

Bjørn Stensaker, Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik

Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning.

Et diskusjonsnotat utarbeidet i forbindelse med sammenslåingen av Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik



© NIFU STEP Studier av innovasjon, forskning og utdanning
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Arbeidsnotat 24/2005
ISSN 1504-0887

For en presentasjon av NIFU STEPs øvrige utgivelser, se www.nifustep.no

Innhold

1 Innledning	5
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	5
1.2 Data og metode.....	6
2. Geografisk avstand og organisering	8
2.1 Hva vet vi om effektene av to/flercampus organisering i etterkant av fusjoner?....	8
2.2 Mulige faglige og administrative konsekvenser knyttet til tocampusorganisering	10
3. Fusjoner og faglige/strategiske gevinster	12
3.1 Kritiske suksessfaktorer – ledelse og styring	12
<i>Godt lederskap en forutsetning, men ingen garanti for endring</i>	<i>12</i>
<i>Ulike faser i endringsprosesser</i>	<i>13</i>
<i>Organisasjonskultur</i>	<i>14</i>
<i>Kommunikasjon</i>	<i>14</i>
<i>Konflikthåndtering</i>	<i>15</i>
3.2 Hvordan kan man oppnå sterkere fagmiljøer ved en fusjon, og hvilke tiltak kan tenkes å bidra til dette?	15
4 Mot økt institusjonell konkurransekraft?	18
Litteratur	20

Forord

Etter henvendelse fra prosjekt Innlandsuniversitetet har NIFU STEP fått i oppdrag å utarbeide et notat som kort oppsummerer sentrale erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning. Den konkrete bakgrunnen for prosjektet er de planer som eksisterer for å slå sammen Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik, og ønsket om å lære av de erfaringer som finnes på dette feltet.

Notatet er utarbeidet av Bjørn Stensaker, Ingvild Marheim Larsen og Svein Kyvik ved NIFU STEP.

Oslo, september 2005

Petter Aasen
Direktør

Bjørn Stensaker
Forskningsleder

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Høgskolene i Lillehammer, Gjøvik og i Hedmark har i flere år arbeidet for å realisere et "Innlandsuniversitet" i Oppland og Hedmark. To av disse høgskolene, Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik har innledet en sammenslåingsprosess der en rekke utfordringer som administrasjon, faglig samarbeid og organisering, samt styring og ledelse, må diskuteres og beslutninger fattes.

Dette notatet er ment å være et innspill til denne prosessen der erfaringene andre utdanningsinstitusjoner har når det gjelder sammenslåinger er oppsummert. Tanken er at noen av disse erfaringene kan ha overføringsverdi til den prosessen Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik skal innlede.

Grunnet sterke tids- og ressursavgrensninger har ikke dette notatet ambisjoner om å utarbeide en fullstendig oversikt over fusjonserfaringer i høyere utdanning. Intensjonen er heller at man ved hjelp av referanser og eksempler selv kan innhente mer informasjon der dette er aktuelt.

De problemstillinger som høgskolene selv har skissert som de mest interessante å få innspill på er følgende:

- Andre høgskolers erfaring fra fusjoner som medfører to-campus/ fler-campus. Er eksempelvis erfaringene veldig forskjellige når det gjelder kompleksiteten i "3 i 1"-fusjon kontra "2 i 1"-fusjoner?
- Konsekvenser av to-campus-modellen:
 - På hvilken måte kan/vil geografisk avstand påvirke arbeidsform og arbeidsmåter? Har man erfaringer med nye, fleksible arbeidsformer?
 - Hvordan kan/bør de administrative enhetene organiseres?
- Hva er de kritiske suksessfaktorene som ledelsen på ulike nivåer bør ha fokus på i fusjonsarbeidet. Erfaringer fra både UH-sektoren, og eventuelt fra andre sektorer kan her være aktuelle.
- Hvordan kan en fusjon bidra til å gi økt institusjonell konkurransekraft?
- Hvordan kan man oppnå sterkere fagmiljøer ved en fusjon? Hvilke tiltak kan tenkes, og hvordan bør prosessen eventuelt legges opp?

1.2 Data og metode

Notatet bygger i hovedsak på eksisterende litteratur, og erfaringer fra andre, relevante prosjekter ved NIFU STEP de seneste årene. Flere av disse prosjektene omhandler ulike former for endringer i organisering og styring i etterkant eller i forbindelse med Kvalitetsreformen i høyere utdanning, mens andre deler av empirien er en oppdatering av (case-)studier som NIFU STEP tidligere har foretatt for prosjekt Innlandsuniversitetet.

I forhold til internasjonal litteratur på feltet er ikke denne alltid like relevant for norske forhold. Ikke minst kan man trekke et skille mellom det en kan kalle "frivillige" fusjoner og "tvungne" fusjoner, der det ikke er vanskelig å tenke seg at forutsetningene, og dermed motivasjonen for sammenslåingene, er ganske ulik. En god del av litteraturen på feltet omhandler nettopp mer "tvungne" sammenslåinger. I tillegg omhandler mye av fusjonslitteraturen studier av sammenslåinger mellom store og små institusjoner, noe som i forhold til sammenslåingen mellom Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik heller ikke er den mest sentrale dimensjonen. I litteraturgjennomgangen er det forsøkt å ta høyde for slike variasjoner.

2. Geografisk avstand og organisering

2.1 Hva vet vi om effektene av to/flercampus organisering i etterkant av fusjoner?

Det foreligger ikke mye litteratur om erfaringer med nettverksorganisering av høyere utdanning, og de eksisterende studier peker generelt på at to/flercampus er en svært problematisk og utfordrende organiseringsform (Skodvin 1999; Harman 2000). Ofte vil studenter og ansatte ha vanskeligheter med å oppfatte egen campus som en del av en større organisasjon, og problemer med mangel på mobilitet og motivasjon for å utnytte mulighetene en to/flercampus (nettverks-)organisering gir, er typiske sett i et internasjonalt perspektiv (Prøitz 2001). I denne situasjonen har institusjonens sentrale ledelse en nøkkelrolle for å stimulere til endring. Hvorfor man mislykkes med denne organiseringsformen kan ofte tilbakeføres til problemer med styring og ledelse av to/flercampus institusjoner (se også punkt 3.1, se også Massingham 2001).

Utgangspunktet for en fusjon er også styrende for hvilke erfaringer som gjøres, der dette kan ha vel så stor betydning som hvilken fysisk organisering en institusjon har etter sammenslåingen. Således har frivillige fusjoner mellom likeverdige (størrelse og ressurser) partnere større sannsynlighet for å ”lykkes” enn fusjoner som skjer på bakgrunn av tvang, og der partene ikke har en slik likeverdighet (Skodvin 1999; Eastman & Lang 2001; Harman & Harman 2003). Begrepet lykkes henspeiler i denne sammenheng på lavt konfliktnivå blant ansatte, og en rapportering fra faglige ansatte om gode faglige utviklingsmuligheter. I forhold til høgskolene i Lillehammer og i Gjøvik kan de faglige utviklingsmulighetene være positivt korrelert med at begge institusjonene er høgskoler. Internasjonale erfaringer viser at på kort sikt øker konfliktnivået, samt at de faglige utviklingsmuligheter reduseres hvis fusjonen skjer mellom et universitet og en høgskole. Da vil faglig ansatte ved sistnevnte institusjon ofte oppleve en brå ”devaluering” av deres faglige identitet på bekostning av en sterk og etablert universitetsidentitet (Rowley 1997; Prøitz 2005B). Gitt ambisjonene om et fremtidig Innlandsuniversitet vil høgskolene i Lillehammer og Gjøvik høyst sannsynlig oppleve faglige frustrasjoner knyttet til en endret faglig identitet blant de faglige ansatte. Samtidig er det viktig å understreke at fusjoner i høy grad er dynamiske prosesser der de faglige utviklingsmuligheter en fusjon kan åpne for er det forhold som det faglige personalet gjerne vektlegger i et mer langsiktig perspektiv (Skodvin 1999; Harman 2000; Hatton 2002).

Det er vanskelig å identifisere noen studier som påviser en sterk sammenheng mellom antallet campus og bestemte faglige konsekvenser av dette. Det sentrale synes ikke å være antallet campus i seg selv, men graden av faglig komplementaritet mellom campusene (Beerkens 2004). Faglig komplementaritet (utfyllende, men ikke direkte konkurrerende kompetanse) synes å være en faktor som har positiv effekt på faglig samarbeid i etterkant av en fusjon (Beerkens 2004). Forklaringer på denne effekten kan være at partene i liten

grad bruker energi på å slåss om det samme faglige revir, og at sammenslåingen dermed representerer en mulighet for å oppnå faglige målsettinger som man i liten grad kan oppnå på egen hånd (Lang 2002). Har man samme utdanning på tre steder innebærer dette langt større komplikasjoner enn hvis hver campus har en mer markant profil (se også Prøitz 2005A). Samtidig innebærer dette et dilemma for lærestedet. Med samme utdanning på tre steder utnytter man fordelene ved nettverksorganisering der en fanger opp studenter der ”de er”, i den livssituasjon de befinner seg i, samt at man makter å holde på den lokale tilhørigheten. Problemet er å etablere et sterkt faglig miljø som kan utnytte den samlede kompetanse som finnes spredt på ulike campus (Manningham 2001). Ser man på hvordan det nylig etablerte Mittuniversitetet i Sverige håndterer denne problemstillingen, er stor grad av valgfrihet i emner og moduler et sentralt grep, samtidig som man ønsker å tilrettelegge for økt bruk av teknologi som muliggjør fjernundervisning (Mittuniversitetet 2004). Det kan også være relevant å nevne at læresteder i USA har tradisjon for å etablere ulike former for ”Graduate Schools” som fungerer som en selvstendig faglig overbygning for studenter på høyere grad, og ikke minst det vitenskapelige personalet (se også Lauglo et al 2004).

Når det gjelder faglig integrasjon og samarbeid viser studier fra Norge at det er liten forskjell mellom samlokaliserte høgskoler og høgskoler med flercampus organisering (Skodvin 1999). Analyser av undersøkelser av samarbeidsmønstre og faglige relasjoner har vist at det faglige personalet i liten grad hadde et kontaktmønster som fulgte et slikt skille. I en dybdestudie av Høgskolen i Telemark fant Norgård og Skodvin (2002) at geografiske forhold alene ikke forklarer faglig integrasjon eller mangel på sådan. Eksistensen av faglige møteplasser for etablering av faglig og sosial kontakt er i denne sammenheng mer sentralt. Muligheten for å etablere slike møteplasser kan til en viss grad sies å være avhengig av geografisk avstand, men samtidig eksisterer det studier som viser at fraværet av faglige møteplasser også kan forklare manglende faglig samarbeid ved samlokaliserte læresteder (Harman 2000).

Ikke overraskende betinges vellykkede fusjoner som resulterer i en to/flercampus organisering av de økonomiske rammebetingelsene for den sammenslåtte institusjonen (Harman 2000). Faglig samarbeid er i stor grad avhengig av fysiske møter – både når det gjelder studenter og ansatte – og der det påløper kostnader for å kunne realisere dette. Å finne friske penger til denne type aktiviteter samtidig som man har ambisjoner om å ta ut ”effektivitetsgevinsten” ved fusjoner blir dermed et sentralt dilemma. En utfordring for to/flercampusorganiserte læresteder er dermed å etablere økonomiske rammebetingelser som kan realisere samarbeid over geografiske skillelinjer, både når det gjelder infrastruktur (transport, logistikk, informasjon) og på individnivå (ressurser til faglig utvikling). Erfaringer viser at fusjoner i liten grad muliggjør økonomiske innsparinger (Prøitz 2001; 2005A; Massingham 2001).

En norsk studie indikerer at geografisk avstand ikke trenger å ha stor betydning for administrasjonens størrelse (Skodvin 1999). Derimot synes geografisk avstand å ha

betydning for administrasjonens oppbygning. Atskilte campus betyr ofte en liten sentraladministrasjon og større administrasjon på avdelingsnivå. Internasjonale studier tyder på at sammenslåinger har positiv betydning for infrastruktur (oppgradering og kvalitet) og bedre studietjenester overfor studentene. Høyest sannsynlig har dette sammenheng med administrative stordriftsfordeler knyttet til koordinering av arbeidsinnsatsen på dette feltet.

2.2 Mulige faglige og administrative konsekvenser knyttet til tocampusorganisering

Å skissere alle konsekvenser av en organisering i to campus er ikke mulig, men noen konsekvenser er identifiserbare. Som nevnt under forrige punkt er faglig komplementaritet ofte ansett for å være en fordel når man fusjonerer ut fra at miljøene i liten grad da vil konkurrere med hverandre med påfølgende lavt konfliktnivå. En annen mulig fortolkning er imidlertid at komplementaritet også kan bety faglig konservatisme, der ”gamle” fag og gamle former for disiplinorganisering i liten grad blir utfordret og kan leve uforstyrret i den nye institusjonen. Hvis fusjonen mellom Lillehammer og Gjøvik skal bli noe mer enn summen av de gamle institusjonene kreves det derfor at det tas en del faglige grep som kan føre til kombinasjoner av flere faglige tradisjoner.

Når man vet at faglig samarbeid kan være krevende nok selv innen samlokaliserte institusjoner, betyr dette at den geografisk avstand helst ikke bør bli for stor tilleggsbyrde. Å etablere rutiner og systemer som kan sikre en enkel fysisk flyt mellom campusene, blir derfor sentralt. I dette ligger ikke bare utfordringer som transport, men også å få koordinert IKT-systemer som muliggjør fleksible arbeidsformer. Etablering av muligheter for enkel overnatting både for studenter og ansatte kan kanskje i denne sammenhengen også være aktuelt selv om avstanden mellom Lillehammer og Gjøvik ikke er stor.

Etablering av nye studier og nye koplinger mellom eksisterende fag reiser i tillegg utfordringer i forhold til forutsigbarhet og planlegging. I etterkant av Kvalitetsreformen rapporterer mange ansatte og studenter at forutsigbarheten og muligheten til å planlegge hverdagen er blitt vanskeligere fordi fag er blitt splittet i mindre moduler med innleveringer som ofte overlapper. Igjen vil fysisk avstand mellom ulike campus være et forhold som ytterligere vil kunne forverre muligheten til å planlegge. En gjennomgang av studiestruktur og studieopplegg både ved Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik synes derfor nødvendig i etterkant av en fusjon (og etablering av nye studieprogrammer). Dette punktet er også av stor betydning for forskningsbetingelsene ved de to høgskolene. Studier har gjentatte ganger vist at sammenhengende tid til forskning er en stor utfordring, og en bedre planlagt studiehverdag vil kunne være et vesentlig bidrag i så måte.

Når det gjelder de administrative konsekvenser av en tocampus organisering har som nevnt studier vist at denne ofte organiseres med en liten sentraladministrasjon og en større ”avdelingsadministrasjon” på hver campus. Dette behøver imidlertid ikke å være slik for

en eventuell sammenslått høgskole i Oppland. Mange faglige ansatte opplever at administrasjonen blir for ”fjern” for dem og at de ikke har nok administrativ støtte i det daglige. En spesiell utfordring i etterkant av Kvalitetsreformen er at mange institusjoner ofte har beholdt gammel instituttstruktur, men etablert nye tverr/flerfaglige studieprogrammer. Hvis dette også i økende grad blir situasjonen for den nye institusjonen på Lillehammer og i Gjøvik, kan en løsning være å styrke administrasjonsstøtten på studieprogramnivået (en mer dramatisk løsning ville være å se over den faglige inndelingen og eventuelt endre denne). Dette vil kanskje bidra til å redusere de mange koordineringsutfordringene rundt etableringen av nye studier som innebærer et faglig samarbeid mellom personer ved to campus.

I forhold til en fusjon kan det også tenkes at det kan oppstå konflikter rundt geografisk lokalisering av nøkkelfunksjonene når det gjelder styring og ledelse, og at man må finne pragmatiske løsninger på dette problemet. En slik løsning vil kanskje tilsi at ulike former for ”konsernorganisering”, eller der en mer mobil sentraladministrasjon er aktuelle organisasjonsformer.

3. Fusjoner og faglige/strategiske gevinster

3.1 Kritiske suksessfaktorer – ledelse og styring

Endringsprosesser innebærer betydelige ledelsesutfordringer. Flere studier har identifisert lederskap som en av de viktige faktorene for en vellykket fusjon (Goedegebuure 1992; Mulvey 1993). Denne delen bygger dels på generelle erfaringer med endringsledelse. Men fordi det er viktig at ledelse ses i forhold til konteksten den skal utøves i, er litteratur om fusjoner i høyere utdanning også inkludert.

En fusjonsprosess forutsetter toppledere som engasjerer seg, og at lederne er villige til å gi arbeidet betydelig tid og oppmerksomhet. Institusjonsledelsen har imidlertid mange løpende oppgaver uavhengig av sammenslåingsprosessen. Lederne kan derfor oppleve et dilemma mellom hvor mye tid og oppmerksomhet de kan, skal eller vil gi fusjoneringen. Det er viktig å være klare over at selv om det ikke er veldig stor motstand mot fusjonen, kan arbeidet stoppe opp om ledelsen ikke vier det tid og oppmerksomhet. Realiseringen av målet krever derfor sterkt engasjement fra toppledelsens side. I en rapport om fusjoner i statlig virksomhet framhever Statskonsult at delt lederskap bør vurderes i sammenslåingsprosesser, der en tar seg av daglig løpende drift, kan den andre ha særskilt ansvar for ledelse av fusjonen (Statskonsult 2002: 29).

Godt lederskap en forutsetning, men ingen garanti for endring

Uavhengig av eventuell intern motstand, krever realiseringen av en sammenslåing mellom Høgskolen I Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik sterkt engasjement fra toppledelsen side. Selv om det ikke skulle være veldig stor motstand mot målet, vil arbeidet stoppe opp om ledelsen ikke vier det tilstrekkelig oppmerksomhet.

Selv om en reform er vedtatt, vil den ikke automatisk gjennomføres. Til det krever at noen tar ansvar for å iverksette målet. Cerych og Sabatier (1986) har i sitt arbeid om iverksetting av reformer i høyere utdanning påpekt betydningen av å ha en sterk og engasjert ledelse for reformprosjektet gjennom hele iverksettingsprosessen. De påpeker at ledelsens engasjement ofte er stort ved oppstarten av endringer, men at det avtar etter hvert. Cerych og Sabatiers oppfatning er at problemer kunne vært unngått og iverksettingen mer vellykket, om lederne hadde engasjert seg i hele gjennomføringsfasen. I ledelseslitteraturen antas det at iverksetternes personlige autoritet, engasjement og dyktighet er avgjørende for utfallet av prosessen. At ledelsen er synlig for de ansatte i fusjonsprosessen framheves også som viktig (Statskonsult 2002).

I mange reformer i høyere utdanning er offentlige myndigheter initiativtaker til reformene. Som et ledd i en hierarkisk styringskjede er utdanningsinstitusjonene pålagt å gjennomføre reformer vedtatt av myndighetene, noe som kan bidra til økt legitimitet og et større press

for å gjennomføre reformen. Fusjonen mellom høgskolene i Gjøvik og Lillehammer befinner seg imidlertid ikke i denne kategorien, og det kan derfor ikke forventes drahjelp fra statlige myndigheter. Det betyr desto større ansvar legges på ledelsen ved de to høgskolene for gjennomføringen av fusjonen.

Ulike faser i endringsprosesser

Philip Kotter, en professor i ledelse på Harvard Business School, har oppsummert erfaringene fra rundt 100 institusjoner som har gjennomgått relativt omfattende endringsprosesser (Kotter 1995). Lærdommen fra suksesseksempelene er at endringsprosesser går igjennom ulike faser og vanligvis over et ganske langt tidsrom. Å hoppe over steg skaper bare en illusjon av tempo og gir aldri et tilfredsstillende resultat, ifølge ham.

Åtte steg for å omforme institusjonen:

1. *Etablere en følelse av nødvendighet*
 - kartlegge situasjonen
 - identifisere og diskutere problemer og muligheter
 - reformbegrunnelse: gjensidig fordel som man som den enkelte institusjon ikke kan nå alene
2. *Etablere en innflytelsesrik styringskoalisjon*
 - etablere en gruppe med tilstrekkelig makt til å lede endringsprosessen
 - institusjonsledelsen må være med i den indre kjerne
 - styringsorgan må involveres
3. *Skape en visjon*
 - visjon som et middel for å påskynde endringsprosessen
 - utvikle strategier for å nå visjonen
4. *Kommunisere visjonen*
 - bruke enhver mulighet til å kommunisere den nye visjonen og strategien
 - lære opp nye aktører gjennom bruk av koalisjonen
5. *Sørge for at andre handler i henhold til visjonen*
 - bli kvitt hindringer til endringen
 - endre systemer eller strukturer som undergraver visjonen
 - oppmuntre utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger
6. *Planlegge for og skape kortsiktige og langsiktige gevinster*
 - fusjoner preges ofte av mangelfull planlegging
 - forbredt på det uventede
 - planlegge for kortsiktige mål
 - planlegge for langsiktige mål
 - skape konkrete forbedringer
 - se og belønne ansatte som oppnår forbedringer
 - markering av milepæler underveis sikrer framdrift i fusjonsprosessen
 - planlegge for det uforutsette
7. *Konsolidere forbedringene og legge til rette for ytterligere forandringer*
 - endre systemer, strukturer og politikk som ikke passer med visjonen.
 - ansette, forfremme og utvikle ansatte som kan iverksette visjonen
 - revitalisere prosessen gjennom nye prosjekter, tema og endringsagenter
8. *Institusjonalisere nye handlemåter*
 - påpeke forbindelseslinjene mellom ny atferd og suksess

Organisasjonskultur

Etablering av en felles kultur, og ikke minst en felles forståelse for den nye institusjonens overordnede mål og strategier, er viktig for å lykkes i en sammenslåingsprosess. Samtidig er endring av kultur kanskje den vanskeligste lederoppgaven i en organisasjonsendring. Det er viktig å være klar over at det tar tid å etablere nye kulturelle trekk i en organisasjon. Det betyr ikke at den etablerte organisasjonskulturen på de to høyskolene er uhensiktsmessig. Felles kultur er imidlertid en forutsetning for faglig synergieffekter. Fusjoner preges av en motsetning mot å opprettholde det eksisterende og implementere endring, hvor ledelsen må balansere disse hensynene mot hverandre. Ledelsens oppgave blir å samle de ulike subkulturene, samt å skape felles identitet og målforståelse. Det kan også spørres om høyskolene kjennetegnes av ulike kulturer, kanskje er det mer som samler enn som skiller?

For å kunne drive kulturbygging må man først ha klart for seg hva slags kultur man ønsker skal prege organisasjonen. Skal man lykkes er det viktig både å ha en visjon om ønsket kultur, og evner til å formidle den. Det finnes positive og negative kulturbærere i institusjonene, og ledelsen bør naturligvis benytte seg av entusiastene.

Utvikling av lojalitet til sammenslåingen og dens fordeler er en viktig del av kulturbyggingen. I dette arbeidet er det hensiktsmessig å velge ut noen få verdier å konsentrere oppmerksomheten om. Skal man lykkes, er det avgjørende at målet deles av mange av de berørte. Det er ikke tilstrekkelig at bare toppledelsen engasjerer seg for den nye høyskolen. Vellykkede endringer involverer et stort antall ansatte etter som prosessen utvikler seg. Jo mer involvert ansatte er, jo bedre. For å lykkes er det avgjørende at store deler av personalet utvikler et eierforhold til endringen. Involvering av ansatte er dermed en forutsetning. I følge Mulvey (1993) kjennetegnes vellykkede fusjoner i høyere utdanning i USA av at man etablerte ulike komiteer for å involvere ansatte. En for toppstyrt prosess, kan ifølge Mulvey undergrave endring.

En del av arbeidet med å skape en ny kultur, er de visuelle virkemidlene. Arbeidet med nytt navn, logoer og seremonier er et sentralt virkemiddel i så måte. På den andre siden har organisasjonslitteraturen vist at endring av atferd er langt vanskeligere enn å endre symboler og organisasjonskart.

Kommunikasjon

I følge Wyatt (1998) er det grunnleggende for prosessen at ansatte blir overbevist om at målet med endringen er i deres interesse. Kommunikasjon om intensjon og framdrift må derfor prioriteres. Det kan også være viktig å arrangere internseminarer underveis, slik at ansatte i de sammenslåtte institusjonene blir kjent (Statskonsult 2002: 26). Det må heller ikke glemmes at det er kultur for medbestemmelse i organisatoriske spørsmål i offentlig sektor.

I tillegg til ulike interne med- og motkrefter, vil også høgskolenes omgivelser reagere ulikt på fusjonen. Det kan gis ulike begrunnelser til ytre og indre bruk, men de må ikke framstå som motstridende. Lederne må påta seg rollen som utenriksministere for den sammenslåtte høgskolen, og lederne bør gi betydelig oppmerksomhet både internt og eksternt til å forklare initiativet. Det kan også være viktig å søke etter og benytte eksterne støttespillere.

Konflikthåndtering

Endringer er sjelden uten motstand, og ledere må være forberedt på konflikter og spenninger. Spørsmålet er hvordan spenninger håndteres. Endring innebærer usikkerhet – av den grunn er det ikke uvanlig at personalet reagerer negativt på nye forslag. Mangel på konsultering og meningsfull involvering bidrar til å skape motstand i ulike grupper.

Endringsprosesser bringer ofte latente konflikter til overflaten og skaper nye. Interessemotsetninger er derfor naturlige og ikke til å unngå. Slike situasjoner krever ledere som kan håndtere ulike interesser og megle mellom dem (Eriksson 1997). Utfordringen er å klare å bruke dem i fornyelsesarbeidet. En undersøkelse blant faglige ledere på instituttnivå ved universitetene viser at mange anser akademia for å være omkampenes arena (Larsen 2002). Ledere i UoH-sektoren må derfor ha evnen til å kunne håndtere framstøt fra ansatte for å omgjøre beslutninger og vedtak.

En visjon for sammenslåingen kan virke konfliktdempende. Suksessfulle ledere må man ha en visjon, og være i stand til å kommunisere den til andre (Birnbaum 1992). En leder må være framtidsrettet og ha en klar oppfatning av i hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg. Ledelse er dessuten å fokusere på andre, slik at de ledende handler i overensstemmelse med virksomhetens visjoner og intensjoner. Videre er det viktig at ledelsen har evne til å skape felles forståelse for felles mål (Morgan 1988: 55).

3.2 Hvordan kan man oppnå sterkere fagmiljøer ved en fusjon, og hvilke tiltak kan tenkes å bidra til dette?

En fusjon kan ha ulike konsekvenser for utdanningsvirksomheten og forskningsvirksomheten. Eksempelvis kan to sammenslåtte miljøer komplettere hverandre og gi bredde i en master- eller doktorgradsutdanning, men uten at hver av disse to miljøene i seg selv blir styrket. Motsatt kan to sammenslåtte miljøer føre til synergieffekter og øke spisskompetansen på et relativt snevert område, men uten at bredden i undervisningstilbudet styrkes. Formålet med den foreslåtte fusjonen av de to høgskolene bør derfor være å styrke både bredden og spisskompetansen i utdannings- og forskningsmiljøene ved den nye institusjonen. Under dette punktet konsentrerer vi oss om hvordan en fusjon kan bidra til å styrke spisskompetansen på et gitt antall fagfelt, og hvilke tiltak som kan tenkes å bidra til dette.

En vanlig begrunnelse for sammenslåinger av høyere utdanningsinstitusjoner er at fagmiljøene ved den fusjonerte enheten vil bli bedre enn de var ved de tidligere enhetene. Det tas vanligvis for gitt at det er en positiv sammenheng mellom miljøenes størrelse og resultatene av virksomheten. Dette er en påstand som ikke uten videre lar seg bekrefte i den forskningsbaserte litteraturen på feltet (jf. Kyvik 1998, Kyvik 1999:66-74). Ofte forveksles *synligheten* av et stort miljø med kvaliteten på miljøet. Summen av hver enkelt persons prestasjoner behøver imidlertid ikke være høyere ved et stort miljø enn ved et lite miljø. En rekke betingelser bør oppfylles for å få dette til.

For det første er det viktig å legge forholdene til rette for at det kan oppstå *intellektuelle synergieffekter* blant de ansatte innen et gitt fagfelt. Det vil si at miljøet vil virke stimulerende for utveksling av ideer og inspirerende for den enkeltes innsats. For at en slik prosess skal kunne oppstå vil det være viktig å ha et minimum av personale som arbeider innenfor samme eller nær beslektede fagfelt.

For det andre er det viktig å legge forholdene til rette for at et fagmiljø har en slik *kompetansebredde* i staben at større og kompliserte forskningsprosjekter kan utføres. Det vil si at en forskningsgruppe bør bestå av personer med ulik faglig bakgrunn eller spesialisering som kan komplettere hverandre faglig. Dette vil være viktig både med hensyn til kvaliteten på forskningen og på mulighetene til å få ekstern forskningsfinansiering.

For det tredje er det innenfor hvert fagfelt viktig å ha eller å rekruttere et ”*faglig fyrtårn*”; en forsker av nasjonalt / internasjonalt format som kan sette en faglig standard som kollegene må forholde seg til, som kan virke inspirerende og samlende i miljøet, som kan bidra til å heve ambisjonene og det faglige nivået, som kan øke sannsynligheten for at andre dyktige fagfolk tiltrekkes til miljøet, og som kan bidra til å styrke miljøets muligheter til å nå opp i konkurransen om eksterne forskningsmidler.

I tillegg vil det være viktig å utvikle ”*nisjeprodukter*”; forskning og utdanningstilbud som ikke er godt dekket av andre høgskoler og universiteter. Kvaliteten på et fagmiljø defineres vanligvis i forhold til andre tilsvarende miljøer, men et fagmiljø kan under visse betingelser bli betegnet som godt eller viktig i kraft av å være enerådende på feltet.

Hvor store bør så slike fagmiljøer være for å kunne ivareta disse betingelsene? I den forskningspolitiske debatten opereres det ofte med ulike gitte tallstørrelses ut fra ”common sense” betraktninger, men uten referanse til forskningslitteratur. Det er således ikke liketil å komme med anbefalinger av hva som bør være ”kritisk minstestørrelse” for et miljø. Det vil variere ut fra om det tenkes på en forskningsgruppe eller et institutt, og også mellom fagfelt.

Når det gjelder forskningsgrupper konkluderer en omfattende gjennomgang av litteraturen på feltet med at i naturvitenskapene synes en gunstig størrelse å være 3-5 forskere pluss

doktorgradsstudenter og teknisk personale. Dersom forskergruppene blir større enn dette (5-12 personer) er det generelt sett ingen stordriftsfordeler, siden dette representerer et naturlig maksimum for effektiv kommunikasjon (Johnston et al. 1993).

Det faktum at forskning foregår i grupper eller gjennom samarbeid mellom enkeltforskere reiser spørsmålet om det er meningsfullt å operere med ”kritisk minstestørrelse” for et institutt som formell organisatorisk ramme for virksomheten. Det opereres likevel med en rekke tommelfingerregler. Bl.a. opererte Hernes-utvalget med en ”minstestørrelse på om lag 20 faglig tilsatte”. Den grundigste og mest omfattende undersøkelsen av forholdet mellom instituttstørrelse og ”research performance” er foretatt i Storbritannia.

Undersøkelsen besto av to deler. Den første delen var en analyse av statistiske data om forholdet mellom størrelse og antall publikasjoner/siteringer til publikasjonene ved samtlige universitetsinstitutter i fysikk, kjemi og geovitenskap. Den andre delen var en intervjuundersøkelse blant et utvalg forskere ved universitetsinstitutter i matematikk, fysikk, biokjemi og kjemiteknikk (Martin & Skea 1992). Den statistiske undersøkelsen viste at instituttstørrelse forklarte en svært liten del av variasjonen i publiseringsaktivitet og siteringsfrekvens. Intervjuundersøkelsen bekreftet heller ikke antakelsene om en sammenheng mellom instituttstørrelse og faglig aktivitet. Bare 6 prosent av de intervjuede nevnte instituttstørrelse som en faktor som influerte på ”research performance”. Til sammenligning oppgav ca 45 prosent ”staff calibre” og ”funds”. Undersøkelsen konkluderer med at størrelsen på instituttene bare synes å ha betydning i de tilfeller der forskergrupper samarbeider nært med hverandre, og der det vitenskapelige utstyret er felles for de ulike gruppene.

4 Mot økt institusjonell konkurransekraft?

En fusjon skaper i utgangspunktet rom for økt institusjonell konkurransekraft. Internasjonale erfaringer viser at fusjonerte institusjoner som regel oppnår et bredere studietilbud og en økt forskningsbredde. Generelt påvises også kvalitetsmessige forbedringer – både på utdannings- og forskningssiden (Prøitz 2005B). I en situasjon hvor det økonomisk sett er viktig å tiltrekke seg og holde på studenter, er etablering av en institusjon med en stor og bred studieprofil sentralt for å kunne være førstevalget for studenter som har bosted i regionen, samt ha attraktivitet for studenter fra andre regioner.

Størrelse har imidlertid også en positiv betydning på andre måter. Organisatorisk økes kapasiteten for å håndtere de mange forventninger som stilles til høyere utdanningsinstitusjoner – enten disse er i form av rapporteringskrav fra myndigheter, utvikling av regionsspesifikke utdannings- og forskningstiltak, eller for å kunne tilpasse seg de økende forventninger til internasjonalisering av høyere utdanning.

I tillegg vil økt størrelse bety at man i utgangspunktet er bedre rustet til å kunne delta i konkurranse om forskningsmidler – både nasjonalt og internasjonalt. Utviklingen går i retning av forskning i stadig større grad betraktes som et organisatorisk anliggende der enkeltforskeren i stadig mindre grad har mulighet til å nå frem i systemet. Studier har også vist at større satsinger i regi av eksempelvis Forskningsrådet kan brukes for å realisere institusjonelle strategier som det ikke alltid er like lett å finne lokale midler til – men at dette betinger faglige solide grupperinger (Larsen & Prøitz 2005). Økt organisatorisk størrelse betyr en mulighet for å etablere bærekraftige forskningsgrupper som er attraktive som samarbeidspartnere for andre institusjoner og forskningsgrupperinger. Mulighetene som en fusjon mellom Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik skaper er derfor mange. Som dette notatet understreker er det imidlertid gjennom selve fusjonsprosessen at grunnlaget for disse gevinstene legges.

Litteratur

- Beerens, E. (2004) *Global opportunities and institutional embeddedness. Higher education consortia in Europe and Southeast Asia*. Cheps, University of Twente, Enschede.
- Birnbaum R. (1992) *How Academic Leadership Works. Understanding Success and Failure in the College Presidency*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Cerych L, & Sabatier P. (1986) *Great Expectations and Mixed Performance. The implementation of Higher Education Reforms in Europe*. Stoke-on-Trent: Trentham Books
- Eastman, J. & Lang, D. (2001) *Mergers in higher education: Lessons from theory and experience*. University of Toronto University Press, Toronto.
- Eriksson C. B. (1997) *Akademiskt ledarskap*. Rep. 43, Uppsala University, Uppsala
- Goedegebuure LCJ. (1992) *Merges in higher education. A comparative perspective*. Utrecht: CHEPS
- Harman, G. (2000) Institutional mergers in Australian higher education since 1960. *Higher Education Quarterly*, 54, pp. 343-366.
- Harman, K. (2000) *Merging divergent campus cultures into coherent educational communities: Challenges for higher education leaders*. Paper presented at the CHER annual conference, 2000.
- Harman, G. & Harman, K. (2003) Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience. *Tertiary Education and Management*, 9, pp. 29-44.
- Hatton, E.J. (2002) Charles Stuart University: a case study of institutional amalgamation. *Higher Education*, 44, pp. 5-27.
- Johnston, R., (ed.) (1993). *The Effects of Resource Concentration on Research Performance*. Canberra: National Board of Employment, Education and Training.
- Norgård, J.D. & Skodvin, O.J. (2002) The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case study. *Higher Education*, 44, pp. 73-90.
- Kotter J.P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, pp. 59-67.
- Kyvik, S. (1998) Kritisk masse – om forskningsmiljøers størrelse, produktivitet og kvalitet. *I Högskola i dynamisk utveckling – fyra högskolors förutsättningar att bli universitet*. Stockholm: Högskoleverket.
- Kyvik, S., red. (1999) *Evaluering av høgskolereformen*. Sluttrapport. Oslo: Norges forskningsråd.

- Lang, D. (2002) A lexicon of inter-institutional cooperation. *Higher Education*, 44, pp. 153-183.
- Larsen I.M. (2002) *Instituttleder - mellom amatøridealet og profesjonalisering*. Norsk institutt for studier av forskning og utdanning, Oslo.
- Larsen, I.M. & Prøitz, T.S. (2005) *Satsingen strategiske høgskoleprosjekter – en underveisevaluering*. Norges forskningsråd, Oslo.
- Larsen, I.M. & Stensaker, B. (2002) *Om å foregripe forandringer – faglige og organisatoriske utviklingsprosesser i et fremtidig "Innlandsuniversitet"*. NIFU skriftserie 19/2002. Oslo.
- Lauglo, J., T. Olsen, P. Aasen, B. Stensaker & P. Hetland (2004) *På vei mot Innlandsuniversitetet. En vurdering av mulige PhD-program*. NIFU STEP arbeidsnotat. 15/2004. Oslo
- Martin, B. & J.E.F. Skea (1992). *Academic Research Performance Indicators: An Assessment of the Possibilities*. University of Sussex: Science Policy Research Unit.
- Massingham, P. (2001) Australia's federated network universities: what happened? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23, pp. 19-32.
- Mittuniversitetet (2004) *Mittuniversitetets utvecklingsplan 2004-2008*. Sundsvall.
- Mulvey T. M. (1993) *An analysis of the mergers of American institutions of higher education*. University of Massachusetts, Michigan
- Prøitz, T. S. (2005A) *Bakgrunnsutredning – campus prosjektene ved Høgskolen i Hedmark*. NIFU STEP arbeidsnotat 16/2005, Oslo.
- Prøitz, T.S. (2005B) *Høyere utdanning i Trondheim. Profil, posisjonering og potensial for sammenslåing melleom HiST og NTNU*. NIFU STEP arbeidsnotat 11/2005, Oslo.
- Prøitz, T.S. (2001) *"Jo mer vi er sammen" – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland"*. NIFU skriftserie 19/2001. Oslo.
- Rowley, G. (1997) Mergers in higher education: a strategic analysis. *Higher Education Quarterly*, 51, pp. 251-263.
- Skodvin O-J. (1997) *Internasjonale erfaringer med fusjoner i høyere utdanning*. Rep. 6, Norges forskningsråd, Oslo
- Skodvin, O.J. (1999) Mergers in higher education – success or failure? *Tertiary Education and Management*, 5, pp. 65-80.
- Statskonsult. (2002) *Erfaringer med statlige fusjoner*, Statskonsult, Oslo
- Stensaker, B. (2002) *Strategiske valg og institusjonelle konsekvenser. Organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Sør-Trøndelag*. NIFU skriftserie 18/2002.
- Wyatt J. (1998) A rapid result: the achievement of a merger in higher education. *Higher Education Review*, 31, pp. 15-34