



Nedstemt fusjonsprosess - Årsak og konsekvens

Besvarelse levert av "Knoller og Totter"

Joakim Hope Soltveit, Kristi Wettern,
Line Pernille Andreassen og Malene Solheim Andreassen

AOS234, 2013

07.06.2013

Forord

Våren 2013 fulgte vi undervisningen til Per Ove Røkholt og Sigurd Rysstad i spesialkurset for tillitsvalgte studenter, AOS 234 – Studenter i Ledelse, ved UMB. Via spennende forelesninger, diskusjoner, tester, øvelser og eksterne foredragsholdere fikk vi et spennende innblikk i hvordan vi kan utvikle og påvirke våre omgivelser, samt bidra med konstruktive innspill i strategiske prosesser eller styreavgjørelser.

Som tillitsvalgt student er det ofte utfordrende å sette seg inn i tunge saksdokumenter med vanskelige formuleringer, lange møter med erfarne ansatte på UMB, og en kan fort bli et offer for manipulering av informasjon eller hersketeknikker. Men med bakgrunn i kurset og dets innhold føler vi nå at vi står bedre rustet for å hevde oss i diskusjoner med andre med mer erfaring, argumentere sterkere for våre synspunkter og demonstrere en faglig tyngde som styrker vår integritet. Vi har jobbet hardt og målrettet for å gjøre akkurat dette i vår oppgave, og håper at vi har klart det.

«Knoller og Totter» består av gruppemedlemmer med ulik faglig bakgrunn, ulike fagretninger og varierende årstrinn. Vi har på bakgrunn av dette fått muligheten til å belyse oppgaven med et godt og variert syn. Det er tydelig og helt naturlig at studieretning, hvor langt i studiene vi er, samt erfaring fra ulike verv farger individuelle arbeidsmetoder. Vi ser på denne variasjonen som en styrke, variasjon gjør at vi lærer av hverandre.

Vi ønsker å takke de emne-ansvarlige for lærerike timer, og en spesiell takk går til vår veileder Per Ove Røkholt. Vi vil også takke våre medstudenter i AOS 234 som er aktive, engasjerte og styrker Ås-ånden, samt våre intervjuobjekter og andre som har bidratt til denne oppgaven.

Mvh.

«Knoller og Totter» Joakim Hope Soltveit, Kristi Wettern,
Line Pernille Andreassen og Malene Andreassen

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	4
1. BAKGRUNN, TEORI OG PROBLEMSTILLING	6
1.1 Situasjonsbeskrivelse	6
1.2 Teorier	9
1.2.1 Organisasjon og omgivelser	10
1.2.2 Krav/Støtte-modellen.....	12
1.2.3 Prinsipal/agent – teorien	16
1.2.4 Mintzberg's 5 Ps.....	17
1.2.5 Definisjoner.....	18
1.3 Problemspesifisering og problemutvikling	20
2. METODE OG UNDERSØKELSE SOPPLEGG	21
2.1 Metode	21
2.2 Datainnsamling.....	23
3. ANALYSE.....	26
4. DRØFTING OG KONKLUSJON	34
4.1 Drøfting	34
4.2 Konklusjon	36
Litteraturliste.....	37
Vedlegg.....	39

Innledning

I de siste årene har det oppstått hendelser i studentskipnader som har ført til at riksrevisjonen har trukket en beslutning om at det er et behov for å styrke tilsynet og oppfølgingen av samskipnaden ytterligere. I tillegg vil Kunnskapsdepartementet (KD) ha et fokus på studentskipnadens segmentegenskaper, økonomistyring og styring. Det har kommet signaler om at KD ønsker å slå sammen studentskipnader vil redusere risikoen for ”fiasko”.

KD har gitt føringer om økende krav om rapportering, både kvalitativt og kvantitativt. Som følge av endring i føringer og etter tydelige signaler fra KD med ønsker om større mer robuste enheter, har flere samskipnader gått i samtaler med hverandre om muligheter for en eventuell fusjon. Dette iberegnet Studentskipnaden i Østfold (SiØ) og studentskipnaden i Ås (SiÅs) En sammenslåing av samskipnadene vil få konsekvenser for studentene ved de tilhørende institusjonene. En av hovedhensiktene med dette prosjektet er å gå dypere inn i studentenes rolle og muligheter i slike situasjoner.

Den praktisk – politiske problemstillingen vi har tatt utgangspunkt i lyder som følger:

”Bakgrunns- og konsekvensanalyse av forslag om å fusjonere SiÅs og SiØ. Synspunkter og standpunkter hos berørte aktører: Lærestedene, samskipnadene, og studentene.”

Videre har vi avgrenset problemstillingen for prosjektet. Bakgrunnen for dette er videre spesifisert i punkt 1.3 Problemspesifisering og problemutvikling og kommet frem til følgende problemstillinger:

Hovedproblemstilling:

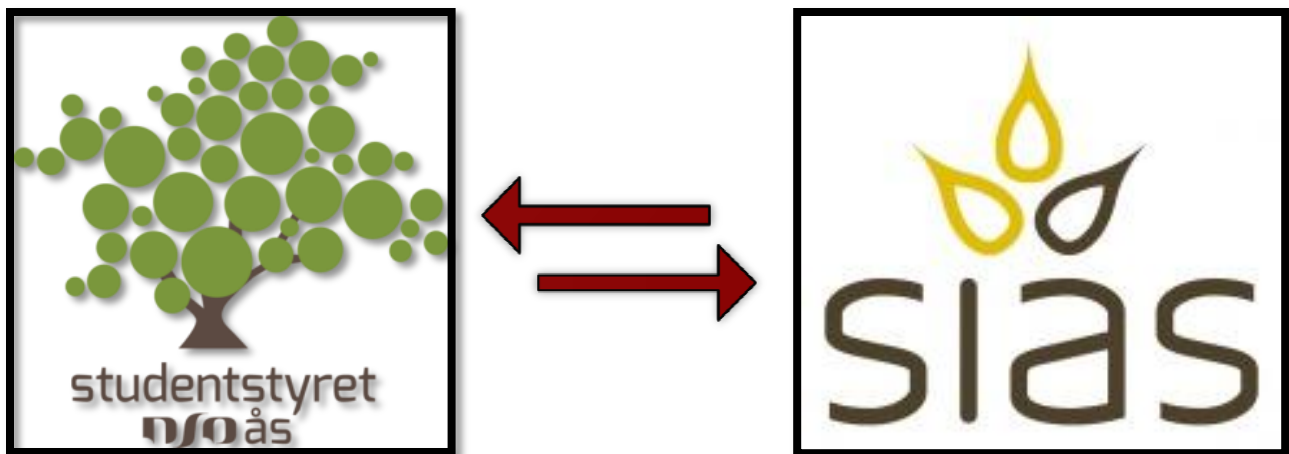
Hvilke strategier bør studentene foreta for å fremme sine ønsker og behov?

Delproblemstilling 1: *På hvilke måter kan studentene sikre sin innflytelse i SiÅs?*

Delproblemstilling 2: *Ble studentenes innflytelse og behov ivaretatt under fusjonsprosessen sett i lyset av strategiske modeller?*

Delproblemstilling 3: *Hvilke faktorer er viktige for en strategi som sikrer studentenes innflytelse?*

Delproblemstilling 4: *Hvilke muligheter har UMB studentene til å utføre makt for å få gjennomslag for sine krav og behov?*



1. BAKGRUNN, TEORI OG PROBLEMSTILLING

1.1 Situasjonsbeskrivelse

Bakgrunnen for denne oppgaven er fusjonssaken mellom studentsamskipnaden i Østfold (SiØ) og studentsamskipnaden i Ås (SiÅs). Det hele ble satt i gang etter det årlige studentsamskipnadmøte høsten 2012. Her møtte Kunnskapsdepartementet (KD) alle studentsamskipnadene i Norge for å diskutere aktuelle saker og det er her de politiske signaler gis. Her drøftes det hva studentsamskipnader ønsker å oppnå i forhold til kunnskapsdepartementet. Studentsamskipnadene er underlagt Kunnskapsdepartementet jf. Studentsamskipnadsloven av 14. Des. 2007 Nr. 116, §2, tredje ledd, "Departementet beslutter om studentsamskipnader skal opprettes, legges ned eller slås sammen"

Som tidligere nevnt i innledningen kom det frem, under det årlige studentsamskipnadmøtet, at KD ønsker sterkere enheter. I tillegg ble det nevnt at den nåværende regjering oppfordrer til sammenslåing av studentsamskipnadene. (Berg, 2013). Det ble også gitt uttrykk for at det ved regjeringsskifte kan være en risiko for at det vil bli fremmet tvangssammenslåing av de små samskipnadene. Det kommer også frem at *«Riksrevisjonens vurdering foreligger det et behov for å styrke tilsynet og oppfølgingen av samskipnadene ytterligere, og Riksrevisjonen har merket seg at departementet framover vil ha særskilt oppmerksomhet på studentsamskipnadenes segmentregnskaper, interne styring og økonomistyring»*. (Rapport 2013)(s.7)

KD mener å slå sammen studentsamskipnader vil redusere risikoen for fiasko. I dette mener de sammenslåing av mindre samskipnader til større organer. Det har oppstått noen uheldige hendelser innen studentsamskipnads-Norge. Som eksempel kan det nevnes studentsamskipnadene i Narvik (SSiN) og Bodø (SSiB). Disse samskipnadene ble tvangssammenslått grunnet økonomiske utfordringer i SSiN(nr.no 2011). Etter sammenslåingen av SSiN og SSiB er det kommet frem flere mulige fusjoner. Samskipnadene i Buskerud og Vestfold skal fusjoneres, samt en dialog mellom studentsamskipnadene i

Agder og Telemark angående mulig fusjonering. Totalt er det pr. i dag 10 samskipnader som er i dialog om samordning og sammenslåing. I løpet av de siste årene er det med andre ord skjedd en hel del med studentsamskipnader rundt om i Norge. Dette er en følge av kunnskapsdepartementets økende krav om rapporteringer, både kvalitativt og kvantitativt (Rapport 2013)(s. 7).

Etter årsmøtet med Kunnskapsdepartementet tok initiativtaker SiØ kontakt med SiÅs i oktober 2012(Berg 28.05.2013) med et ønske om å fusjonere. Slik SiÅs har sett på alle fusjonene rundt om i Norge, føler SiÅs seg truet. Etter at SiØ opprettet kontakt med SiÅs ble det utarbeidet en mulighetsstudie. SiÅs hadde i hovedsak fire mulige alternativer (Rapport 2013)(s.11);

- (a) å bli en del av SiO,
- (b) fusjonere med Oslofjord-samskipnadene,
- (c) fusjon mellom SiÅs og SiØ eller
- (d) forbli slik SiÅs er i dag

Skulle SiÅs lagt seg under Norges største studentsamskipnad, studentsamskipnaden i Oslo og Akershus (SiO), ville ikke Ås-studentene blitt representert i SiO-styret. Dette grunnet at SiO har 26 samskipnader og etter som SiÅs dekker en mindre studentmasse, ville ikke SiÅs fått noen representanter i et SiO-styre. Som en konsekvens hadde Ås – studentene mistet sin innflytelse.

Mulighetsstudien pekte ut mange likheter mellom SiØ og SiÅs. De bruker samme tariffsystem, hadde samme budsjettmodell, FDV – system (forvaltning, drift og vedlikehold) og samme bokhandlerkjede. Dette betyr at ved en eventuell fusjon ville man spart inn penger ettersom institusjonene benytter seg av samme systemer. Det ville ikke være nødvendig med nye avtaler og lignende.

I mulighetsstudiene kommer det frem at ved en fusjon vil man kunne kutte administrative kostnader ved å ha ett styre og dele på andre utgifter. Noe som utpekte seg som et viktig

argument for fusjon. En diskusjonssak mellom institusjonene var hvem som utpekte seg som «storebror» og som derfor skulle ha flest ster i styret, hovedkontor, osv. Det finnes to måter å se på hvilken enhet som utgjør den største; økonomisk eller i studentmasse. SiØ utpeker seg som «storebror» målt i studentmasse, SiÅs hvis man ser utfra Økonomi. I mulighetsstudiene kommer det frem at SiØ har en egenkapitalandel på 15 %, mens SiÅs har en egenkapital på 25 % (Rapport 2013)(s.7) SiØ har større studentmasse enn SiÅs, men i den økonomiske kontekst vil SiÅs tre inn som en «storebror» ettersom SiÅs har en større kapital enn SiØ.

Behandlingen av fusjonssaken ble påvirket av innspill fra ulike aktører. Forslag om fusjonen ble tatt opp for første gang på Studentting 1 2013. Ved Studentting 2 fikk representantene presentert mulighetsstudiene. Etter at studenttingsrepresentantene hadde lest mulighetsstudiene kom det, 18. Mars 2013, et uformelt motsvar fra Kjell Gunnar Hoff, dosent i bedriftsøkonomiske fag. Kjell Gunnar Hoff er ansatt ved Handelshøgskolen ved UMB. I hans motsvar påpeker Hoff at den fusjonerte samskipnaden vil bli lokalisert på tre steder og dette vil føre til koordineringskostnader. Hoff påpeker også at SiØ har en svakere økonomi, noe som vil gå ut over Ås – studentens tjenestetilbud dersom en fusjon hadde funnet sted. Som en følge av motsvaret til Hoff begynte studentene å tenke mer kritisk på fusjonen.

Høringssvaret ble behandlet på Studentting nr. 3. Det ble lagt frem tre alternative høringssvar:

Alternativ A - Nei til fusjon, SiÅs forbli lik dagens SiÅs

Alternativ B - Ja til fusjon mellom SiÅs og SiØ

Alternativ C - Tar ikke stilling til fusjonen mellom SiÅs og SiØ. Mulighetsstudiene er ikke godt nok grunnlag for en fusjon.

Studenttingsrepresentantene avga sine stemmer og resultatet ble enstemmig alternativ A – Nei til fusjon. UMB svarte nei til fusjon, Studentparlamentet ved Høyskolen i Østfold stemte Ja til fusjon. SiÅs valgte å ta hensyn høringssvaret fra Studentting og henla fusjonsforslaget. Etter samtaler med leder av Studentstyret, Per Rønning, og leder av styret

til Studentparlamentet, Stian Aasberg Johansen, kommer det frem at slik situasjonen er i dag er det ikke aktuelt med en fusjon. Begge påpeker at dersom forholdene ligger til rette med riktige rammebetingelser og et stort behov hvor innsparinger vil gjøre nytte for seg, kan en fusjon være aktuell i fremtiden.

1.2 Teorier

I oppgaven vår har vi valgt å bruke følgende teorier:

- Røkholt K/S-modellen
- Jacobsen/Thorsvik – Organisasjon og omgivelser
- Mintzberg: 5 Ps for Strategy
- Prinsipal-agent teorien

Disse har vi valgt fordi vi mener at de komplementerer hverandre og de belyser våre problemstillinger fra ulike sider. Teoriene viser hvordan organisasjoner (SiÅs, Studentdemokratiet) blir formet av sine omgivelser, og hvordan forholdet mellom organisasjonene er/bør være i praksis. K/S-modellen forteller oss om hvordan ulike aktører blir påvirket av samfunnsutviklingen, de ulike faktorer og hvordan dette påvirker indre prosesser og produksjon.

Jacobsen/Thorsvik skisserer hvorfor omgivelsene er viktig for en organisasjon. Vi peker spesielt på de tekniske og institusjonelle omgivelsene. Disse har betydning for organisasjonens ressurser og resultater, og endrer seg i enten forholdsvis like omgivelser eller stabile og enkle omgivelser. Vi har benyttet oss av denne litteraturen for å gå inn på de tidligere nevnte organisasjoners indre og ytre påvirkningsmuligheter og hvordan dette viser seg i praksis.

«Mintzbergs 5Ps for Strategy» belyser strategi fra fem ulike perspektiver, og Mintzberg argumenterer blant annet for at endring ikke nødvendigvis er et planlagt strategisk grep men blir brukt i en prosess for å tilpasse seg. Ved hjelp av denne teorien kan vi trekke ut hvilken strategi studentene la seg på i prosessen og forhåpentligvis trekke en slutning/anbefaling for hvilke strategiske grep studentene bør foreta seg fremover i tid.

Prinsipal – agent teorien er relevant fordi den viser hvilken rolle partene har i forhold til hverandre og hvem som opptrer som prinsipalen og agenten. Vi ønsket å poengtere at arbeidsfordelingen, informasjon og ulike ferdigheter kunne være problematisk da dette er faktorer som kan resultere i det vi kaller prinsipal-agentproblemet.

Vi ønsker å definere enkelte faguttrykk og terminologi som blir brukt i oppgaven, og det gjøre vi for å klargjøre hva vi mener med begrepene, samt hvordan de passer inn i denne konteksten.

1.2.1 Organisasjon og omgivelser

For enhver organisasjon er det viktig at man tar hensyn til både ytre og indre påvirkningskrefter, altså sine omgivelser. Omgivelsene rundt en organisasjon defineres som *«alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen.»* (Jacobse/Thorsvik 2007)(s.183) Dette kan være andre organisasjoner, konkurrenter, grupper, politikk, økonomiske eller kulturelle forhold, trender o.l.

Jacobsen/Thorsvik (ibid) peker også på andre eksterne forhold som tekniske omgivelser og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene defineres i teksten som kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere o.l. mens de institusjonelle omgivelsene handler om oppfatninger, verdier, normer og forventninger. Disse faktorene inngår ofte i de ulike omgivelsene og er utslagsgivende enten i stabile eller dynamiske omgivelser. I denne sammenhengen har studentene vært kunder og samskipnadene vært samarbeidspartnere

mens det har vært oppfatninger om mulige sammenslåinger og forventninger om økt press fra KD eller geografiske forankringer.

SiÅs er en svært robust organisasjon og har i følge administrerende direktør Einride Berg (Berg 28.05.2013) og styreleder Fredrik Rønningen (Rønningen 16.05.2013) gått med overskudd flere år på rad, noe som også blir bekreftet av regnskapet (SiÅs 2012). Isolert sett har SiÅs derfor svært stor frihet og gjør en glimrende jobb som en egen organisasjon, men må også ta hensyn til andre aktører og faktorer i sine omgivelser, jfr. Offentlig politikk. Skulle SiÅs derimot bli slått sammen til en større organisasjon med en større administrasjon og flere campusløsninger ville det vært vanskelig å fortsette den økende positive veksten grunnet økte transaksjons og etableringskostnader.

I saken med SiÅs ble det argumentert at KD la «*mildt press for å få til en omstrukturering*» (mulighetsstudie SiÅs – SiØ-s 7) og dette ble brukt som et grunnlag for å forsvare innledningen av en fusjonsprosess og i den videre argumentasjonen for en fusjon. Dette var pga. økte krav til rapportering og styring, noe som ble poengtert i intervju med administrerende direktør i SiÅs, Einride Berg (Berg 28.05.2013), samt at det var mer sannsynlig å se på «*geografiske premiss for sammenslåing*» (Rapport 2013)(s.8)

I følge Jacobsen/Thorsvik (Jacobse/Thorsvik 2007)(s.182) må man ta hensyn til usikkerhet og tilpasse seg dynamiske situasjoner, samt ha tilgang til god informasjon. Dette har vært spesielt viktig med tanke på press ovenfra og ønsker innenfra. Man må også bygge opp en legitimitet som gjør at omverden reagerer positivt på de valg som blir tatt og setter pris på de ulike tjenester som tilbys. Om man følger det teoretiske perspektivet at man må være tilpasningsdyktig, kan en dermed si at SiÅs gjorde rett i å gå inn i en prosess med tanke på eksterne og interne rammebetingelser. Men det er viktig å understreke at ulike rammebetingelser forandrer seg fra situasjon til situasjon, samt hvilke aktører som er delaktige og at en endring av rammebetingelsene også kan bidra til å forandre organisasjonskulturen.

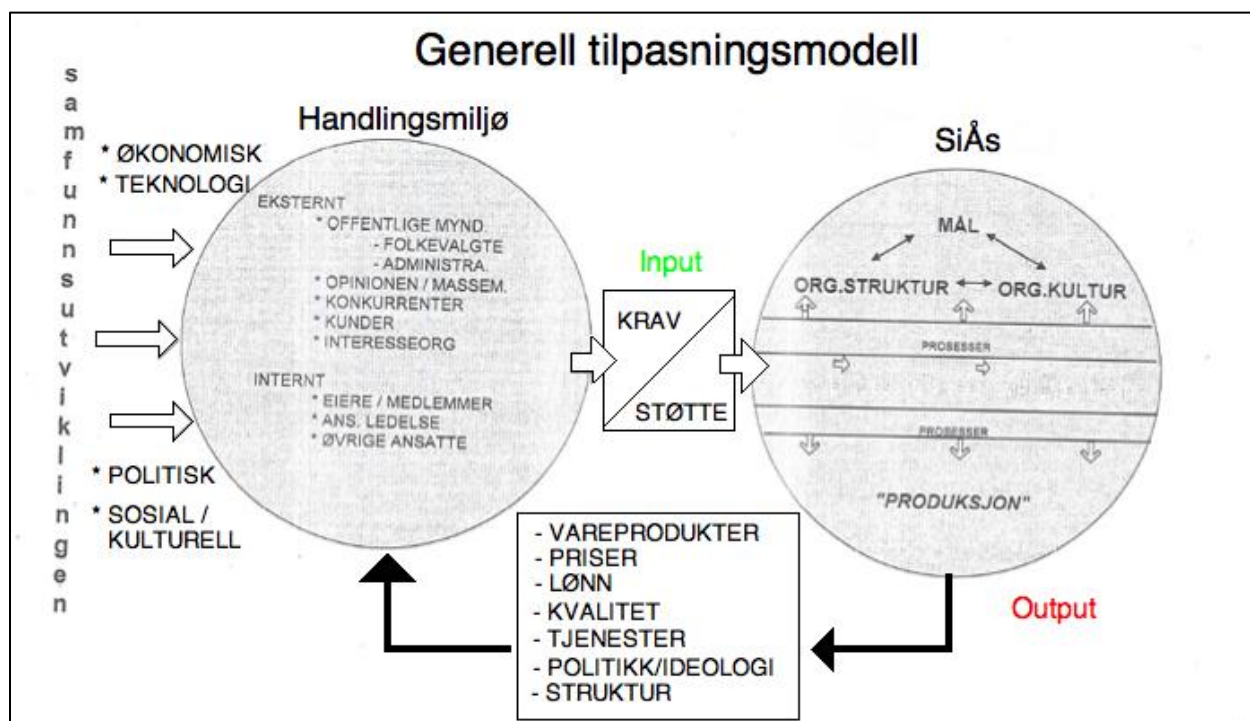
Hovedargumentet for fusjon var derfor at samskipnadene kunne stå sterkere sammen og at man kunne få gode betingelser for økt studentvelferd. Men i prosessen med å samle inn data ble det poengtert at SiÅs er såpass robust (Rønningen 16.05.2013) at den mest sannsynlig ikke vil bli tvangssammenslått. Det ble også påpekt at de føringene fra KD som ble fremstilt i mulighetsstudien kunne være litt mer overdrevne enn det som var realiteten. (Rønning 28.05.2013) Samtidig poengteres det at KD ikke har gjort noen vedtak som går mot studentenes og/eller lærestedenes ønsker, og at KD legger veldig stor vekt på hva studentene ønsker. (Berg 28.05.2013)

Det var derfor mange gode argumenter for å foreta strategiske valg som gjorde at status quo ble opprettholdt, og i prosessen med å stemme mot fusjonen mellom SiÅs og SiØ viste studentene seg beslutningsdyktige og engasjerte gjennom å foreta valg som de mener har vært fattet på riktig grunnlag, selv om mulighetsstudien til SiÅs og SiØ var i svært stor grad positiv. I etterkant fikk også studentene skryt av Einride Berg (Berg 28.05.2013) for å ha tatt et viktig strategisk valg, noe som hadde mer gjennomslagskraft enn om de hadde valgt å ikke velge, altså å utsette saken og utrede mer før en endelig avgjørelse ble tatt. Kulturen sto sterkt blant studentene og en endring var ikke ønsket før man fikk en tilfredsstillende utredning.

1.2.2 Krav/Støtte-modellen

For at denne støttemodellen skal fungerer er det visse premisser som må være på plass. I krav/støtte-modellen (Røkholt 2013) skisserer Røkholt de ulike faktorene; økonomi, politikk, teknologi og sosialt/kulturelt som strømmer ut fra samfunnsutviklingen og påvirker aktører til å handle på bestemte måter. Strategien og de veivalgene/aksjonsplanene en organisasjon velger å følge/utvikle vil i mange tilfeller være påvirket av handlingsmiljøet. Det denne modellen ikke problematiserer er sosiologiske, psykologiske, kulturelle eller etiske og samfunnspolitiske spørsmål.

Organisasjonen avhenger av ressurser andre aktører i handlingsmiljøet kontroller. Her er et spørsmål om avhengighet og makt. Det som gjør at noen får makt i dette tilfellet er om andre ønsker det de besitter. Videre vil vi tar for oss de faglige premissene og kravene som stilles til K/S-modellen og dens funksjon.



(Røkholt 2013)

K/S-modellen legger til grunn en tilpasningsmodell hvor påvirkninger i handlingsmiljøet og deres interesser stiller krav til organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen. Disse kravene bidrar til at organisasjonen, som i dette tilfelle er SiÅs, produserer det handlingsmiljøet krevet. Man kan derfor si at handlingsmiljøet setter inputen i form av krav og støtte til SiÅs. Det som er relevant her er derfor å se på hvorvidt studentenes innflytelse og behov er ivaretatt under denne prosessen. Da må man se på de punktene som vi kommer til å ta for oss nedenfor.

- **Overlevelse på sikt betinger at ressurstilgangen minst tilsvarer ressursforbruket (systemteori, økonomisk teori)**

I den siste tiden har det vært eksempler på Samskipnader som har endt opp i skandale, det er blitt brukt mer resurser enn hva de har hatt tilgang til. Som følger av dette har myndighetene gått inn og tvangsfusjonert. Dette er en av grunnene for at KD, som tidligere nevnt, gir uttrykk for at det ønskes større samskipnader for unngå slike skandaler. SiÅs har en god økonomi (Berg 28.05.2013), noe som tilsier at ressurstilgangen minst tilsvarer ressursforbruket. Argumentet i mulighetsstudien om å være «føre var» i tilfelle en mulig tvangsfusjon mangler grunnlag da det, sett i lys av modellen, ikke tyder på at SiÅs står i fare for en krise i nærmeste fremtid

- **Handlingsmiljø er dynamisk – krav/forventninger endrer seg.**

Et handlingsmiljø vil alltid være et resultat av de eksterne og interne interesser. Disse interessene vil igjen stille krav og støtte til organisasjonen. Handlingsmiljøet vil stadig være i forandring og nye krav vil kontinuerlig oppstå. Igjen kan det her trekkes frem at samskipnader havnet i økonomiske vansker, og handlingsmiljøet endret forventningene til samskipnadene. Eksempelvis at det øker krav om rapportering og forventes mer robuste enheter. Selv om kravene i handlingsmiljøet (departementet) endres, vil ikke det nødvendigvis være styrende for organisasjoner som allerede står sterkt (SiÅs), men heller enheter som stiller svakere.

- **Organisasjoner har evnen til å tilpasse seg (endre output) gjennom internt omstrukturering og påvirkning av handlingsmiljøet (systemteori).**

Ved å omstrukturere innad, og en endring i handlingsmiljøet, vil det føre til endring i output. Det vil si at det blir en endring i arbeidsoppgaver, kommunikasjonen, og forholdet mellom medlemmer/ansatte osv. For å kunne påvirke handlingsmiljøet må det gjøres ved å se organisasjoner som en del av en større helhet (systemteori). Et system som helhet består av identifiserbare deler mellom eksisterende forbindelser/relasjoner. Relasjoner og de ulike faktorene danner igjen stabile mønstre som gir grunnlaget for organisasjonsstrukturen. Et system består av ulike deler. For å kunne endre systemet må derfor et x-antall deler være i påvirkningen. Omgivelsene

organisasjonen befinner seg i er også avgjørende. Dersom en stor del av omgivelsene går inn for endringer vil det sannsynligvis bli lettere å omstrukturere og påvirke handlingsmiljøet. Dersom en organisasjonskultur står sterkt vil den være vanskeligere med omstrukturering, enn i der en organisasjonskultur står svakt.

Slik vi oppfatter det føler studentene i Ås en sterk identifikasjon til studentsamskipnaden. Når de involverte føler sterk identifisering, vil de sannsynligvis også vegre seg mot forandringer som vil endre på organisasjonskulturen. Dette kan være en av faktorene til at studentting svarte nei til fusjon. Det vil derfor være lettere å endre output hos en organisasjon hvor kulturen står svakt i forhold til en studentskipnad som i SiÅs. Gjennom lesing av mulighetsstudie og debatter under studentting opplevde man nettopp dette, studentene ønsker ikke en endring av output.

- **Det er ikke mulig å tilfredsstille krav og forventninger – prioritering/strategiske valg er nødvendig. De faktiske makt/avhengighetsforholdene spiller sentral rolle.** I fusjonssammenheng avhenger det at begge parter blir enige. Et eventuelt maktforhold her vil derfor være mindre tilstedeværende enn hos andre organisasjoner hvor den ene parten sitter på noe den andre vil ha. I denne sammenhengen ønsket man i følge og effektivisere komplementerende kompetanse og ressurser hos begge skipnader (Lystad 30.05.2013). Med andre ord ønsket begge samskipnadene å samle kompetansen for å fremstå sterkere.

Forholdet mellom SiØ og SiÅs kan utfra denne modellen vise et av motargumentene for fusjon fordi det viser at partene i fusjonen hadde en skjev fordeling av makt og avhengighetsforhold. Med det menes en større økonomi, mer verdier og flere tjenester i SiÅs kontra SiØ.

For å illustrere forholdet mellom Studentene og SiÅs kan vi si at SiÅs, teoretisk sett, kunne valgt å gå imot studenttingets høringssvar. Studentsamskipnaden har makt til

å gjøre en upopulær/motstridende avgjørelse, men fremover i tid vil de være avhengig av å ha studentene på "sin side". Begge parter sitter med hver sin avhengighet til hverandre og en makt ovenfor hverandre. Studentene har krav på en samskipnad, men de trenger en *god* samskipnad. SiÅs trenger studentene for å få gjennom diverse saker via UMB (Eks. overdragelse av GG-hallen). Dessuten er de avhengig av å vite studentenes behov og ønsker. Å gå imot studentene kan derfor være svært ødeleggende for samskipnaden.

1.2.3 Prinsipal/agent – teorien

I Studentsamskipnadsloven av 14. Des. 2007 Nr.116, §3 står det skrevet følgende: «*En studentsamskipnad har til oppgave å ta seg av studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærestedet. En studentskipnad skal tilby tjenester til studenter*». Studentene er derfor per definisjon både brukere og eiere av samskipnadene. Oppfatningen om at studentene fungerer som eiere av Samskipnaden er noe SiÅs og UMB-studentene står fast ved. For å illustrere forholdet mellom SiÅs og studentene kan vi trekke frem prinsipal-agent teorien.

Prinsipal – agent teorien baserer seg på forholdet mellom en prinsipal (eieren av en organisasjon) og en agent (leder/styret av organisasjonen). Relasjonen mellom prinsipal og agent oppstår gjennom en gjensidig kontrakt som vil kunne styre prinsipalen og agentens forhold (Langeland 1998).

Teorien tar utgangspunkt i prinsipal – agent problemet (SNL 2013). Myndigheten til å fatte beslutninger er dessuten fra eieren (prinsipalen) til leder (agenten), dette kan føre til problemer. Agenten sitter med så å si all informasjon om den daglige driften og besitter ferdigheter knyttet til å utføre visse oppgaver. Prinsipalen har begrenset informasjon, mangler ferdighetene og kan derfor ikke utføre oppgavene like effektivt som agenten. Hovedproblemet som oppstår er at det ikke er interessesammenfall og ulik arbeidsdeling mellom agent og prinsipal. Derfor er det viktig at prinsipalen har mulighet til å påvirke, eller

kontrollere agentens valg, slik at de står i samsvar med prinsipalens kortsiktige og langsiktige mål for organisasjonen/bedriften (Langeland 1998).

«Principal-agent-teorien tar utgangs-punkt i en enkel stimulus-respons-modell hvor en forutsetter at belønning i form av penger eller status motiverer individer til innsats slik at økt belønning gir økt innsats.» (Langeland 1998)

En samskipnadsdirektør stiller seg litt spesielt da økt fortjeneste og bedre prognoser kun gir direktøren selv heder og ære kontra andre private selskaper der disse resultatene i større grad kan utbetales i bonuser.

1.2.4 Mintzberg's 5 Ps

En godt utarbeidet strategi er viktig, om ikke avgjørende, for en vellykket fusjonsprosess. En slik strategi vil beskrive hvordan organisasjonen skal nå sine mål. En mulig planlagt strategi for fusjon ville mest sannsynlig blitt utarbeidet etter en eventuell fastslått vedtak om ja til fusjon. SiÅs og SiØ har derfor ikke utarbeidet et nedskrevet strategi for selve fusjonsprosessen. Vi vil se nærmere på hvilken strategi som ble utført for å få igjennom forslaget ved studentdemokratiene. En strategi er kompleks, noe som kommer tydelig frem i Henry Mintzberg fem definisjoner for strategi. (Mintzberg 2001) Kort forklart går denne teorien ut på:

1. Plan/strategi som plan:

Denne strategien er ofte utarbeidet på forhånd, men kan tillegg utvikles underveis for å nå målet. Denne er sett på som den allmenne oppfatningen strategi på.

2. Ploy/strategi som:

En strategi utført med hensikt om å utkonkurrere en motstander.

3. Pattern/strategi som mønster:

Denne strategien forklares som beslutninger gjort i et gitt handlingsmønster.

Beslutninger og aktiviteter, som ikke nødvendigvis har strategiske hensikter, utgjør dette mønsteret.

4. Position/strategi som posisjon:

Dette er en strategi der organisasjonen tilpasser seg handlingsmiljøet for å styrke sin posisjon.

5. Perspective/strategi som perspektiv:

Dette er en strategi hvor et syn er delt av alle innad i organisasjonen og kommer frem gjennom deres intensjoner og/eller atferd. Individene vil til sammen forme et kollektivt perspektiv.

Mintzberg beskriver strategi som å se sammenhenger mellom de ulike punktene og at noen av dem er mer utsatt for endringer enn andre. Han sier bl.a. at planer og posisjoner er unnnværlige, men ikke perspektiver. Det er derfor viktig å forstå at noen av de strategiske punktene er mer lettpåvirkelige enn andre og at de fort kan bli påvirket av verdiene og tankene til dem som utformer dem. I tillegg kan en bli utsatt for et «ploy» hvor planene til andre gjør at en blir utkonkurrert eller at de mønstrene en følger blir ugyldige når ens posisjon blir utfordret av eksterne krefter eller synspunkter. Eksempler kan være forbrukermakt som da Kodak gikk konkurs, fordi de nektet å følge forbrukernes etterspørsel og vilje til å gå over til digitale kameraer og digitalt bruk. I tillegg sier Mintzberg (1991, 21) at kontekst og miljø er viktige faktorer for å forstå strategien, organisasjoner er instrumenter for kollektiv forståelse og strategien er påvirkelig fra mange sider.

1.2.5 Definisjoner

Fusjon

Defineres ifølge Store Norske Leksikon som en sammenslåing av to eller flere selskaper eller organisasjoner. Fusjoneringen kan skje ved at et eksisterende selskap opptar seg i ett eller flere selskaper som da vil oppløses (SNL 2009). I fusjonssaken med SiÅs og SiØ handler det om at begge selskapene ville oppløses før man dannet et nytt selskap.

Studentvelferd

Her har ikke Kunnskapsdepartementet noen klar definisjon grunnet lokale variasjoner. Velferdstinget i Oslo frykter at en definisjon kan medføre en økonomisk begrensning i studentenes velferdstilbud. Departementet mener også at «*studentvelferd bør ligge til grunn for samskipnadens valgfrihet i forhold til oppgaver og organisering*», og at «*studentvelferden skal inneholde hvilke tjenester samskipnaden kan tilby og hvordan dette skal finansieres*» (Velferdsting 04.06.2013). Vi har forståelse for Velferdstingets avgjørelse, men vi mener likevel at en god studentvelferd bør inneholde gode tjenester som tilfredsstiller studentenes behov, tar hensyn til studentenes interesser og inkluderer studentene i utformingen av sine tilbud.

Innflytelse

Er et begrep som lett kan forveksles med makt, men når det kommer til innflytelse kan man skille på hvilke midler som er blitt brukt. Makt blir gjerne brukt til å presse noen til å gjøre noe man ikke ønsker, mens innflytelse oppnår man med svakere virkemidler. For eksempel kan virkemidler for innflytelse være argumentasjon, overtalelsesevner og andre påvirkningsmetoder, men for makt kan det være belønning eller trusler. Her vil man få en person eller en gruppe til å tenke annerledes enn de ellers ville gjort. (SNL 2009; SVF 2010; SNL 2013)

Strategiske modeller

Det finnes ingen klar definisjon, men modeller er en forenkling av virkeligheten. En strategisk modell viser en forenkling av hvordan strategien til en organisasjon kan utformes. Strategiske modeller vil inneholde strategiprosessen og de deler den består av.

1.3 Problemspesifisering og problemutvikling

Hovedproblemstilling: *Hvilke strategier bør studentene velge for å fremme sine ønsker og behov?*

Før arbeidet med denne oppgaven startet, følte vi behov for å belyst studentenes faktiske rolle i saksprosessen om fusjon mellom SiØ/SiÅs. Vi ønsket å undersøke hva som gjorde at studentene valgte en strategi hvor de stemte nei til fusjon, hvordan behovet påvirket deres valg og hvilke konsekvenser dette hadde. I og med at studentene har mye makt og innflytelse i studentsamskipnaden har de også mulighet til å involvere seg i ulike strategiske prosesser og styre i ønsket retning.

Det var viktig for oss, som studenter, å lære mer og undersøke hvordan vi kan fremme våre saker og bli hørt. Imidlertid innså vi at det også fantes eksterne faktorer som spilte inn i avgjørelsen til studentene. Dette er utfordrerne fordi studentene har ulike bakgrunner, forutsetninger og kan være lett påvirkelige når de møter andre som har mer erfaring, kunnskap og er i en overordnet posisjon.

På bakgrunn av dette reiser vi følgende delproblemstillinger:

Delproblemstilling 1: *På hvilke måter kan studentene sikre sin innflytelse i SiÅs?*

Delproblemstilling 2: *Ble studentenes innflytelse og behov ivare tatt under fusjonsprosessen sett i lyset av strategiske modeller?*

Delproblemstilling 3: *Hvilke faktorer er viktige for en strategi som sikrer studentenes innflytelse?*

Delproblemstilling 4: *Hvilke muligheter har UMB studentene til å utføre makt for å få gjennomslag for sine krav og behov?*

2. METODE OG UNDERSØKELSE SOPPLEGG

2.1 Metode

Det ble sagt i innledningen at vi har ulik bakgrunn og ulike faglige forutsetninger for å gjøre datainnsamlinger. Det skal også sies at vi ikke hadde noe metode i forelesningene eller fikk utdelt noe litteratur rundt dette, men noe tidligere erfaring og kunnskap, samt veiledning har hjulpet oss til å få tak i den informasjonen vi trengte. Underveis i prosessen har vi vært svært bevisst på vår egen rolle, i og med at alle på gruppen har vært delaktig i beslutningen som ble tatt på studentting, enten via våre roller i studentstyret eller i studentråd, og forsøkt etter beste evne å fremstille oppgaven og forskningen så objektivt som mulig.

I starten av prosessen begynte vi å diskutere innad i gruppen hva som var mest hensiktsmessig med tanke på tid, ferdigheter og ressurser og vi kom frem til at vi ønsket å benytte en metode for innsamling av data som flere var kjent med, nemlig intervju. Det skal derimot sies at valg av metoder og ulike tilnærminger for innsamling av data kan og bør variere fra ulike situasjoner. Det vil si at en tar hensyn til praktiske utfordringer som tid, ressurser, kvalifikasjoner og lignende, og det finnes mange riktige svar på hvordan en kan samle inn data. Gruppen kom frem til at det ville ta for lang tid å utvikle, teste og gjennomføre spørreundersøkelser eller andre former for kvantitative metoder og formålet var ikke å generalisere en mening, men innhente mer informasjon om beslutningsprosesser og strategiske grep. Vi er derimot klar over at det er fordeler og ulemper med kvalitativ forskning hvor mye kan være subjektivt og basert på enkeltpersoners meninger og endringer, men i dette tilfellet ønsker vi å vektlegge akkurat de ulike meningene og oppfatningene.

Kvalitativ metode er ofte assosiert med dype data, innhold, gode nyanser, dybde, nærhet og fleksibilitet (Repstad 2007)(s.16-25) Det var også ønskelig med ett fokusgruppe-intervju med de ulike administrerende direktører og styreledere av samskipnadene, samt ledere av studentdemokratiene i Østfold og Ås. Men vi forkastet dette forslaget grunnet liten tid til

oppgaven og at flere av de involverte ikke ønsket å stille opp. Vår hoved metode for innsamling av data har derfor vært kvalitative intervjuer.

I denne innsamlingsprosessen har vi laget individuelle spørsmål til de ulike intervjuobjektene og vi har foretrukket å gjennomføre ustrukturerte intervjuer fremfor strukturerte. Vi har ønsket at kildene våre skal gjenfortelle hendelser og meninger med sine egne ord i en uformell form siden hovedfokuset vårt har vært på synspunkter og meninger. De ulike spørsmålene vi hadde rundt dette samlet vi i en ustrukturert intervjuguide (Vedlegg 1) som vi brukte som basis for spørsmålene på problemstillingen. Vi kunne brukt en strukturert eller semi-strukturert intervjuguide men ønsket mer fleksibilitet. (Repstad 2007)(s137) poengterer at ved å bruke en ustrukturert intervjuguide kan det føre til at en får belyst saken på en mer helhetlig måte enn at en stiller samme spørsmål til alle kilder og sammenligner svarene ved å bruke faste rammer.

Vi brukte bevisst denne metoden for å innhente informasjon i forhold til to faktorer. Den første faktoren er mulighetene for å verifisere eller falsifisere informasjon som kommer frem under intervjuene i forhold til faktisk saksgang, sakspapirer, referater eller andre dokumenter som vi har tilgang til. Og den andre faktoren er mulighetene for å skreddersy intervjuene som gir en unik mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og prate om ulike sider og aspekter som kanskje ikke hadde kommet frem om vi hadde fulgt en fast struktur. Et eksempel er administrerende direktør i SiØ som uttrykket sin overraskelse og dels frustrasjon over innflytelsen som motsvaret fra Hoff hadde på vedtaket i Studenttinget i Ås (Lystad 30.05.2013). Samtidig er det viktig å poengtere at vi på ingen måte er ute etter å ta noen eller å dømme noen personlig, og vi har derfor lagt stor vekt på at det den personen sier til oss under intervjuet, sier den i form av sin rolle og ikke som person.

Under innsamlingen av data har vi spurt våre respondenter om deres samtykke til å ta opp intervjuene og å bruke deres uttalelser i vår forskning. Dette har alle samtykket til og vi har forsøkt å gjengi respondenter slik de har ordlagt seg. Vi har lagt spesielt vekt på etikk og

moral under datainnsamlingen og fulgt prinsipper om at forskningen ikke skal gjøre skade eller at noen skal føle seg krenket. I tillegg har det vært et mål å sørge for at kildene våre vet hva oppgaven går ut på og vi har understreket at vi ønsket en stor grad av åpenhet rundt oppgaven og forskningen. Dette innebærer at kildene våre har hatt mulighet til å spørre spørsmål om forskningen underveis, og at vi har etterkommet kildene våre sine ønsker om å anonymiseres eller ikke publisere enkeltinformasjon. Vi mener dermed at de etiske og moralske verdier er ivaretatt og eventuelle misforståelser eller feil i gjenfortelling av kilder er derfor vårt eget ansvar.

I tillegg til intervjuene ønsker vi å styrke og komplementere vår oppgave med dokumentanalyse og pensum og ekstern faglitteratur for å demonstrere våre argumenter og synspunkter. Dette har vi gjort i samråd med vår veileder og fått innspill mens vi har skrevet på oppgaven. Dette har hjulpet oss til å nå de målene vi har satt oss og oppnå presisere formuleringer som løfter kvaliteten på arbeidet.

2.2 Datainnsamling

Vi har gjennomført syv intervjuer med Fredrik Rønningen (Styreleder SiÅs), Einride Berg (Adm. Dir. SiÅs), Per Fredrik Rønneberg Nordhov (Påtroppende leder i Studentstyret NSO-Ås), Per Rønning (Leder studentstyret NSO-Ås), Stian Aasberg Johansen (Leder studentparlamentet HiØ), Rita Hirsum Lystad (Adm. Dir. i SiØ) og Kjell Gunnar Hoff (Dosent ved Handelshøyskolen). Disse kildene ble valgt ut grunnet deres sentrale rolle og kunnskap i og om fusjonsprosessen, samt vår tro på at disse kunne bidra med nyttig informasjon som kunne gi oss bedre svar på problemstillingen vår.

Alle intervjuene har vært gjennomført med to eller tre av gruppens medlemmer og intervjuobjektet tilstede bortsett fra intervjuet med Rita Hirsum Lystad som foretrakk å svare på mail og intervjuet med Stian Aasberg Johansen, leder for Studentparlamentet i Østfold, som ble gjennomført via telefon. En i gruppen har spurt de fleste spørsmålene mens andre

har komplementert og tatt notater, i tillegg til at vi har tatt opp intervjuene på bånd. Vi foretrakk å intervju våre kilder ansikt til ansikt fordi vi da hadde mulighet til å observere deres kroppsspråk når de ble stilt spørsmål. Eksempler var å rette armene i kors over brystet, himle med øynene eller nikke bekreftende eller avkreftende. Dette gjorde det også enklere å stille oppfølgingsspørsmål som: «Hvis jeg forstår deg rett nå, så...» eller «slik jeg har forstått det så er dette ditt synspunkt i saken..», og dermed kunne vi bekrefte eller avkrefte informasjonen som kom frem.

Vi fikk konstruktive svar fra alle våre kilder og disse er ytterligere presentert og diskutert i drøftingen og konklusjonen. Både gruppen og kildene våre var svært fleksible med tanke på tid og sted for intervjuet og stilte opp på svært kort varsel. Dette har vært til fordel for oss slik at vi har hatt mulighet til å gjennomføre datainnsamlingen over en kort periode, og på den måten fått mer tid til analysen og drøftingen. Vi har ikke støtt på noen store utfordringer, men det kan ha sammenheng med at vi har planlagt godt etter å ha delt erfaringer og opplevelser fra tidligere prosjekter og lignende situasjoner. Vi har dermed unngått både tekniske og praktiske problemer, noe vi er svært godt fornøyd med. I og med at vi har tatt opp majoriteten av intervjuene så har det vært en fordel siden gruppemedlemmer som ikke var tilstede kan høre på disse som ligger i vår Dropboxmappe. Dette har også gitt oss muligheten til å sitere en person ordrett og kan bevise dette om det skulle være noen tvil senere.

Vi er klar over at det i en forskningssituasjon kan være en god idé å transskribere alle intervjuene fordi en kan korrigere sine minner om hva som skjedde til hva som faktisk ble sagt og kan undersøke dette flere ganger, men erfaringsmessig tar det svært lang tid å transskribere. Det tar gjerne flere timer pr. time opptak og enda lengre tid hvis det er flere intervjuobjekter tilstede, jfr. fokusgruppe intervjuer. Bryman (Bryman 2008)(s.453) anslår at det kan ta 5-6 timer å transskribere en time intervjuer, eller mer eller mindre avhengig av erfaring og utstyr. Grunnet liten tid har vi derfor valgt å ikke transskribere noen intervjuer,

men heller plukke ut og gjengi de ulike kildene i sitatform. Denne avgjørelsen ble gjort i samråd med veileder, Per Ove Røkholt.

Etter samtale med veileder har vi blitt bevisst på makten man har ved å bruke ulike sitater og hvordan man kan transformere og manipulere informasjon ved å ikke ta med konteksten hvor det ble sagt. Dette har vært et premiss for analyse og drøftingsdelen hvor vi har prøvd så godt som mulig for å ikke mistolke eller trekke ut noe spesielt som gjør at kildene føler seg misforstått eller urettferdig behandlet, jfr. etikk og moral i forskning, og som dermed kan undergrave vår legitimitet.

Vanligvis må man regne med at datainnsamling tar mer tid enn planlagt grunnet faktorer som at det er vanskelig å avtale møter eller andre uforutsette hendelser, men det har gått svært smertefritt. For vår del har det gått greit uten problemer, og vi har lært mye om hvordan man kan planlegge og utføre effektive prosesser for å samle inn data.

3. ANALYSE

Hovedproblemstilling:

- *Hvilke strategier bør studentene foreta for å fremme sine ønsker og behov?*

For å besvare hovedproblemstillingen velger vi å analysere delproblemstillingene for så å trekke disse sammen til et helhetlig svar på hovedproblemstillingen.

Delproblemstilling 1:

- *På hvilke måter kan studentene sikre sin innflytelse i SiÅs?*

Vi anser det slik at studentene som er med i styret til SiÅs er en sikker vei for å sikre sin innflytelse, men vi mener at det også er flere ulike måter. Som det ble sagt i problemspesifiseringen var vi interesserte i å høre studenters meninger omkring fusjonen og valgte å intervju Per Rønning, leder av Studentstyret og påtroppende leder av Studentstyret Per-Fredrik Rønneberg Nordhov. Det gikk fort frem at det var tett uformell kontakt mellom SiÅs-styret og Studentstyret, via en kontinuerlig dialog mellom lederne. Derfor var det naturlig å prate med de om hvordan de oppfatter sine interesser og sin innflytelse ivaretatt.

I intervjuet med (Rønning 28.05.2013) fikk vi høre at de i Studentstyret først syntes en fusjon var en *«lur ting»*. Men etter at de hadde fått mer tid til gjennomgåelse av rapporten kunne Per Rønning fortelle at han *«syntes det var noe som skurra»*. Slik vi forsto det på Rønning syntes han det var en komplisert sak og at det var vanskelig å mene noe annet enn det som fremkom i rapporten. I tillegg mente han at mailen fra Handelshøyskolen ved UMB fikk Studentstyret til å tenke mer kritisk. Vi forstod det slik på Rønning at de på bakgrunn av dette begynte å se mer kritisk på rapporten, selv om de i begynnelsen ble overbevist om at *«dette var veldig lurt og at alle argumenter taler for, så vi kjente ikke til saken så godt eller var ikke så trygg på det at vi turte å argumentere mot det»*. Det var derfor viktig at de stilte kritiske spørsmål og fikk belyst saken fra flere sider, noe som tilslutt gjorde at de ble mer negativ til fusjonen. Det var frem til Studentting 3 at Studenttinget brukte mer tid til å gå grundig igjennom rapporten og kom frem til at *«vi er best sann som vi er i dag»* (Per Rønning 28.05). Vi fikk også

inntrykk av, som skrevet tidligere, at SiÅs er en svært robust og solid organisasjon som står best som den er i dag. Fredrik Rønningen (Rønningen 16.05.2013), Styreleder i SiÅs-styret, mente også at *«studentene er opptatt av å ikke miste kontrollen, og er ekstremt lite interessert i å gi fra seg kontroll»*. Som vi forsto det under intervjuet trodde Rønningen at *«skepsisen kunne komme fra den uoffisielle rapporten, men mer en det kan ikke jeg legge meg opp i»*. Med uoffisiell rapport menes motsvaret i mailen til Kjell Gunnar Hoff.

Vi har derfor kommet frem til i analysen at det er viktig med kritisk tankegang og å ikke ta forhastede beslutninger for at studentene skal sikre innflytelse i SiÅs. Den kritiske tenkningen til Studentstyret påvirket også representantene på Studentting, og vi har kommet frem til at dette var en viktig faktor for avgjørelsen til Studenttinget.

Videre fortalte Rønning at SiÅs er avhengig av hva Studentting mener fordi de ikke kan avgjøre en fusjonsprosess alene, og Kunnskapsdepartementet (KD) legger vesentlig vekt på studentenes avgjørelse før de vedtar en eventuell fusjon. Dermed er det slik at SiÅs har en mellomrolle som arbeider både internt med studentene på UMB og eksternt med KD. Studenttinget har derfor en rolle som rådgivende og førende, men også kontrollorgan til SiÅs. Dette ble også bekreftet av Fredrik Rønningen (Rønningen 16.05.2013) som sier at *«det er i hovedsak studentene som er vårt hovedkontrollorgan. Slik fungerer brukerstyring»*. Dette understreker hvordan studentene kan sikre sin innflytelse i SiÅs.

Delproblemstilling 2:

- Ble studentenes innflytelse og behov ivaretatt under fusjonsprosessen sett i lyset av strategiske modeller?

Tidligere i oppgaven er det skrevet om blant annet K/S-modellen til Røkholt for å illustrere nettopp dette. I analysen vil vi derfor legge vekt på intervjuer som tar for seg om studentenes innflytelse og behov har blitt ivaretatt under prosessen, i tillegg til teorien. Analysen vil derfor være preget av hva intervjuobjektene har ytret av meninger og slik vi har oppfattet disse. Våre undersøkelser viser at styret i SiÅs hadde hatt god tid til å formulere seg og utarbeide en mulighetsstudie, basert på tall, økonomi og innsparinger, før denne ble vist for alle studentene. Studentene ble ikke forespurt om å delta i denne rapporten, men det har blitt gitt uttrykk for at studentene burde blitt tatt med i prosessen mye tidligere, spesielt da i forhold til hvem og hvordan denne rapporten skulle utarbeides (Hoff 03.06.2013).

I studien og fusjonsprosessen oppfatter vi det slik at studentvelferden har blitt overskygget av økonomi og arbeidsfordeling, noe som også kom frem i flere intervjuer. I tillegg sa Einride Berg (Berg 28.05.2013) at en økt diversifisering, altså mindre arbeidsmengde, ville føre til en økt effektivisering av samskipnadens ressurser.

Etter at mulighetsstudien var blitt tilgjengelig for studentene, så kom spørsmålet om rapporten kanskje burde vært utarbeidet av eksterne som så både fordeler og ulemper ved en fusjon, da denne ble oppfattet av flere for å være svært positiv. Argumentasjonen for hvorfor det ikke ble benyttet eksterne var som Einride sa i intervjuet (Berg 28.05.2013) «*Hvem kan samskipnaden i Ås best? Jo det er Einride Berg, det er han som kan samskipnaden i Ås best. Jeg vet jo ... hver minste detalj i hele samskipnaden*». I intervjuet med Per Fredrik Nordhov Rønneberg ville vi høre hans synspunkt om mulighetsstudiet. «*Min personlige mening om studien, det er jo en veldig positiv mulighetsstudie, den heter jo mulighetsstudiet, det er vel for å se mulighetene for å få til dette her*». «*Den er veldig positiv, jeg stilte meg i etterkant spørsmålene om disse tallene, hvor realistiske de var. Jeg følte at disse tallene var i overkant positive etter hvert, førsteinntrykket var at disse virket fornuftig*». (Nordhov 16.05.2013)

Kjell Gunnar Hoff (Hoff 03.06.2013) nevnte at når det må overbevises så mye som det ble gjort i mulighetsstudiet, burde det ringe en varselbjelle. Resultatet ville kanskje blitt noe annet dersom rapporten kunne vært mer nyansert, og fordelene hadde vært mer opplagt. En fusjonsprosess er både kostbar og omfattende, samt at det kan være utfordrende med å oppnå positive synergier og ønskede resultater (Hoff 03.06.2013).

I teorien skal en fusjon være positivt for alle parter, i fusjonssammenhengen skal den være like lønnsom både for SiÅs og SiØ, men slik Hoff uttrykket seg i intervjuet, er det SiØ som er den svakeste økonomisk, og dermed også færre tjenester å tilby til sine studenter. Dette kan føre til at midler blir overført fra SiÅs til SiØ, fordi en fusjon vil kreve harmoni mellom de involverte aktørene. Hoff stilte også spørsmål ved hvorfor ikke opprettings- og koordineringskostnader var tatt med i beregningene. Disse koordineringene kan bli omfattende og tidkrevende når man skal kommunisere og ha møter mellom de ulike campusene (Hoff 03.06.2013), noe som også ble stilt spørsmål ved av Per Fredrik Rønneberg Nordhov (Nordhov 16.05.2013).

Etter dette stilte vi spørsmål om KD og Riksrevisjonen ble brukt som et hovedargument for å være «føre var» før en eventuell tvangssammenslåing med SiO. Dette var begrunnet i det som ble nevnt under Samskipnadslandsmøte at de ønsket seg sterkere og mer solide samskipnader. Da SiÅs allerede er en robust organisasjon, ser vi ikke helt hvordan dette argumentet er reelt.

Hvorvidt behovene er tilfredsstillt må sees i lys av SiÅs sine mål og visjoner. Et av målene er å øke studentvelferden som igjen dekker studentenes behov. Under intervjuene har blant annet Stian Aasberg Johansen (Johansen 30.05.2013) uttrykket at en større organisasjon, altså samskipnadene etter en fusjon, kan gå på bekostning av studentvelferden og heller til fordel for økonomiske besparelser. Dersom formålet med en fusjon var å kutte kostnader vil ikke dette nødvendigvis ivareta studentenes behov. Selv om sparte midler kan komme studentene til gode i form av økt velferd er det heller ikke dokumentert hva eventuelle sparte kostnader skal dekke.

Det var med gode intensjoner fra de som utarbeidet mulighetsstudien, at de som har best kjennskap til samskipnadene også burde utarbeide rapporten. I analysen kommer det frem at studentene med fordel kunne blitt inkludert tidligere for å utøve innflytelse i sin egen samskipnad.

Delproblemstilling 3:

- Hvilke faktorer er viktige for en strategi som sikrer studentenes innflytelse?

I dette avsnittet vil vi se på hvilke faktorer som studentene la til grunn ved spørsmålet om fusjon med hjelp av Mintzberg's 5 Ps. Skal man definere strategi som en konkret plan som følges bevisst for å nå et gitt mål, utførte ikke Studenttinget denne formen for strategi. Studentene har et mål de setter høyt, det er å beholde sin «maktposisjon» og fremme studentvelferd. Dette er et overordnet mål, men Studenttinget har ikke utarbeidet en spesifikk strategi for å oppnå dette.

Det er vanlig å tenke strategi når man tenker rasjonelle, kalkulerende og bevisste handlinger, som da SiÅs og SiØ ønsket å styrke sin posisjon for å stå bedre rustet eksternt og internt. Mintzberg (Mintzberg 2001) (s.15) understreker at strategi som et virkemiddel ikke nødvendigvis er knyttet til rasjonell planlegging eller bevisste avgjørelser, men tas som ledd i en organisasjon sitt ønske om å tilpasse seg situasjonen. Sett ut i fra denne teorien er det derfor forståelig at SiØ ønsket å stå bedre rustet i forhold til økte krav om intensivert rapportering og bruk av økonomiske ressurser.

I analysen kommer det frem at studentene derimot handlet etter et bestemt adferdsmønster (pattern) som tilsa at de ikke ville fusjonere, ettersom dette kunne resultere i svekket studentvelferd og mindre makt i form av færre studentrepresentanter fra Ås, og risiko for uforutsette økonomiske bekostninger. En økt studentvelferd er en faktor som lenge har spilt en viktig rolle i studentenes beslutningsprosesser. Studentene benyttet også perspektiv som strategi. Dette kommer frem ettersom studentene har en felles holdning og virkelighetsoppfatning, samt at studentene deler et felles sett med normer, i saker som omhandler studentvelferd.

Delproblemstilling 4:

- Hvilke muligheter har UMB studentene til å utføre makt for å få gjennomslag for sine krav og behov?

I forsøk å besvare delproblemstillingen har vi tatt i bruk intervjuer av aktuelle personer og prinsipal/agent-teorien, samt utdrag fra lovsamlingen. I et intervju med Per Fredrik Rønneberg Nordhov kommer det frem at helt ned på instituttnivå har studentene mulighet til å påvirke hvem som skal representere studentene ved instituttet i Studenttinget.

Studenttinget oppnevner et styre på vegne av studentene hvor dette styret skal være en gjenspeiling av studentene. SiÅs-styret har syv medlemmer. Fire er studentrepresentanter, en ansattrepresentant, en UMB-representant og en eksternrepresentant som oppnevnes av Studenttinget.

Studentrepresentantene velges inn av Studenttinget, og av disse fire studentrepresentantene utnevnes en til styreleder og en til nestleder. Ansattrepresentanten jf. aksjeloven §6 1. ledd *«[...] et selskap med flere enn 30 ansatte [...] kan et flertall av de ansatte kreve at ett styremedlem og en observatør med varamedlemmer velges av og blant de ansatte.»* I vedtektene til SiÅs er det skrevet *«Styreleder og nestleder skal være studenter.»* Etter loven kan dette forandres til *kan* i stedet for *skal*. (Rønningen 05.06.2013) Administrerende direktør i studentsamskipnaden er *«styrets sekretær og har tale- og forslagsrett i styret. Daglig leder kan ikke være medlem av styret»* jf. lov om studentsamskipnader, §6 5. ledd. *«SiÅs-styret har ansvar for den totale virksomheten til Studentsamskipnaden i Ås, både strategisk og økonomisk. [...] i tillegg til at styret alltid skal bestå av min 50 % studenter.»*(NSO-ÅS 2013)

Som en følge av Studenttingets valg av studentrepresentanter og studentovertallet i SiÅs-styret, vil studentene ha en god mulighet til å ytre sine meninger og fremme sine saker. Som en følge av dette vil studentene kunne ha kontroll på samskipnaden. Det kommer frem i et intervju med Fredrik Rønningen (Rønningen 05.06.2013) at *«Studenttinget er det andre kontrollorganet til SiÅs ved siden av KD. Det er i hovedsak studentene som er vårt hovedkontrollorgan. Slik fungerer brukerstyring.»*

En situasjon som ofte oppstår mellom SiÅs og studentene er at SiÅs kanskje ser på saker fra et bedriftsøkonomisk ståsted, mens studentene ser saken fra et velferdsøkonomisk ståsted. Ved å maksimere bedriftsøkonomisk vil ikke dette nødvendigvis føre til økt studentvelferd. Dette er et typisk prinsipal/agent-problem der prinsipal og agent har felles mål med ulikt syn på hvordan målet skal oppnås. Sett i lys av prinsipal/agent – teorien kan vi se hvordan studentenes evne til å påvirke beslutninger kom frem i spørsmålet om SiØ/SiÅs-fusjonen.

SiÅs-ledelsen sitter på mye, om ikke all informasjon om den daglige driften av organisasjonen. Per Fredrik Rønneberg Nordhov (Nordhov 16.05.2013) uttrykket muligheten for at en *«sterk administrasjon og administrerende direktør vil kunne påvirke styret og studentene i stor grad som følge av at de sitter med et informasjonsovertak og mer spesialisert i jobbene de har enn studenter som for eksempel studerer byggingsteknikk på IMT»* Ved å ha dette overtaket vil agenten (SiÅs) kunne holde tilbake informasjon, og på denne måten lettere oppnå ønsket mål. Studentene på sin side kan påvirke SiÅs-ledelsens beslutninger gjennom Studenttinget. Fusjonssaken ble lagt frem som et høringsforslag, og avslått i Studenttinget. SiØ – SiÅs fusjonen er et godt eksempel på studentenes evne til å påvirke SiÅs-styrets valg, hvor SiÅs (agenten) valgte å adlyde Studenttingets (prinsipalens) valg.

I intervju med Berg og Rønningen kommer det frem at dersom UMB skulle stilt seg positive til fusjonen, mens Studenttinget var imot, ville SiÅs fortsatt avslått fusjonen. Dette begrunnes med at Studentene er både kunder og eiere av samskipnaden. Jf. loven om studentsamskipnader: §3, 1.ledd: *«En studentsamskipnad har i oppgave å ta seg av studentenes velferdsbehov.»* og §3, 2.ledd: *«En studentsamskipnad skal tilby tjenester til studenter. Denne tjenesten skal gå i overskudd og komme studentvelferden til gode[...].»* Det kommer også frem i mulighetsstudiet at: *«Kunnskapsdepartementet har meddelt at de legger vesentlig vekt på hva studentene selv mener om organiseringen av sin egen velferdsorganisasjon»* (Rapport 2013)(s. 5)

På studenttingsmøte 3 (15.04.13) ble det stilt spørsmål om hvorvidt all informasjon er blitt tilgjengeliggjort for alle og om noe informasjon er tilbakeholdt. Bakgrunnen for dette er at

ikke hele Studenttinget fikk se mailen fra Hoff, men kun studenter som tok faget AOS234. Grunnen til dette var at motsvaret fra Hoff kun var tiltenkt som et uformelt motsvar og ikke til offentliggjøring. I intervjuet med Per Fredrik (Nordhov 16.05.2013) sa han at det var *«Uheldig at noen hadde lest mailen fra Hoff, men synes ikke det var noe informasjon som ikke kom frem»*. Slik vi tolket det ut fra intervjuet har ikke Studentstyret hatt noen intensjoner om å holde tilbake informasjon, og dette ble også bekreftet av Leder av studentstyret Per Rønning (Rønning 28.05.2013).

Som en konklusjon av delproblemstilling kommer vi i analysen frem til at studentene kan utføre makt via Studentting, ettersom de velger, og kan derfor avsette, styremedlemmer i SiÅs-styret.

4. DRØFTING OG KONKLUSJON

4.1 Drøfting

På bakgrunn av det vi har oppfattet og analysert, vil vi nå forsøke å besvare problemstillingen.

I oppgaven vår har vi lagt vekt på at de fleste meningene skal komme frem og belyses i forhold til problemstillingen. Det har vært svært ulike synspunkter i saken om hva som har vært riktig saksgang. Det har vært uvisshet om hvem som har hatt hvilke roller og hvordan man har kommet frem til det endelige resultatet som gjorde at det ikke ble noen fusjon. De ulike synspunktene og uenighetene hos de vi mener har vært sentrale i prosessen, gjør at vi kan tolke det slik at det har vært mange sterke meninger. Disse meningene har vært tvetydige og blitt satt opp mot hverandre, noe som har påvirket Studenttingets valg.

Vi tenker da spesielt på Kjell Gunnar Hoff sitt motsvar til mulighetsstudien som ifølge Hoff selv *«ikke var ment til å sendes videre»*, men slik vi forstår det var dette noen kommentarer og tanker som Hoff gjorde seg umiddelbart etter at han leste rapporten (Hoff 03.06.2013).

Kommunikasjonsproblemer ble også belyst etter intervju med Einride Berg (Berg 28.05.2013), hvor vi forstod det slik at han opplevde Hoff sitt motsvar som uprofesjonelt, da han ikke fikk mulighet til å forsvare seg. Derimot visste ikke Einride eller Hoff at meningene som Hoff skrev, skulle bli publisert og brukt som grunnlag for studentstyrets og studenttingets avgjørelse. Motsvaret til Hoff kom også som en overraskelse på Rita Lystad, da hun ble opplyst om dette i intervju med studenter fra AOS234 i etterkant av fusjonssaken (Lystad 30.05.2013). Ifølge Hoff (Hoff 03.06.2013) ville han skrevet et grundigere og fyldigere svar, og språklagt seg annerledes om han hadde blitt forespurt å skrive en faglig analyse. Det har derfor vært mange antakelser og en litt uheldig saksgang gjennom prosessen, mye på grunn av kommunikasjonssvikt.

Vi har derfor kommet frem til at et av punktene underveis i prosessen som kunne vært forbedret var kommunikasjon. Det vil være feil å peke ut noe, men generelt sett vil vi si at kommunikasjonen gjennom hele prosessen kunne vært bedre, slik at man kunne unngått misforståelser. På en annen side har alle involverte i prosessen vært svært positive til beslutningsevnen og det aktive valget studentene tok. Majoriteten av de vi har vært i kontakt med har berømmet Studenttinget i Ås for det de gjorde, og har sagt at det var tøft av dem å stemme nei til forslaget til fusjon. Det var viktig at Studenttinget tok en avgjørelse, men det er viktig å poengtere at for fremtidige prosesser som kan være lignende, bør studentene tenke mer kritisk på et tidligere stadie.

I ettertid ser vi at det er viktig å tenke objektivt og være bevisst på de ulike valgene man har, spesielt når man får de presentert. En må tenke på hva som er formålet, hva man tjener og taper. Selv om mulighetsstudien ga et klart formål med hva man kunne spare, var det lite fokus på hva disse midlene kunne brukes til. Dette ble poengtert av Stian Johansen (Johansen 30.05.2013), leder av Studentparlamentet i Østfold som sa følgende: *«Jeg savnet fokus [les: rapporten] på hvordan det ville bli økt velferd. Det var mye tall og utgifter som ble redusert, men ikke så mye om konkrete tiltak»*.

Men undersøkelsene våre finner at det for studentene sin del hjalp mye å få belyst mulighetsstudien fra et kritisk syn. Det hjalp den kritiske tankeprosessen og som Hoff poengterte, er det lett å bli entusiastisk og engasjert når man inngår samtaler om samarbeid eller er i begynnelsesfasen på noe nytt. Dette fører til at man ofte ikke ser de kritiske sidene, men utvikler tunnelsyn for fordelene. Spesielt vanskelig er det ofte for studenter som gjerne ikke har like mye erfaring med fusjoner og andre prosesser som ansatte eller de som jobber med temaene til daglig.

Sett i lys av delproblemstillingene og analysene vi har foretatt, ønsker vi å poengtere at våre funn viser hvordan studentenes makt og innflytelse har ivaretatt studentenes behov. Spesielt med tanke på studentenes forhold til SiÅs og hvordan SiÅs forholder seg til aktører utenfor UMB, og rapporterer tilbake til studentene.

Ut i fra analysene kan vi se at studentene ikke fikk utøvet sin innflytelse i rapportskrivningen som ga grunnlag for hele saksgangen. Da studentene ble inkludert fikk de mulighet til å påvirke avgjørelsen, noe som igjen bekrefter at studentene ved Ås besitter evnen til å bruke sin innflytelse og opprettholde makt i SiÅs-styret ved studentflertall. Man kan dermed si at sparte kostnader kunne gått på bekostning av kontroll.

4.2 Konklusjon

Vi har fokusert på studentenes strategi for å fremme sine interesser og hvordan de takler omgivelsenes innflytelser. Analysene av delproblemstillingene viser at studentene har anvendt en helhetlig strategi som har ført til at studentenes interesse og kontroll over egen samskipnad er ivarettatt.

Med utgangspunkt i saken om fusjon mellom SiÅs og SiØ, har vi observert og kommet frem til at Studenttinget på UMB, var aktive og ønsket å verne om kontroll og innflytelse i sin egen samskipnad. Vi har tolket det slik at studentene viser seg å være bevisst på sine valg og dette fører til at deres meninger har blitt hørt. Dette ser vi på som svært positivt, men vi understreker at det også er viktig med engasjerte og aktive studenter i fremtidige prosesser.

Ved å ha engasjerte og oppdaterte studenter, sikrer en studentenes fremtidige interesser og at studentvelferden ved universitetet blir opprettholdt, samt at studentene kan møte ulike utfordringer med gode forutsetninger for å gjøre kloke valg. Dette kan man gjøre bl.a. ved å jobbe strategisk for å engasjere studenter til å bry seg om sin egen hverdag, via et økt tilbud av kurs og opplæring i styring og ledelse, kombinert med kritisk tenkning.

Derimot er det også viktig med god informasjon og god kommunikasjon for alle parter. I tillegg bør studentene være fleksible, tilpasningsdyktige og handlekraftige. Til slutt vil vi understreke at hvis studentene ikke selv velger å ta aktive avgjørelser, kan de heller ikke klage i ettertid.

Litteraturliste

Berg, E. (28.05.2013). Intervju.

Bryman, A. (2008). Social Research Methods. Oxford, Oxford University Press.

Hoff, K. G. (03.06.2013). Intervju.

Jacobsen/Thorsvik (2007). Hvordan Organisasjoner fungerer. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, Fagbokforlaget.

Johansen, S. A. (30.05.2013). Telefonintervju.

Langeland, O. (1998, August). "Kompensasjon og motivasjon - overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter." from <http://www.fafo.no/pub/rapp/315/315.pdf>.

Lystad, R. H. (30.05.2013). Intervju via mail.

Mintzberg, H. (2001). "Five Ps for Strategy."

Nordhov, P. F. (16.05.2013). Intervju.

nrk.no (2011). "Studentsamskipnaden i Narvik mister ansvaret." Retrieved 24.05, 2013, from <http://www.nrk.no/nordland/studentsamskipnaden-mister-ansvaret-1.7875884>.

NSO-ÅS, S. (2013). Retrieved 04.05, 2013, from <http://studentstyret.umb.no/tillitsvalgte-i-siasstyret/>.

Rapport, S. S.-. (2013). Vurdering av SiØ/SiÅs - Mulighetsstudie, Samskipnaden i Ås, Samskipnaden i Østfold.

Repstad, P. (2007). Mellom nærhet og distanse - Kvalitative metoder i samfunnsfag, Universitetsforlaget.

Røkholt, P. O. (2013). Krav/støtte Modellen. AOS234. UMB.

Rønning, P. (28.05.2013). Intervju.

Rønningen, F. (05.06.2013). Telefonintervju.

Rønningen, F. (16.05.2013). Intervju.

SiÅs (2012). "Årsmeldinger." Retrieved 04.06, 2013, from <http://si%C3%A5s.no/arsmeldinger.html>.

SNL (2009, 14.02.2009). "Fusjon." Retrieved 04.06, 2013, from <http://snl.no/fusjon/jus>.

SNL (2009, 14.02.2009). "Innflytelse." Retrieved 04.06, 2013, from <http://snl.no/innflytelse>.

SNL (2013, 15.02.2013). "Makt." Retrieved 04.06, 2013, from <http://snl.no/makt>.

SNL (2013, 13.01.2012). "Prinsipal-agent-teori." Retrieved 30.05, 2013, from <http://snl.no/prinsipal-agent-teori>.

SVF (2010, 25.11.2010). "Makt." Retrieved 04.06, 2013, from http://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapp2003/Rapport70/index-2_3_.html.

Velferdsting, O. (04.06.2013). "Høring - forslag til endringer i lov om studentsamskipnader." Retrieved 04.06, 2013, from http://www.regjeringen.no/upload/KD/H%C3%B8ringsdokumenter/H%C3%B8ringsuttalelse_velf.pdf.

Vedlegg

Intervjuguide for Knoller og Totter AOS 234 – Vår 13

1. Kan du si noe om hvem du er, hvilken jobb du har og hvilken rolle du har spilt i fusjonssaken?
2. Kan du si noe om tidsperspektivet rundt fusjonen? Når fikk du høre om den, når begynte den, hvordan reagerte du da?
3. Hvordan var saksgangen videre?
4. Kan du forklare hva mulighetsstudien gikk ut på? Hva syntes du om den?
5. Hva er veien videre nå, vil det være aktuelt å ta opp igjen spørsmålet om fusjon på et senere tidspunkt?
6. Hva kan du si om høringssvarene som ble gitt av de ulike organene?
7. På hvilke måter bidro studentene til å påvirke avgjørelsen?
8. Hvordan har eksterne og interne faktorer påvirket avgjørelsen?
9. Tror du at SiÅs/SiØ har styrket eller svekket sin posisjon hos KD med bakgrunn i utfallet av prosessen?
10. Har du noen andre kommentarer eller ting som du ikke føler har kommet frem som du vil si?