskoleansatte føler at de har mindre påvirkningskraft i dagens organisasjon. Sitat; *Før var jeg en litt større fisk i en mindre dam. Nå er jeg en mindre fisk i en større dam.*

På spørsmål om den enkelte fryktet for sine arbeidsoppgaver i fusjon var det noe delt. En person fryktet for sine arbeidsoppgaver i starten. I følge denne personen var det en del snakk på høyskolen om at høyskoleansattes arbeidsoppgaver ville "forsvinne" eller bli spist opp i den nye organisasjonen. Etter hvert ble denne frykten borte. En person hadde ingen bekymringer når det gjaldt sine arbeidsoppgaver. En person opplevde at det var en del diskusjon på hvilke stillinger som skulle fordeles til hvem.

Når det gjelder avansementsmuligheter oppleves det som øket, eller som før. I den nye organisasjonen er det flere lederstillinger, og mer utskifting av ansatte, noe som kan øke mulighetene for avansement.

### **Universitetsansatte:**

Ingen hadde noen sterke formeninger på hvorvidt fusjon skulle gjennomføres eller ikke.

5 respondenter fra Universitetet deltok i ulike faggrupper i fusjonsprosessen. 3 personer mente at arbeidet som ble utført i arbeidsgruppene ble hensyntatt, og at gruppen fikk være med å påvirke hvordan fusjonen sett fra IT skulle bli. 2 personer mente at arbeidet i gruppen de satt i ikke ble nok tatt hensyn til. Enkelte IT-relaterte spørsmål ble ikke avgjort før etter fusjonen var tredd i kraft.

Miljøet på IT-avdelingen var før fusjon sosialt sett bra. Noen opplevde en del klikkdannelser, at noen snakket bedre sammen enn andre. Det ble nevnt av to personer at kommunikasjon mellom enkelte grupper fungerte dårlig, noe som vanskeliggjorde samarbeid. De fleste opplevde å få hjelp ved behov, og følte at man stilte opp for hverandre.

IT-avdelingens miljø i den nye organisasjonen oppleves ikke annerledes nå enn før fusjon sier 4 personer. En mener mye er som før. To personer mener at miljøet er blitt dårligere. De opplever at stemningen i avdelingen ikke er så god som før fusjon. Skylddeling og mistenkeliggjøring er mer synlig nå, ut i fra deres utsagn. De mener også at det er mer "utfliring" av hverandre i pausekroken.

En person savner retningslinjer fra ledelsen på hvordan vi utfører sosiale tilstelninger. Avdelingen er blitt veldig stor, og IT-avdelingen sitter mer spredt enn før. Det burde ifølge denne personen legges noen føringer av ledelsen på hvordan vi skal sosialiseres i ulike sammenhenger.

4 personer sier at tilhørigheta til IT i den nye organisasjon er den samme som før. Tre personer sier at tilhørigheten er mindre nå. Avdelingen er blitt veldig stor og vi er ikke samlokalisert. Hele avdelingen treffes sjelden, noe som gjør at man ikke kjenner alle man jobber sammen med lenger. To av respondentene sier at man må jobbe for en felles kultur, og at ledelsen må finne en felles vei å gå for avdelingen.

4 personer opplever at de har mindre beslutningsmuligheter på saker som angår dem. I dag skal saker tas opp i ledergruppen, og avgjøres der. To respondenter kommenterte at det tidligere var enklere å avklare saker med seksjonsleder, saker som i dag må opp i ledergruppen. Prosjekt og team som går på tvers av seksjoner er forankret i ledergruppen, noe som ses på som positivt blant flere av respondentene.

På spørsmål om hver enkelt fryktet for sine arbeidsoppgaver i fusjonen sa de fleste respondentene at de ikke var engstelig. Når det gjelder avansementsmuligheter mener 6 personer at det er blitt vanskeligere å avansere i jobben. Det er flere om beinet hvis en leder/gruppeleder-stilling blir ledig.

## 5.2 Ansattes oppfatning til omorganiseringen

Når det gjelder omorganiseringen og gjennomføring av denne ser det ut som ansatte har hatt et mye mer problematisk forhold til dette, enn selve fusjon som egentlig ikke ble oppfattet som veldig vanskelig. Dette gjelder for både de som kom fra høyskolen og de som tilhørte IT på Universitetet.

De fleste respondentene mente det var behov for en endring på IT-avdelingen. Men det var noe uenighet i når omorganiseringen burde gjennomføres. Flere mente at avdelingen burde få satt seg litt etter fusjon, og så gjennomført en skikkelig prosess der man kartla ressurser, kompetanse og tjenester. Noen mente det var greit å omorganisere samtidig med fusjon siden det likevel ble endringer gjennom fusjon. En respondent mente det ikke var mulig å svare på om en omorganisering var nødvendig. Dette pga at det ikke forelå noen analyse av hva som fungerte og hva som ikke fungerte på IT-avdelingen før omorganiseringen. Respondentene mener at omorganiseringen burde vært forankret i hele IT-avdelingen.

7 av 10 respondenter mener de ikke hadde noen påvirkningskraft på hvordan den nye avdelingen skulle omorganiseres. 6 respondenter mener det er blitt tatt hensyn til deres ønsker i omorganiseringsprosessen. 4 respondenter mener de ikke er blitt hørt i prosessen.

På spørsmål om hvordan hver enkelt synes IT-avdelingen fungerer i dag er respondentene delt. Alle mener det er positivt at hele IT på Universitetet er samlet i dag. De mener det gjør IT mer strømlinjeformet.

En sier at vi nå, ett år etter omorganiseringen, er i ferd med å komme tilbake til det faglige nivået vi var før omorganiseringen. Det blir nevnt at IT-avdelingen er flink til å holde oppe tjenester, og løse oppgaver og problemer som dukker opp.

Når det gjelder informasjon i omorganiseringsprosessen mener alle som ikke satt i en eller annen lederposisjon at de fikk vite alt for lite om hva som skulle skje, og hvordan IT skulle bli etter omorganiseringen. Ord som "vaakum" og "tomrom" ble nevnt når det var snakk om informasjon. Mangel på informasjon opplevdes for mange som svært problematisk og vanskelig. Flere opplevde mye usikkerhet rundt sine arbeidsoppgaver som følge av dårlig informasjon.

8 av 10 personer opplevde omorganiseringen som vanskelig. Det som bl.a opplevdes vanskelig var mangel på informasjon, usikkerhet rundt arbeidsoppgaver, uklare retningslinjer og ledelse, mangel på eierskap til prosesser og tjenester, og til sist at miljøet ble preget av all usikkerheten. Mange respondenter savnet klarere ledelse i prosessen. Enkelte følte at ledelsen var fraværende. Ord som “vaakum” og “tomrom” ble nevnt når det var snakk om informasjon. Mangel på informasjon opplevdes for mange som svært problematisk og vanskelig. Flere opplevde mye usikkerhet rundt egne arbeidsoppgaver som følge av dårlig informasjon. Alle sier at informasjonsflyten må bli bedre både mellom seksjoner og mellom ledelsen og de som skal ledes. Flere savner et uttalt mål for IT-avdelingen, en felles strategi og en felles kultur. I tillegg nevnes det at ledelsen, ved IT-direktør og assisterende IT-direktør, må være mer samkjørt.

Flere respondenter påpekte at omorganiseringen ble gjennomført på en skitten måte, og at flere seksjonsledere ble overkjørt i prosessen. De mente det var en hestehandel mellom seksjonsledere på hvor de ulike ansatte og tjenester skulle havne. Fokus var størst på person, ikke på tjenester.

Det er ønskelig å få på plass eierskap til alle tjenester. I dag er det for mange tjenester som henger i lufta, og ingen føler eierskap til disse. Flere opplever det som problematisk. Ansatte må føle eierskap til hele IT-avdelingens tjenester, ikke bare “sine egne” tjenester slik det ofte var i den gamle organisasjonsmodellen, og til dels også i den nye. De nevner også at det må være en lik formell struktur på avdelingen. Ansatte opplever i dag at det er ulike strukturer i de ulike seksjonene.

Enkelte respondenter sier at det tar tid å få satt en ny organisasjon, og at de tror avdelingen vil fungere bedre etter hvert som omorganiseringen får satt seg mer.

Noen mener at IT-avdelingen fungerer dårligere. Den lagdelte organiseringen gjør at flere seksjoner er involvert på enkeltsaker. Det nevnes at man ikke ser helheten i saker lenger, kun en del av saken. De mener det gjør at det tar lengre tid å løse saker, noe som gir et dårligere tilbud til sluttbrukerne på Universitetet. De mener også at allsidigheten i arbeidet er blitt mindre som følge av lagdelingen.

De opplever at miljøet er blitt dårligere etter omorganiseringen, og at det er mer misnøye blant flere ansatte.

Halvparten av respondenter har vurdert å bytte jobb som følge av omorganiseringen. Grunner som oppgis er mye uro og støy, uklarhet rundt hvilke arbeidsoppgaver man skulle ha etter omorganiseringen, uklar ledelse og lite informasjon.

## 6 Analyse

I dette kapitlet vil jeg drøfte ansattes oppfatninger av fusjon og omorganisering, og se om deres oppfatninger kan forstås ut i fra et rasjonelt-instrumentelt perspektiv eller et institusjonelt perspektiv. På bakgrunn av at respondentene ikke hadde så mange formeninger rundt fusjon vil analysen ha et hovedfokus på omorganiseringen. Omorganiseringen var en operativ konsekvens av fusjon.

Jeg tar utgangspunkt i de forventede funn i kapittel 3.2 og 3.4.

### 6.1 Ansattes oppfatning av fusjon og omorganisering – kan det ses ut i fra et instrumentelt eller institusjonelt perspektiv?

Som nevnt i kapitlet som omhandler teori ses organisasjoner som instrumenter for å nå et spesifikt mål i det instrumentelle perspektivet. Formelle strukturer vektlegges, og brukes som et sentralt styringsverktøy for ledelsen. Det forventes klare og konkrete mål i det instrumentelle perspektivet og resultatene gjenspeiler målene.

Mål er gjerne uformelle i det institusjonelle perspektivet og målene signaliseres fra ledelsen. Etter hvert sprer målene seg i organisasjonen. De utvikles gradvis og over tid.

Jeg vil først drøfte ansattes oppfatning av fusjon. Når jeg her skriver Universitetsansatte mener jeg ansatte på Universitetet før fusjon.

Jeg vil deretter drøfte ansattes oppfatninger av omorganiseringen. Da refererer jeg til den fusjonerte IT-avdelingen på Universitetet.

#### **Fusjon**

Ansatte opplevde at det lå klare mål for fusjon. Man ønsket en større utdanningsinstitusjon i Nord-Norge som bedre kan konkurrere om studenter og tilby et bedre utdanningsprogram. Den fusjonerte organisasjonen har som nevnt som visjon om å skape et nasjonalt og internasjonalt kraftsenter for kompetanse, vekst og nyskapning i nordområdene.

Respondentene hadde ikke sterke meninger på hvorvidt fusjon burde gjennomføres eller ikke. Respondenter fra Høyskolen var litt i tvil om det var riktig å fusjonere før prosessen startet, men i ettertid synes de det var riktig. Ansatte fra Universitetet hadde ikke noe i mot fusjonen. Felles for alle var at de var mest opptatt av hva fusjon ville ha å si for IT-avdelingen. Av dette kan man slutte seg til at motstand mot fusjon var liten eller fraværende.

Det at lokal IT ble innlemmet i IT-avdelingen under fusjon oppleves som positivt. Flere respondenter mener man har fått et mye mer enhetlig tjenestetilbud og driftsmiljø etter fusjon.

Når det gjelder avgjørelsen for om utdanningsinstitusjonene skulle fusjonere eller ikke mente respondentene at dette var toppstyrt. Ingen følte at de kunne påvirke i noen retning.

Avgjørelsen ble vedtatt av universitets- og høyskolestyre, og i siste instans i statsråd. Ansatte på Universitetet og på Høyskolen var kun instrumenter for å kunne gjennomføre fusjon. Som følge av fusjon mellom Høyskolen og Universitetet var det naturlig at IT-avdelingene på de ulike utdanningsinstitusjonene også skulle slås sammen.

I prosessen rundt fusjon av IT-avdelingene ble det opprettet flere arbeidsgrupper som skulle jobbe med IT-relaterte fagfelt. Respondenter som hadde deltatt i en faggruppe følte at de hadde, eller delvis hadde påvirkningskraft på hva den fusjonerte IT-avdelingen skulle levere av tjenester og systemvalg. De som ikke hadde deltatt i noen arbeidsgrupper mente at de ikke hadde noen påvirkningskraft i det hele tatt på hvordan IT-avdelingen skulle være etter fusjon.

Respondentene var delt når det gjaldt informasjonsflyten under fusjon. De som kom fra høyskolen syntes de fikk nok informasjon. På Høyskolen hadde de en flatere organisasjonsform, og kortere vei til ledelsen. De hadde flere møter der fusjon ble diskutert. Respondenter uten lederansvar fra Universitetet syntes det var for lite informasjon, da spesielt i forhold til saker som ville få påvirkning for IT. De som satt nærmere toppledelsen syntes de fikk nok informasjon.

Ansatte mener det er viktig å jobbe for en felles kultur i den nye IT-avdelingen. Avdelingen har vokst seg veldig stor etter fusjon, og flere respondenter mener IT-avdelingen har flere sub-miljøer nå enn før fusjon. Ansatte som kom fra universitetet før fusjon mente det var en del sub-miljøer også før fusjon. To respondenter mener miljøet har forverret seg etter fusjon. De mener at det er mer mistenkeligjøring og skylddeling når episoder oppstår.

Tilbakemeldingene fra respondentene når det gjelder effekter av fusjon, så mener de at det er for tidlig å dra noen slutninger.

Opplevelsene av fusjon har helt klart flest instrumentelle trekk. Mål for fusjon ble ansett som klare og tydelige. Det at målene var så klare kan forklare at motstand mot fusjon var så liten. Alle opplevde fusjonen som toppstyrt, noe som er helt i tråd med det instrumentelle perspektivet. Medbestemmelse når det gjaldt hvorvidt fusjon skulle gjennomføres var ikke til stede ifølge respondentene. IT-avdelingene bar preg av en formell organisasjonsstruktur under fusjon. Oppgaver ble fordelt til ulike grupper/personer etter kompetanse. Det lå en klar føring i hvilke posisjoner og regler som lå til grunn for de ulike oppgavene. Arbeidet som ble gjennomført i de ulike arbeidsgruppene ble brukt av ledelsen til å sammenfatte en endelig løsning for IT-avdelingen etter fusjon.

Fusjonen ble forankret ned i organisasjonen ved å involvere ansatte uten lederansvar. Ut i fra en instrumentell tenkning er det viktig å forankre reformer ned i organisasjon for å lykkes med fusjon. Fusjon var en planlagt handling, og når det var bestemt at fusjon skulle gjennomføres var det en styrt endring. Alle disse hendelsene har et sterkt instrumentelt preg.

Opplevelsen av mangel på informasjonsflyt hos Universitetsansatte kan også ses ut i fra et instrumentelt perspektiv. Ansatte ses på som instrumenter for å nå målene. Da blir ikke informasjonsflyten så viktig for å komme dit man ønsker. Så lenge de formelle strukturene er på plass og målet er tydelig vil fusjonen lykkes ut i fra det instrumentelle perspektivet.

Informasjonsflyten hos Høyskoleansatte kan mer ses ut i fra et institusjonelt perspektiv. Her har man lagt vekt på å informere og lytte til de ansatte underveis i prosessen. Ledelsen har forsøk å påvirke de ansatte i ønsket retning ved å innlemme dem i prosessen. I og med at IT-avdelingen på Høyskolen var mye mindre og hadde en flatere organisasjon var det sannsynligvis enklere å samle de ansatte til felles møter i følge flere respondenter.

Det at enkelte personer opplever at IT-avdelingen har flere sub-miljøer kan forstås ut i fra et institusjonelt perspektiv. Når det oppstår endringer kan det oppstå uformelle gruppedannelser. Når to ulike organisasjoner slås sammen følger ofte etablerte normer med videre i den nye fusjonerte organisasjonen. Å bygge opp en felles organisasjonskultur vil ta lang tid. Det er ikke uvanlig at en del konflikter kan oppstå underveis inntil IT-avdelingen har fått et felles ståsted.

## **Omorganisering**

Omorganiseringen på IT-avdelingen kom som et resultat av fusjon. Som nevnt tidligere ble ledelsen bedt om å se på en modell for å omorganisere IT-avdelingen etter fusjon. Å omorganisere en avdeling på rundt 100 mennesker er ikke lett, og mange mener det har vært en problematisk og uheldig prosess på mange områder. Flere av respondentene føler en viss motstand mot modellen som er valgt.

De respondentene som ikke har lederansvar savner et uttalt mål for omorganiseringen. De føler at de ikke har fått noen god forklaring på hvorfor man valgte den modellen som ble valgt. Flere av respondentene er usikre på om den modellen som IT-avdelingen har i dag er riktig. De føler også at man ikke har gjort en grundig nok analyse på hvordan avdelingen best kan omorganiseres.

Opplevelsen av at kun en seksjon har hatt påvirkning på hvordan avdelingen skulle være organisert, har vært med på at man ikke har klart å forankre prosessen i hele IT-avdelingen.

Flere påpekte at det stadig var endringer, og at det var vanskelig å forholde seg til noe bestemt. Ledelsen ble oppfattet som uklar og lite til stede underveis i prosessen. Mange respondenter mente ledelsen ikke tok prosessen alvorlig nok, og at hensyn til ansatte ikke ble nok ivare tatt.

En instrumentell forklaring av omorganiseringen er mulig ut i fra flere forhold som er påvist. For å lykkes med endringer i det instrumentelle perspektivet forventes det som sagt at det ligger klare mål for endringene, og at ledelsen har kontroll og involverer seg mye i arbeidet i avdelingen. Det forventes en klar og tydelig ledelse, og at ledelsen er preget av enighet. Ut i fra et instrumentelt perspektiv er det også viktig at ledelsen skaper allianser og får prosessen forankret på alle nivå.

Tilbakemeldinger fra respondentene er at de har savnet en klarere og enhetlig ledelse. Det har ikke vært en toppstyrt prosess med klare retningslinjer og mål. De opplever det mer som en toppstyrt prosess uten ledelse, mål og struktur. Respondenter savner et uttalt mål for omorganiseringen, og de oppfatter at ledelsen ikke var til stede i arbeidet rundt



omorganiseringen. Man kan forstå at respondentene har problem med å akseptere omorganiseringen hvis man legger de instrumentelle forutsetningene til grunn. Målene er ikke klare, prosessen oppleves ikke godt planlagt og gjennomtenkt, ledelsen har ikke klart å forankre modellen i hele organisasjonen, struktur og ledelse er ikke på plass, informasjon har vært sterkt savnet og veien videre er ikke uttalt.

Flere av respondentene mener at det ikke forelå noen prosedyrer på hvordan endringene skulle gjøres. Det er forventet at det foreligger slike prosedyrer ut i fra dette perspektivet. For å lykkes med endringer i et instrumentelt perspektiv planlegges og analyseres prosessene godt før de settes ut i livet. Flere respondenter mener at det aldri har vært gjort en vurdering av hele IT-avdelingen. Tjenester og ressurser er ikke kartlagt, det har ikke lyktes å få modellen forankret i hele IT-avdelingen og ledelsen har ikke klart å ta eierskap til modellen, og skape allianser for å få gjennomført omorganiseringen på en vellykket måte.

Det ligger veldig vage mål til grunn for at avdelingen valgte den organiseringen som er i dag. Derfor vil det ut i fra et instrumentelt syn være vanskelig å forholde seg til den valgte modellen. Det vil hele tiden dukke opp spørsmål om hvorfor avdelingen er organisert som den er. Før ansatte vet hvorfor man gjør som man gjør er det vanskelig å lykkes med endringene.

Ut i fra et instrumentelt perspektiv er det vanskelig å få til vellykkede endring når forutsetningene som nevnes over ikke er til stede.

Forklart ut i fra et instrumentelt perspektiv er det derfor ikke overraskende at omorganiseringen ikke fikk den oppslutning som var ønskelig.

Man kan imidlertid også forklare noen av respondentenes oppfatninger ut i fra et institusjonelt perspektiv. I et institusjonelt perspektiv er det leder som fremmer endringer, er visjonær og begrunner de endringer som gjøres. Lederen er kulturbærer i dette perspektivet, og endring skjer over tid. Respondentene mener dette i liten grad var til stede. Flere mente at omorganiseringen kom for tidlig, og at det ikke ble gjennomført noen analyse av hele IT-avdelingen før omorganiseringen ble gjennomført. I tillegg mener flere av respondentene at ledelsen ikke informerte nok om prosessen. Ledelsen oppfattes ikke som visjonær, og det oppfattes ikke som at de aktivt jobbet for å få implementert modellen i avdelingen.

Når en endring møter motstand i det institusjonelle perspektivet kan det være fordi sentrale personer motarbeider omorganiseringen, eller at modellen bryter med det som ansatte mener er en fornuftig endring. En slik effekt kan man oppnå når ansatte føler at kun noen få har fått bestemme modellen for omorganiseringen slik flere respondenter mener.

Flere respondenter mener modellen har potensiale, men at man ikke har klart å utnytte det potensialet en lagdelt organisering gir. Noen mener også at avdelingen vil fungere bedre etter hvert som omorganiseringen får satt seg mer. Reformen og endringer er knyttet til handlinger i samsvar med etablerte normer og verdier i det institusjonelle perspektivet.

Det ble heller ikke tatt nok hensyn til de kulturelle verdiene som var til stede fra før, i følge flere respondenter. Respondentene savner en felles kultur og et felles ståsted. I det institusjonelle perspektivet er det ventet at de etablerte normer og verdier tas med i den nye

organisasjonsmodellen. I dette perspektivet er endringer vanskelig hvis man støter kulturen i organisasjonen. Planlagte endringer er ikke mulig ut i fra et institusjonelt syn. Ved å vente litt med omorganiseringen mener flere respondenter at den nye fusjonerte avdelingen ville fått flere felles normer og verdier. Endringene skjer ved at avdelingens verdier og normer endres. Dette fører til at endringene tar tid. Det kan forklare enkelte av respondentenes utsagn om at organiseringen har potensiale, men at man ikke har klart å utnytte det enda. Ut i fra det institusjonelle perspektiv vil omorganiseringen lykkes ved å bruke tid på endringene og la den modnes og forankres i avdelingen over tid. Slikt sett kan man anta at omorganiseringen ville lykkes bedre om man hadde ventet litt, og fått en felles forståelse på hvor man var på vei.

Flere respondenter mener omorganiseringen kom for fort. Man mener at det burde vært brukt mer tid på å finne den "riktige" modellen for IT-avdelingen. I det institusjonelle perspektivet er det forventet at endringer skjer over tid, og at endring vil mislykkes hvis ledelsen tvinger gjennom rask endring. Den raske endringen kan forklare noe av motstanden til respondentene.

Respondenter uten lederrolle mener de ikke hadde noen påvirkningskraft på hvordan den nye avdelingen skulle omorganiseres. Flere respondenter mener det er blitt tatt hensyn til deres ønsker angående arbeidsoppgaver i omorganiseringsprosessen, mens noen mener de ikke er blitt hørt og fått tildelt oppgaver som ikke var ønskelig. Flere sier de hadde et mer variert og spennende arbeid før omorganiseringen, noe som skaper motstand til omorganiseringen.

Sett ut i fra et institusjonelt perspektiv blir mål ofte til gjennom medlemmer og deres samhandling. Når flere respondenter føler seg utelatt fra samhandlingen vil de ikke føle noen eierskap til prosessen, og det vil bli vanskeligere å implementere modellen i hele avdelingen.

## 7. Konklusjon

Fusjon og omorganisering har ført til store endringer på IT-avdelingen på Universitetet i Tromsø.

Kompleksiteten i store offentlige institusjoner gjør at man bare unntaksvis kan forstå offentlige organisasjoners endringer ut i fra kun et perspektiv. De må i stedet ofte ses ut i fra et komplekst samspill mellom planlagte strategier, kulturelle bindinger og ytre press (Christensen mfl, 2004).

Når det gjelder fusjon har det instrumentelle perspektivet helt klart størst forklaringskraft. Man har en helt klar mål-middel rasjonalitet. Målet med fusjon er å skape et nasjonalt og internasjonalt kraftsenter for kompetanse, vekst og nyskapning i nordområdene. Fusjon mellom IT-avdelingene er dermed et av midlene for å nå dit. At målene uttales så tydelig gjør selve prosessen med å fusjonere enklere å forholde seg til. Prosessene rundt fusjon har vært toppstyrt for IT-avdelingen. Det har vært klare bestillinger fra ledelsen på hvordan man skal jobbe, og hva det er ønsket det skal jobbes med. De fleste respondentene hadde derfor ikke store motforestillinger til fusjonen.

Det at flere oppfatter at den fusjonerte IT-avdelingen har fått flere sub-miljøer kan forklares ut i fra et institusjonelt perspektiv. Det er ikke uvanlig at det oppstår uformelle gruppedannelser når to ulike institusjoner slås sammen. Både Høyskolen og Universitetet er store organisasjoner med institusjonelt preg over seg. Å endre oppfatninger i slike organisasjoner er en tungrodd prosess. Det tar tid å få en felles forståelse av verdier og normer i en ny organisasjon. Ved å bruke tid på å forme et felles ståsted for IT-avdelingen vil man sannsynligvis få en enhetlig fusjonert IT-avdeling.

Respondentene ønsker fokus på er en felles kultur framover. De anser felles kultur som nødvendig for å få til å gå samme vei.

Ut i fra svar fra respondentene må man kunne si at fusjon mellom IT-avdelingene har vært vellykket. Respondenter fra de ulike utdanningsinstitusjonene ser ut til å ha funnet seg til rette sammen. Prosessen oppleves toppstyrt, og med klare mål og meninger. Respondenter som har deltatt i arbeidsgrupper har opplevd arbeidet med fusjon som involverende etter at det ble bestemt at man skulle fusjonere. De fleste respondentene syntes også det er positivt at alle IT-ansatte på Universitetet nå er samlet.

Respondentene fra Universitetet mener det kunne vært bedre informasjon om det som gjaldt IT, men at det ellers ikke opplevdes vanskelig. Konklusjon på prosessen rundt fusjon må sies å være tilfredsstillende ut i fra min studie.

Når det gjelder omorganiseringen er det vanskeligere å peke ut noen perspektiv som har større forklaringskraft enn det andre. Kulturforskjeller og vanskeligheter med å endre seg hurtig kan best forklares ut i fra et institusjonelt perspektiv. De nedfelte normer og verdier må bearbeides, og dette vil ta tid. Flere respondenter føler at de ikke har fått være med å forme den nye avdelingen, samtidig som det oppleves som andre har fått være med. Ledelsen ble ikke oppfattet som tydelig og visjonær, og flere mente at det ikke lå noen begrunnelser til grunn for å omorganisere som det ble gjort. Disse opplevelsene av omorganiseringen fører til motstand ut i fra det institusjonelle perspektivet.

Mangel på mål og retning fra ledelsen angående omorganiseringen skapte frustrasjon hos flere respondenter. Ledelsens fravær likeså. Dette kan forklares ut i fra et instrumentelt perspektiv der mål er klart definert, og ledelsen jobber for å forankre endringer ned i organisasjonen. Når det gjelder omorganiseringen mener respondenter uten lederansvar at det var alt for lite informasjon. Dette førte til unødig usikkerhet rundt deres egen person. Flere oppfatter at omorganiseringsprosessen har vært lite inkluderende og lite gjennomtenkt. De mener det burde vært gjort en grundigere jobb over tid. Respondentene er delt når det gjelder oppfatning av om de er tatt hensyn til hva gjelder arbeidsoppgaver. Det kommer fram i studien at man har vært for opptatt av person og ikke tenkt tjenester ved omorganiseringen.

Respondentene mener at et felles ståsted og bedre dialog og informasjon mellom alle ledd er nødvendig for å kunne utnytte den lagdelte organiseringen IT-avdelingen har i dag. Foreløpig oppleves det at den nye organisasjonsmodellen har skapt enda tettere skott mellom seksjonene. Kommunikasjon mellom seksjonene oppleves som dårlig, og respondentene synes ikke team-samarbeid mellom seksjonene fungerer som tenkt enda.

Flere respondenter mener modellen har potensiale, men at man ikke har klart å utnytte det potensialet en lagdelt organisering gir. Noen mener også at avdelingen vil fungere bedre etter hvert som omorganiseringen får satt seg mer. Reformen og endringer er knyttet til handlinger i samsvar med etablerte normer og verdier i det institusjonelle perspektivet. Hvis man forklarer dette ut i fra et institusjonelt perspektiv kan man anta at den nye modellen kan lykkes over tid når avdelingen får en felles forståelse for verdier og normer - en felles kultur.

## 8. Litteraturliste

Berger, P.L., B. Berger og H. Kellner (1973). *The Homeless Mind. Modernization and Consciousness*. New York: Random House, Vintage Books

Berger, P. L. og T. Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday

Christensen, T. (1991). *Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning*. Otta: Engers boktrykkeri AS

Christensen, T., P. Lægreid, P.G. Roness og K.A. Røvik (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dey, Ian (1993). *Qualitative Data Analysis*, London: Routledge

Halvorsen, K. (1987). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag A/S

Jacobsen, D.I og Thorsvik J. (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Meyer, J. W. og B. Rowan (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83 (September): 340-363

Røvik, K.A. (1992). *Den syke stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row

### Internettkilder:

Kristiansen A. M. (Våren 2009): *Kan man bygge slott på sandgrunn? En litteraturstudie om organisasjonskulturens betydning ved fusjoner*

<http://www.ub.uit.no/munin/handle/10037/1953>

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

### ***Figurer og tabeller:***

*Figur 1:* Organisasjonskart IT på Høyskolen før fusjon, s 4

*Figur 2:* Organisasjonskart IT på UIT før fusjon, s 5

*Figur 3:* Organisasjonskart IT etter fusjon og omorganisering, s 7

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

1. Innled intervjuet med å si hvem jeg er, og hva jeg gjør/tilhørighet
2. Si innledningsvis noe om berettigelsen av prosjektet
3. Si noe om hvorfor og hvordan vedkommende er plukket ut til intervju
4. Opplys respondenten om hans eller hennes rett til å nekte(informasjons-samtykke)
5. Oppgi hvilken beskyttelse respondenten har mot spredning av opplysninger til uvedkommende – sikring av anonymitet
6. Si noe om hvordan dataene skal brukes
7. Gi opplysninger om hva respondenten får tilbake, at de vil få tilsendt rapporten.

Så begynner intervjuet.

#### Jeg vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

- Din alder?
- Din stillingsbetegnelse?
- Har du noen lederfunksjon? I så fall; På hvilket nivå?
- Hvilken institusjon kommer du fra før fusjonen?
- Hadde du noen formening om fusjonen burde gjennomføres eller ikke?
- Var det rett å fusjonere slik du ser det i dag?

Videre..

- Deltok du på noen av allmøtene/informasjonsmøtene i forbindelse med fusjonen?
- Var det informasjonsmøter internt på din gamle avdeling?
- I så fall; var det ofte nok møter?
- Synes du at du fikk nok informasjon underveis i prosessen?
- Synes du at du fikk være med å påvirke prosessen?
- Hvordan vil du karakterisere miljøet i din “gamle” avdeling?
- Hvordan vil du karakterisere miljøet i din “nye” avdeling? Noen forskjell?
- Har du vært med i noen fusjonsgrupper?
- Har du på noen måte deltatt i arbeidet rundt fusjonen?  
Hvis ja, hvordan?
- I så fall; Synes du det arbeidet dere gjorde ble tatt hensyn til i prosessen?
- Mener du begrepet “fusjon” er positivt ladet eller negativt ladet?
- Mener du ansatte uten lederroller burde vært mer delaktig i selve prosessen rundt fusjon?

- Fra ditt ståsted; synes du fusjonen var kun styrt av ledelsen?
- Synes du at tilhørigheten til IT-avdelingen er svekket etter fusjonen?
- Har fusjonen ført til at du føler du har mindre kontroll over informasjon og beslutninger?
- Tror du muligheten for avansement er redusert etter fusjon?
- Har du fryktet for jobben din?

#### Omorganisering under fusjon:

- Synes du det var nødvendig å omorganisere IT-avdelingen?
- Fikk du noen forklaring på hvorfor det ble omorganisert?
- Var det rett tidspunkt å gjøre det på?
- Synes du du fikk være med å påvirke hvordan avdelingen skulle omorganiseres?
- Har det vært nok informasjon om prosessen?
- Hvordan har du involvert deg i omorganiseringen?
- Har “rykter” og fakta stemt overens?
- Har det vært “rykter” som har har uroet deg underveis i prosessen?
- Synes du omorganiseringen har vært problemfri eller har det vært vanskelig?
- Har omorganiseringen/fusjonen påvirket ditt arbeid?
- Har du måtte endre arbeidsoppgaver?
  - Hvis ja, var det problematisk?
- Opplever du at IT-avdelingen fungerer i dag?
  - Hvis ikke; Tror du det skyldes omorganiseringen eller fusjon?
- Kan du si noe om hva som ikke fungerer?
- Hva fungerer?
- Sterke sider ved IT-avdelingens organisering?
- Svake sider ved IT-avdelingens organisering?
- (Hvis du fikk gjøre noen endringer i nærmeste framtid, ville du da gjort endringer – i så fall hva?)
- Har du vurdert å bytte jobb pga fusjon/omorganiseringen?
  - I så fall; skyldes det fusjon eller omorganiseringen?
- Har du uttrykt misnøye til omorganiseringen? Eller har du bare forholdt deg til realitetene, og innordnet deg deretter?
- Har du vært redd for økt arbeidsbyrde som følge av fusjon/omorganiseringen?
- Synes du hensynet til enkeltpersoners interesser er nok ivaretatt?
- Kunne noe vært gjort annerledes?