



AOS234

Det menneskelige aspektet ved fusjon mellom SiÅs og SiØ

Metas Actio

Kristoffer Rummelhoff, Helge Christoffer Høgberg Hansen, Tom Omar Abrahamsen og Åshild Lie
07. Juni 2013

AOS234, Studenter i ledelse- Spesialkurs for tillitsvalgte studenter
Universitet for miljø- og biovitenskap

Forord

Dette er en obligatorisk rapport utarbeidet i kurset AOS234, Studenter i ledelse- Spesialkurs for tillitsvalgte studenter ved Universitetet for miljø- og biovitenskap. Rapporten er grunnlag for karaktersetting i kurset. Vi har igjennom dette vårhalvåret, fra tidlig januar hatt jevnlige samlinger på onsdager og lørdager med en rekke interessante emner, og mange spennende gjesteforelesere som har gitt oss et nærmere innblikk i ulike tema som styrearbeid, ledelse, strategi, organisasjonskulturer etc. Alle i teamet er enige om at kurset har gitt oss stort utbytte, og har gitt oss mer personlig selvbevissthet.

I vår rapport har vi valgt å se nærmere på følgende tema: ***"Praktisk- politisk problemstilling i: Bakgrunn- og konsekvensanalyse av forslag om å fusjonere SiÅs og SiØ. Synspunkter og standpunkter hos berørte aktører: Lærestedene, samskipnadene, og studentene(studentdemokratiet)"***. Vi har ut i fra dette gitt rapporten vår navnet: **Det menneskelige aspektet ved en fusjon mellom SiÅs og SiØ**. Bakgrunnen for rapporten er forslaget om fusjon mellom SiØ og SiÅs.

Teamet vårt har fått navnet: "Metas Actio". Teamet "Metas Actio" består av fire medlemmer: Tom Omar Abrahamsen, leder og Helge Christoffer Høgberg Hansen, nestleder for IKBM i studentrådet. Kristoffer Rummelhoff, konsertsjef og Åshild Lie, administrasjonssjef i Samfunnsstyret. Vi synes teamet har jobbet godt sammen fra dag en, og vi går alle veldig bra overens.

For at gjennomføringen av rapporten skulle være mulig vil vi takke kursledelsen ved professor emeritus Per Ove Røkholt og førsteamanuensis Sigurd Rysstad. Vi vil spesielt gi en ekstra stor takk til Per Ove som har veiledet oss, og gitt oss mange gode råd på veien. Vi vil også takke intervjuobjektene våre: Einride Berg, administrerende direktør SiÅs, Fredrik Rønningen, styreleder SiÅs, Torfinn Belbo, studentrepresentant SiÅsstyret, Lars Kristian Rustad, sjef spisesteder SiÅs, Per- Fredrik Nordhov, styremedlem/påtroppende leder Studentstyret NSO og Pål Magnus Løken, boligdirektør SiÅs. Intervjuobjektene har gitt oss mange synspunkter og vinklinger, som har gitt oss grunnlag for konklusjonen i rapporten vår.

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	4
2 SITUASJONSBEKRIVELSE	5
3 TEORI	7
3.1 FUSJON	7
3.2 ORGANISASJONSKULTUR	7
3.3 INTEGRASJONSPRINSIPPET	8
3.4 ENDRINGER	8
3.5 ÅNSATTE I EN FUSJONSPROSESS.....	10
3.6 FUSJONER OG EMOSJONER	11
3.7 USIKKERHET	11
3.8 MOTSTAND MOT ENDRING	12
3.9 FUSJONSSYNDROMET	12
3.10 BESLUTNINGSMODELL.....	13
3.11 BESLUTNINGSPARADOKS:.....	13
3.12 STUDENTSAMSKIPNADENS ROLLE OG EIERSKAP	14
4 PROBLEMUTVIKLING OG SPESIFISERING	15
5 METODE OG UNDERSØKELSESOPPLEGG.....	18
5.1 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	18
5.2 METODE - GRUNNLAG FOR VALG AV TEORI	19
5.3 METODE: NØKKELPERSONINTERVJU.....	19
5.4 UNDERSØKELSESOPPLEGG OG GJENNOMFØRING	20
6 ANALYSE	21
6.1 HOVEDPROBLEMSTILLING 1.....	21
6.1.1 DELPROBLEMSTILLING 1.....	21
6.1.2 DELPROBLEMSTILLING 2	22
6.2 HOVEDPROBLEMSTILLING 2.....	23
6.2.1 DELPROBLEMSTILLING 1	23
6.2.2 DELPROBLEMSTILLING 2.....	24
6.3 HOVEDPROBLEMSTILLING 3.....	26
6.3.1 DELPROBLEMSTILLING 1	26
6.3.2 DELPROBLEMSTILLING 2	27
7 DRØFTING OG KONKLUSJON	29
8 KILDER.....	31
9 VEDLEGG	33
9.1 VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDENE	33
9.2 VEDLEGG 2 INTERVJUENE I SIN HELHET STUDENTENE.....	35
9.3 VEDLEGG 3 INTERVJUENE I SIN HELHET ÅNSATTE	41

1 Innledning

Studentsamskipnadene står ovenfor en sterkere overvåking fra Kunnskapsdepartementet. Nye rammebetingelser fører til tettere kontroll og økt rapportering. Av dette kreves det en betydelig mengde administrativt tilleggsarbeid for dagens studentsamskipnader.

”Kunnskapsdepartementet oppretter, legger ned og slår sammen studentsamskipnader” (Lov om Studentskipnader § 2). Ved dette politiske prinsippet, føler de berørte studentsamskipnadene et ”mildt press” mot en eventuelt sammenslåing/omstrukturering. I februar 2013 utarbeidet Studentsamskipnaden i Østfold(SiØ) ved Rita Hirsum Lystad og Asbjørn Lie Waula, og Studentsamskipnaden i Ås(SiÅs) ved Fredrik Rønningen og Einride Berg en rapport i form av et mulighetsstudie for en eventuell fusjon mellom SiØ og SiÅs[mulighetsstudie]. Mulighetsstudie ble orientert om på studentting, der studentene avsto forslaget om en eventuelt fusjon.

Dette mulighetsstudie er utgangspunktet for våre problemstillinger, som til slutt skal føre til en rapport der de menneskelige aspekter ved en eventuelt fusjon står i fokus. Dette fordi vi føler at disse aspektene ikke er vektlagt i mulighetsstudie, vi velger derfor å se bort i fra den økonomiske delen av en fusjon, for å kunne belyse dette. Ved utførelse og gjennomføring av rapporten har vi kun valgt å se fra SiÅs- og UMBstudentenes side. På grunn av tidsbegrensning har vi valgt å utelukke synspunkter og faktorer fra SiØ, HiØ og UMB, selv om deres side av saken også hadde vært svært interessant og få belyst i rapporten. Vi går ut i fra at intervjuobjektene som behandles som studenter, representerer studentenes syn. Dette på grunn av studentenes status som studentrepresentanter og ledere i henholdsvis SiÅsstyret og Studentstyret.

Ut i fra dette har vi kommet frem til at vi vil se nærmere på følgende problemstillinger:

- *Hva er SiÅs for studentene?*
- *Hvilke faktorer bidro med studentenes argumentasjon mot forslaget i mulighetsstudiet?*
- *Er det behov for å ta organisasjonskultur i større betraktning ved denne fusjonsprosessen?*

2 Situasjonsbeskrivelse

Ut i fra **Mulighetsstudie SiØ og SiÅs, Februar 2013** kom det fram et ønske om å fusjonere Student-samskipnaden i Ås (SiÅs) og Studentsamskipnaden i Østfold (SiØ). Bakgrunnen for mulighetsstudie kom fram av at utvalget så at det, både kvalitativt og kvantitativt, stilles et sterkt økende krav om rapportering fra studentsamskipnadene til Kunnskapsdepartementet. Samtidig så utvalget en sammenheng med at både SiÅs og SiØ måtte styrke sine administrative funksjoner. Dette som en følge av å imøtekomme krav og pålegg fra overordnede myndigheter. Utvalget så da muligheten for at en fusjon kunne lette på det økonomiske og administrative. Dette førte videre til at de så på det som en plikt til å vurdere hvorvidt to selvstendige studentsamskipnader kan oppnå mer sammen, enn hver for seg. (Einride Berg, 2013)

”• Effektiv og god ledelse

- Rasjonell og kostnadseffektiv drift*
- Sparte kostnader (både nåværende og framtidige)*
- Kvalitativt bedre tjenester til studentene*
- Styrket studentinnflytelse ”*

(Einride Berg, 2013)

Punktene over er tatt ut i fra mulighetsstudie, disse punktene hadde stor betydning for videre utledning av den fullstendige rapporten av mulighetsstudiet for fusjonen. Mulighetsstudie gav utvalget et inntrykk av at det var en mulighet for fusjon mellom SiÅs og SiØ, utvalget så også at dette var for det beste for begge parter. Hvor de fattet en kort begrunnelse som lyder som følger:

”• Et samlet SiØ/SiÅs vil ha et administrativt apparat som best kan ivareta overordnede krav til kontroll og rapportering – uten tilførsel av ekstra ressurser

• Et samlet SiØ/SiÅs vil ha en bredere og mer robust strategisk ledelse, som dessuten eliminerer den sårbarhet som er i dag – uten tilførsel av ekstra ressurser

• Et samlet SiØ/SiÅs vil ha en mer robust og kompetent styring og ledelse av tjenestetilbudet til studentene – på en vesentlig mer kostnadseffektiv måte enn i dag

· Et samlet SiØ/SiÅs kan bruke frigjorte ressurser til å styrke innsatsen for å bedre studentenes velferdstilbud både i Østfold og Ås. Økonomien i de to samskipnadene er sunn og solid – det finnes ingen "skjulte bomber" som vil detonere i framtiden."

(Einride Berg, 2013)

Utvalget la også til grunn at en ikke trengte en "politisk" grunn for å fusjonere, siden en fusjon var det beste. (Einride Berg, 2013)

Rapporten ble utarbeidet av et utvalg, som bestod av de to studentsamskipnadenes styreledere og direktører. Einride Berg, administrerende direktør SiÅs, Fredrik Rønningen, styreleder SiÅs, Rita Hirsum Lystad, administrerende direktør SiØ og Asbjørn Lie Waula, styreleder SiØ. Hvor Rapporten ble utarbeidet gjennom en todelt prosess:

- 1) Utvalget gjennomført tre møter på Ås og ett møte med Kunnskapsdepartementet.
- 2) Felles informasjonsmøte for styrene, hvor utvalget ble bedt om å gi en bredere vurdering.

Hvor den endelige rapporten ble behandlet av utvalget 14.02.13.

Vi i teamet har valgt å se på det menneskelige aspektet ved en eventuell fusjon mellom SiÅs og SiØ. Hovedgrunnen til dette kom etter at alle hadde lest rapporten mulighetsstudie. Hvor vi fikk et inntrykk av at utvalget i mulighetsstudie hadde fokus på det økonomiske, derimot var de organisasjonskulturelle forskjellene svakt belyst. (Einride Berg, 2013)

I denne rapporten skal vi belyse dette aspektet nærmere. Vi vil se på hva SiÅs betyr, og er for studentene. Hvorfor er det uenighet mellom SiÅs og studentene for en fusjon, og om det er behov for større vektlegging av organisasjonskultur. Videre om dette kunne føre til et problem, eller ikke ved en fusjon. For å belyst dette kalte vi inn det vi betrakter som nøkkelpersoner til en intervjurunde, hvor de svarer på spørsmål vi vil ha belyst rundt problemstillingene. Intervjurundene har vært grunnlaget for vårt arbeid videre med rapporten.

3 Teori

3.1 Fusjon

Innenfor jussen definerer Det store Norske leksikon begrepet fusjon som en sammenslutning av selskaper. Selve ordet fusjon stammer fra det latinske ordet "fusio", som kan oversettes til "sammensetning" (leksikon, 2013). Det finnes mange motivasjoner for fusjoner, men ofte ligger det en antagelse til grunn om at det finnes synergier som kan realiseres i sammenslåingen (Lien, 2003). En fusjonsprosess kan deles opp i flere faser, hvor den første fasen forgår før det er gjort en beslutning om fusjonen. Denne fasen kan enten være preget av kamp om makt mellom partene, eller at partene kommer til enighet og danner grunnlaget for fusjonen. I den andre fasen er beslutningen om en fusjon tatt, hvor begge partene tilrettelegger integrasjonen. Den siste fasen er hvor selve implementeringen finner sted (Jensen, 2002). Fusjonsprosesser er ofte komplekse, preget av usikkerhet og kan medføre uforutsette kostnader. Forskning har vist at 80 % av fusjoner ikke har klart å nå sine strategiske og økonomiske mål (Heidi Enehaug, 2007). En viktig årsak til dette kan være koblet til arbeidet med å integrere organisasjonskulturen. På den andre siden har det vist seg at mange av de fusjonsprosessene som har vært vellykket, har integrasjonsarbeidet stått sentralt gjennom hele fusjonsprosessen (Jensen, 2002).

3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan betraktes som tradisjoner, filosofi, normer, tankesett og verdier som er felles for en gitt organisasjon.

Edgar Schein har definert organisasjonskulturen som et mønster av antagelser som er skapt, oppdaget, eller utviklet i en bestemt gruppe i løpet av tiden hvor den lærer og mestre sine problemer, med ekstern tilpassing og intern integrasjon. Disse antagelsene blir betraktet som sanne hvis de er tilstrekkelig fungerende og når de læres bort til nye medlemmer av gruppen som den rette måten å tenke, føle og oppfatte i forhold til disse problemene.

Ved å observere ledelsen og ansattes handlinger, og hvordan de håndterer spørsmål rundt makt, myndighet, økonomi, aktivitet og kunnskap, samt uformelle anledninger kan en danne seg et bilde av organisasjonskulturen (Hio, 2013).

3.3 Integrasjonsprinsippet

Basert på tidligere forskning har Ellis (2004, ref. i (Heidi Enehaug, 2007)) konstruert en klassifisering av fem forskjellige integrasjonstilnærmeringer i fusjoner og oppkjøp.

- Ikke-integrasjon - Lik "bevaring" uten en bevisst strategi om å holde selskapene separat.
- Bevaring - Beholde autonom operasjon. Kultur og ledelse bevares uavhengig av hverandre.
- Absorpsjon - Kultur, prosesser, funksjoner og aktiviteter fremstår som en konsolidert organisasjon.
- Symbiose – Mål om å skape en enhetlig organisasjon for å bedre samarbeid samt utnytte kjernekompetansen, verdiene og ledende praksis til begge enhetene.
- Transformasjon – Transformerer to selskap som fusjoner til en helt ny organisasjon med nye verdier, nye måter å jobbe på og nye strukturer.

(Heidi Enehaug, 2007)

Ut i fra mulighetsstudie vil fusjonen mellom SiÅs og SiØ falle under begrepet bevaring. Derfor ses det som hensiktsmessig å utdype bevaringsintegrasjonen nærmere enn de andre integrasjonstypene.

I en bevaringsintegrasjon vil organisasjonene fortsette å operere som selvstyrende. Dermed vil oppgaver, kultur og symboler som er i organisasjonene bevares intakt uavhengig av hverandre. Dette medfører lav grad av omstilling mellom de involverte parter. Dermed vil integreringen ta form som en kommunikasjonsprosess, og den fusjonerte organisasjonen fremstår som en konglomerat (hybrid) (Heidi Enehaug, 2007).

3.4 Endringer

Det er to viktige faktorer som gjenkjenner en fusjon: -vekst og endring. I startfasen av en fusjon vil både kompleksiteten og størrelsen på bedriften endres betraktelig. Ved å bli større ofrer bedriften fordelene med det å være liten. Et eksempel på dette er at avstanden blir lengre mellom bedrift og kunde. En fusjon vil også føre til en økning i kompleksiteten til bedriften. Dette vil igjen kunne komme på bekostning av fordelene som ligger i det å være enkel (Lien, 2003).

Etter en fusjon har funnet sted følges den ofte av drastiske endringer hvor en skal realisere synergieffekten som motiverte fusjonen. Endringer etter en fusjon kan for eksempel innebære: sammenslåing av oppgaver, justering av tidligere arbeidsoppgaver, justeringer av rutiner og lignende (Jacobsen, 1998). Slike endringer relatert til en fusjon vil innebære tre faktorer:

1. en viss fortolkning av fortiden
2. en oppfatting av nåtiden
3. en vurdering av fremtiden

(Jacobsen, 1998)

Som mange har påpekt vil det aller meste av slik forståelse være preget av usikkerhet og tvetydighet (Hassard, 1993, March og Olsen, 1976; Weik og Westley, 1996 ref. i (Jacobsen, 1998)).

”Prinsippskisse: Organisasjoner i endringsmodus”, kan benyttes for å beskrive en organisasjon som skal foreta en endring:

1. Dynamisk likevekt 1: I denne tilstanden er organisasjonen i sin normale tilstand. Det vil hele tiden foregå små endringer i organisasjonen, men de endringene som skjer er innen for rammebetingelsene av den eksisterende organisasjonskulturen. Dette kan blant annet dreie seg om normer, virkelighetsforståelse eller verdier. Dette vil ikke skape store interne konflikter, og Endringskreftene og motstand i organisasjonen er i harmoni.
2. Krise: I en krisetilstand vil det forgå dramatiske endringer i organisasjonens eksterne rammebetingelser som fører til viktige deler av organisasjonskulturen fremstår som negative i forhold til fremtidige utfordringer. Det vil bli betydelige interne kulturkonflikter, hvor radikale endringer er nødvendig for å redde organisasjonen.
3. Unfreeze: Dette er hvor organisasjonens sentrale deler av eksisterende organisasjonskultur utfordres og mister gradvis oppslutning. Det blir skapt nye normer, verdier, og virkelighetsforståelser. Det vil også føre til høyt konfliktnivå og usikkerhet. Endringskreftene i organisasjonen vinner over motstandskreftene og den faktiske maktstrukturen endres.
4. Forandring: Her vil det skje drastiske endringer i organisasjonens kultur og struktur. Det vil også bli foretatt en utskiftning av deler av ledelsen.
5. Refreeze: I denne tilstanden stabiliseres ny virkelighetsforståelse, nye verdier, normer og symboler. Den nye strukturer etableres.
6. Dynamisk likevekt II: Organisasjonen nå oppnå en ny ”normaltilstand” av dynamisk likevekt.

(Røkholt, Strategi, forandringsmotstand og ledelse, 2013)

3.5 Ansatte i en fusjonsprosess

Den forskningen som er gjort på fusjoner og oppkjøp har, i følge Seo & Hill, vært i for stor grad basert på finansielle- og strategiske sider. Derimot har det menneskelige aspektet i senere tid blitt vektlagt i større grad. Seo & Hill har gjennomgått over hundre forskningsbidrag relatert til fusjoner, men mener likevel at forskningen ikke er tilstrekkelig. Dette er siden den ikke er teoretdrevet, og ofte er basert på et enkelt casestudium. Innenfor forskningslitteraturen finnes det en god del tilnærminger når det gjelder det menneskelige aspektet og potensielle konflikter i fusjoner (Heidi Enehaug, 2007). I en artikkel fra arbeidsforskningsinstituttet er noen av disse teoriene fra fusjonslitteraturen oppsummert:

- *"Endringer i arbeidsmiljøet som følge av fusjoner, kan gi seg utslag i jobbtilfredshet og jobbengasjement, men også sykefravær og turnover". (Heidi Enehaug, 2007)*
- *"Det å skulle tilpasse seg en annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene" (Heidi Enehaug, 2007)*
- *"Opplevelse av rettferdighet knyttet til endringer i arbeidsbetingelser og behandling av kolleger som blir omorganisert eller nedbemannet har også betydning for hvordan fusjonen oppleves. Negative opplevelser vil kunne medføre psykiske tilbaketrekninger og turnover". (Heidi Enehaug, 2007)*

3.6 Fusjoner og emosjoner

"Organisasjoner blir i økende grad betraktet som "emosjonelle arenaer", og studier av emosjoner i organisasjoner er i ferd med å utvikle seg som en sub-disiplin innen feltet arbeid og organisasjoner"

(Kusstatcher og Cooper 2005, ref. i (Heidi Enehaug, 2007))

Integreringsprosessen og kommunikasjonsprosessen må være utformet på en måte slik at man kan involvere og nærme seg den kritiske massen ansatte som aksepterer fusjonsbeslutningen, støtte implementeringen, og på den måten muliggjøre suksess.

Når det gjelder lederatferd og lederkommunikasjon, påpeker Kusstatcher og Cooper at det er særlig fem dimensjoner som er viktig å fokusere på:

- Ansattidentifisering
- Ansattes engasjement overfor den nye organisasjonen
- Jobbtilfredshet
- Utvikling av nye relasjoner
- Opplevelse av prestasjonsevne (egen, og ny organisasjon)

(Kusstatcher og Cooper 2005, ref. i (Heidi Enehaug, 2007))

3.7 Usikkerhet

Det som ofte følger drastiske endringer i en organisasjon er usikkerhet og kulturkonflikter. Dette kan blant annet dreie seg om usikkerhet og frykt for det ukjente, endring i maktstruktur, eller tap av identitet og viktige symboler (Røkholt, Strategi, forandringsmotstand og ledelse, 2013). Det vil være en ulik oppfatning av fortiden og nåtiden hos forskjellige personer og grupper, som vil åpne for ulike definisjoner og tolkninger. Dette er fordi de har gjennomgått forskjellige læringsprosesser basert på ulik informasjon (Espeland, 1997 ref. i (Jacobsen, 1998)). Usikkerheten sprer seg i en organisasjon som er inne i en fusjonsprosess, og dette kan føre til stress, økt sykefravær, lavere produktivitet og en redusert innsats ovenfor målsetninger, som ansatte tidligere har identifisert seg med (Jensen, 2002).

For at endringene i en fusjonsprosess skal kunne implementeres på en god måte, må aktørene ha en klar strategi, visjon og målsetning for hva som ønskes å oppnå med endringene (Røkholt, Strategi, forandringsmotstand og ledelse, 2013).

3.8 Motstand mot endring

Selv om en endringsprosess er vellykket, viser det seg ofte en stor forskjell i resultatet fra endringen og intensjonen. En av grunnene til dette kan komme av at en tilegner seg ny kunnskap under hele endringsprosessen, og dermed forandres også intensjonen. En annen grunn til at en ikke får en vellykket endringsprosess er motstand fra aktører i, og utenfor, organisasjonen (French og Bell, 1990; Nadler 1987;; Yukl, 1989 ref. i (Jacobsen, 1998)).

Motstanden vil innebære å hindre endringsprosessen, enten ved at det ønskes en annen endring enn ledelsen, eller å opprettholde tidligere rutiner og forhold. Denne motstanden kan komme fra interne aktører, kunder, eller samarbeidspartnere. Motstand oppstår ofte når personer som identifiserer seg med organisasjonen, føler at det som organisasjonen står for kan trues av endringen, og er et tegn på lojalitet. Motstanden som oppstår åpner for mer dialog rundt endringen, som kan føre til økt kunnskap (Jacobsen, 1998).

3.9 Fusjonssyndromet

Forskerne Marks og Mirvis var de første som introduserte begrepet fusjonssyndromet med artikkelen "*The merger syndrome*" fra 1986. Begrepet omhandler usikkerheten i begivenheten etter salget av en bedrift. Dette kan medføre at initieringsprosessen vanskeliggjøres på grunn av "kulturkollisjoner". Konsekvensene av dette kan gi opphav til "oss versus dem"-problematikk, hvor ansatte holder regnskap på hvem som er taper og vinner. Symbolverdier, som valg av navn og hvilke systemer som videreføres, kan gi effekt på følelser, som overlegenhet og underlegenhet, som kan det gi konsekvenser på den organisatoriske identitetsfølelsen. Tap av identitetsfølelse vil forekomme hos den parten som befinner seg på den tapende siden. I følge Marks og Mirvis er det organisasjoner som blir utsatt for uforutsette og fiendtlige oppkjøp, hvor fusjonssyndromet vil ha størst konsekvens (Heidi Enehaug, 2007).

3.10 Beslutningsmodell

En beslutning er basert på en analyse av virkeligheten. Å danne seg et riktig bilde av virkeligheten krever store mengder med informasjon, samt store mengder med informasjon er tidkrevende å behandle. Virkeligheten er svært kompleks og det vil med hensyn på beslutningstaking være nødvendig å forenkle realiteten, med tanke på tidsbegrensing og tilgjengeligheten på informasjon. Forenklingene er basert på kunnskap, erfaringer, ideologi og forbilder, samt tar utgangspunkt i teorier og modeller. Forenklingene er også i stor grad basert på tro (Røkholt, Ledelse, beslutninger og rasjonalitet, 2013).

Beslutningstaking er forbundet med en viss grad av usikkerhet, fordi det vil ligge en viss risiko ved beslutningen. Dette kan skape spenninger og angst hos beslutningstakeren. Et av hovedformålene med alle beslutninger, er å redusere usikkerheten (Røkholt, Ledelse, beslutninger og rasjonalitet, 2013). En rasjonell analyse vil kunne bidra med dette. Beslutninger kan enten karakteriseres som rasjonell, eller irrasjonell. En rasjonell beslutning skal være hensiktsmessig i forhold til intensjonen, logisk begrunnet, og være basert på vitenskapelig kunnskap og metoder. I praksis kan en observere åpenbare innslag av irrasjonelle beslutningsprosesser, blant annet beslutninger som er basert på magesfølelse, råd fra spåkoner, eller at en følger en karismatisk leder. Grunnen til disse irrasjonelle beslutningene kan være basert på usikkerhet og stor kompleksitet, manglende kunnskaper og kognitive evner, samt tidspress (Røkholt, Ledelse, beslutninger og rasjonalitet, 2013).

3.11 Beslutningsparadoks:

”Kan det tenkes at den rasjonelle måten å komme fram til gode beslutninger på, kan være irrasjonell når det gjelder å sette dem ut i livet?”

(Røkholt, Ledelse, beslutninger og rasjonalitet, 2013)

3.12 Studentsamskipnadens rolle og eierskap

Lov om studentskipnader omhandler studentsamskipnadens hovedoppgave i forhold til studentene, jf. § 3,

1. Ledd: ***"En studentsamskipnad har til oppgave å ta seg av studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested"*** (studentsamskipnader, 2012). I likhet med lovteksten gjenspeiler dette budskapet seg i Studentskipnaden i Ås sitt motto: ***"Studentsamskipnaden i Ås (SiÅs) vil i samarbeid med Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) bidra til et godt og unikt læringsmiljø med spesiell vekt på studentenes behov og medvirkning"*** - SiÅs Einride Berg, administrerende direktør (Berg, 2013).

Denne velferden kommer til uttrykk ved blant annet studentboliger, gjesteboliger, idrettshall, bokhandel, kantiner/restaurant, samt utleie av møte- og festlokaler (Berg, 2013).

Når en ser på eierskapet til studentskipnadene er bildet litt mer uklart. Som det står i merknad til studentskipnader (Ot.prp. nr. 71 (2006-2007))

"Studentsamskipnadene har altså ingen eiere, men studentene, universitetene og høyskolene og staten ved departementet har interesser i samskipnadens virksomhet, og er i denne loven gitt rettigheter og påvirkningsmuligheter i forhold til virksomheten" (Kunnskapsdepartementet, 2007).

I konteksten av denne oppgaven tar vi utgangspunkt at forholdet mellom studentene og SiÅs er som eiere og kunder.

4 Problemutvikling og spesifisering

På bakgrunn av høringen, hvor studentene ikke støttet en fusjon, ser vi det nødvendig å vite om studentene og de ansatte i SiÅs har den samme oppfatningen av SiÅs, og hva SiÅs er for studentene. Ved å utelukke forskjellig syn på SiÅs, kan vi både utelukke om dette er et problem, eller årsak bak fusjonsnekt. Samt få en mulighet for å få et bedre perspektiv om hva SiÅs betyr utover lovene satt om studentsamskipnader. Gjenspeiler dette mottoet til SiÅs *«Studentsamskipnaden i Ås (SiÅs) vil i samarbeid med universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) bidra til et godt og unikt læringsmiljø med spesiell vekt på studentenes behov og medvirkning»* ?

Hovedproblemstilling 1:

- *Hva er SiÅs for studentene?*

Siden vi har to grupper: ansatte og studenter, er det nødvendig å skille mellom meningene til hver gruppe i to delproblemstillinger:

Delproblemstilling 1.1:

- *Hva er studentenes syn på SiÅs?*

Delproblemstilling 1.2:

- *Hva er de ansattes syn på SiÅs?*

Fra Studenttting tre ser vi en generell skepsis og usikkerhet, rundt fusjonen. Synet fra instituttene var delt. Det virker som om at det kulturorganisatoriske aspektet er lite belyst, noe som kan føre til en frykt, og at uenighet kan være begrunnet av mer personlige aspekter. Mulighetsstudie belyste fordelaktig de økonomiske synergier, hvor studenttting tre satte spørsmål ved manglende organisasjonskultur, samt med implisitte kostnader ved en fusjon. Det er interessant hvorfor ansatte ved SiÅs er så for en fusjon, og studentene er veldig usikre. Teori sier at usikkerhet kan komme fra flere aspekter:

- frykt for det ukjente
- makttap
- endring i maktstruktur
- tap av identitet
- viktige symboler

Bedrifter må også ses på som "emosjonelle arenaer", i følge Kusstacher og Cooper (Heidi Enehaug, 2007). For at ansatte og eiere skal akseptere en fusjon og støtte implementeringen, må involveringen av integrerings- og kommunikasjonsprosessen vektlegges. Fem viktige punkter er:

- ansattidentifisering
- ansattes engasjement overfor den nye organisasjonen
- jobbtilfredshet
- utvikling av nye relasjoner
- opplevelse av prestasjonsevne

Noen aspekter er mer viktig for studentene, spesielt ansattes engasjement overfor den nye organisasjonen.

Hovedproblemstilling 2:

Hvilke faktorer bidro med studentenes argumentasjon mot forslaget i mulighetsstudiet?

For å svare på hovedproblemstilling 2, har vi valgt å dele opp problemstillingen i to delproblemstillinger. Dette gjorde vi for å se om var en forskjell på informasjonen gitt, og er det en forskjell i synet på fusjonen. Dette for å se om det er korrelasjon mellom informasjon og meninger.

Delproblemstilling 2.1:

- *Er det gitt forskjellig informasjon om fusjonen og fusjonsprosessen?*

Delproblemstilling 2.2:

- *Er det forskjell på studentenes og ansattes syn på fusjonsprosessen?*

Studentenes nei til en fusjon må undersøkes nærmere. Hva var motivasjonen, og hvilke kritiske punkter avgjorde beslutningen.

Teorien vi legger frem belyser også hvor viktig organisasjonskultur er i en fusjonsprosess. Det er en klar konsensus i suksessfulle selskaper etter en fusjon, og fokuset på kultur allerede før implementeringen. På bakgrunn av hovedproblemstilling 1 og 2 vil vi se om kulturaspektet er viktig i fusjonen mellom SiØ og SiÅs. Beslutningsmodellen forklarer at et av hovedformålene med alle beslutninger er å redusere usikkerhet, vil det da være nødvendig å belyse nærmere kulturene i et mulighetsstudiet? Vi behøver informasjon om hvor stor forskjell det er i kulturen til SiØ og SiÅs, og i hvilken grad kulturen har vært i fokus under prosessen. Er mulighetsstudiet representativ i forhold til fokuset, eller er det allerede lagt vekt på kulturen da administrasjonen ikke så det som en nødvendighet å rapportere jobben bak.

Hovedproblemstilling 3:

- *Er det behov for å ta organisasjonskultur i større betraktning ved denne fusjonsprosessen?*

For å belyse dette trenger vi informasjon om forskjeller i kulturen mellom SiÅs og SiØ, og hvor stor del har dette blitt lagt vekt på i prosessen. Det gir oss to problemstillinger:

Delproblemstilling 3.1:

- *Hvor stor er forskjellen mellom SiÅs og SiØ sett i fra et kulturperspektiv?*

Delproblemstilling 3.2:

- *I hvor stor grad har dette blitt lagt vekt på i prosessen?*

5 Metode og undersøkelsesopplegg

5.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Forskjellen mellom kvalitative- og kvantitativ undersøkelsesmetode ligger blant annet i hvordan den innsamlede dataen hentes og tolkes. Med kvantitativ metode hentes informasjon gjennom intervjuer, hvor informasjonen kan tallfestes og settes inn i statistikk. For å kunne få god statistikk ved bruk av denne metoden er det hensiktsmessig å spørre en stor gruppe med informanter. Kvantitativ metode brukes ofte når en ønsker å gå i bredden av et tema. Et annet karaktertrekk ved kvantitativ metode er at intervjuer interagerer i liten grad med informantene. Derimot vil ikke kvantitative undersøkelser kunne fange opp informasjon som ikke kan tallfestes (Mogstad, 2013).

I situasjoner der en ønsker å gå i dybden av et smalt tema og svare på et problem som ikke kan tallfestes kan en benytte seg av en kvalitativ undersøkelsesmetode. Ved bruk av kvalitativ metode hentes informasjon fra intervju av nøkkelpersoner, hvor hensikten er å få frem meninger, holdninger, ønsker eller synspunkt, vedrørende en spesifikk sak eller et tema. Det er ofte stor variasjon mellom svarene til informantene, og problemstillingene på oppgaven blir ofte endret i løpet av prosessen. Ved bruk av kvalitativ metode tolkes informasjonen mer som tendenser, og analyseres slik at det gir mening til problemstillingen (Mogstad, 2013).

Vi fant det mest hensiktsmessig å benytte kvalitative metode for å svare på problemstillingen i denne rapporten.

5.2 Metode - Grunnlag for valg av teori

For å kunne få forståelse av motivasjonen som lå bak fusjonen mellom SiÅs og SiØ, leste alle i teamet gjennom mulighetsstudiet. Med dette som utgangspunkt ble det besluttet å belyse om det menneskelige aspektet har blitt tatt til betraktning i fusjonsprosessen. For å finne litteratur og artikler som belyser dette, ble det brukt teorier og litteratur fra pensum i kurset AOS234, samt tidsskrifter og artikler funnet på internett. Litteraturen som er hentet fra pensum i AOS234, omhandler prosesser knyttet til organisasjoner som er i en endringsprosess og usikkerheten tilknyttet disse endringen. Derimot har ikke kurset AOS234 omfattet fusjonsprosesser direkte. Teori og litteratur som behandler fusjonsprosessen ble hentet fra artikler basert på tidligere forskning på området. Litteraturen ble brukt som grunnlag for å utvikle problemstilling og behandle den innsamlede dataen. I tillegg har veileder Per Ove Røkholt i stor grad bidratt med å rette teamet mot en fagligrelatert problemstilling.

5.3 Metode: Nøkkelpersonintervju

Denne formen for metodebruk vil ta sikte på å kunne avdekke hva intervjuobjektet tenker, tror, eller mener om en fusjon av SiÅs og SiØ. Metoden har visse svakheter, men den har også sin styrke som en metode for oss. Sistnevnte er at metoden er lite ressurskrevende, hvor det er lite omfattende planlegging, samt at gjennomføringstiden ligger på en- til halvannentime. Dette er da en metode som er fordelaktig å benytte, da tidsrommet for rapporten er begrenset. (Røkholt, Interjuvet som forskningsmetode (praktisk perspektiv), 2013)

Å etablere åpenhet og tillit under intervjuet kan by på problemer, siden tiden er kort og intervjuobjektene kan ha lite relasjoner til oss. Noe som kan føre til at svarene intervjuobjektet gir er de svarene de tror vi vil høre, og holder tilbake sine egentlige meninger. (Røkholt, Interjuvet som forskningsmetode (praktisk perspektiv), 2013)

Fra intervjuers side er det viktig at diskusjonslederen ikke påvirker resultatene. Dette kan oppstå ved å avbryte, eller skyte inn sine meninger. Tolkning av materialet kan bli påvirket av å generalisere resultatene, som er en vanskelig prosess, da det kan bli mye data som analyseres. (Røkholt, Interjuvet som forskningsmetode (praktisk perspektiv), 2013)

Intervjuet var forskerstyrt og bygget på en mest mulig åpen samtale. Hvor intervjuobjektets synpunkter, holdninger og erfaringer skulle komme fram i løpet av samtalen. Intervjuguiden inneholdte først og fremst åpne spørsmål, hvor noen var mer lukket. (Røkholt, Interjuvet som forskningsmetode (praktisk perspektiv), 2013)

Formålet ved å benytte seg av denne metoden var for å få inn et videre spekter av ideer, synspunkter og perspektiver om hva SiÅs er for studentene, og hvilke forandringer som kunne oppstå ved en fusjon. Som dermed bidrar til en bedre forståelse av ulike perspektiver, virkelighetsoppfatninger, holdninger og motivasjoner rundt problemstillingene. (Røkholt, Interjuvet som forskningsmetode (praktisk perspektiv), 2013)

5.4 Undersøkelsesopplegg og gjennomføring

For å finne svar på problemstillingene våre vil vi intervju ansatte i SiÅs, dette for å belyse deres tanker angående mulighetsstudiet. Hvor vi videre tenkte å sammenligne de ansattes synspunkter og meninger omkring mulighetsstudiet, med hva studentene tenker. Det ble da startet en prosess om hvem vi ville intervju, hvor vi la vekt på at de måtte passe kriteriene for hva vi ville få belyst. Hvor vi la vekt på kriteriene for hva vi ville få belyst. Kriteriene er at de kunne gi oss en god og relevant informasjon til problemstillingene .

Vi bestemte oss for å intervju Einride Berg som administrerende direktør i SiÅs, og som en del av utvalget for mulighetsstudie. En person i utvalget vil kunne gi oss innsikt i prosessen i utledningen av mulighetsstudiet. Med å være i den stillingen, kan han fra de ansattes perspektiv, gi et godt grunnlag for å svare på problemstillingen vi vil ha belyst. Samt at vi også får hans perspektiv sett i fra hans stilling som administrerende direktør. For å få en bredde i ansattes synspunkter intervjuet vi Pål Magnus Løken, boligdirektør og Lars Kristian Rustad, sjef spisesteder SiÅs.

På studentdelen av intervjurunden intervjuet vi, Fredrik Rønningen, studentrepresentant og styreleder i SiÅsstyret. Han kan dekke både studentens- og har innsikt i de ansattes synspunkt. Det samme gjelder Torfinn Belbo som er studentrepresentant i SiÅsstyret. Vi har også valgt å intervju Per-Fredrik Rønneberg Nordhov, påtroppende leder for Studentstyret. Som studentrepresentanter er de valgt av studentene, og de har da et godt grunnlagt til å uttrykke seg hva studentene skulle mene.

Ved å dekke ansattes og studentenes synspunkt, mener vi at vi har et godt grunnlag for å svare på problemstillingene.

6 Analyse

6.1 Hovedproblemstilling 1

Hva er SiÅS for studentene?

For å kunne besvare denne hovedproblemstillingen fant vi det hensiktsmessig å dele den opp i to delproblemstillinger. Delproblemstilling 1 tar for seg studentenesperspektiv, mens delproblemstilling 2 tar for seg de ansattes perspektiv. Svarene vi kommer frem til på delproblemstillingene benyttes deretter for å besvare på hovedproblemstilling. En vil da prøve å klargjøre om grunnverdiene samstemmer hos de forskjellige partene, med tanke på studentene som eiere og brukere når det kommer til SiÅs.

6.1.1 Delproblemstilling 1

Hva er studentenes syn på SiÅs?

Basert på spørsmålene fra intervjurunden kommer det frem at det er en konsensus med hvilke syn de har på SiÅs.

"De utfører de viktige velferdsoppgavene for oss studentene"

-Torfinn Belbo.

"Skal yte velferd for studentene"

-Per-Fredrik Rønneberg Nordhov.

"Studentenes eget firma. Ikke tas noe utbytte, overskuddet går til rehabilitering etc."

-Fredrik Rønningen.

Vi ser ut i fra intervjuene med studentene at det er en klar enighet om SiÅs sin posisjon som velferdsyter.

"Det er vi studentene som bestemmer hva SiÅs skal drive med"

-Torfinn Belbo.

Det kommer også frem i intervjurunden at studentene oppfatter et eierskap til SiÅs, samt at de har en stor innflytelse og påvirkning på beslutningstakingen i studentsamskipnaden. Dette er blant annet basert på at studentene har flertall i SiÅsstyret, og at SiÅs følger vedtak att på Studentting. Dette samsvarer også med at Ås fungerer veldig lokalt, ved at våre aspekter i studenttilværelsen ikke kan sammenlignes med andre høyskoler og universiteter i landet.

6.1.2 Delproblemstilling 2

Hva er de ansattes syn på SiÅs?

Når det gjelder de ansattes syn på SiÅs samsvarer det med studentenes inntrykk. Derimot har de ansatte et annet perspektiv enn studentene, -SiÅs som arbeidsplass. For å sitere Lars Kristian Rustad (Sjef spisesteder) **"Trygg og god arbeidsplass, med mange utfordringer"**. Dette belyser at studentsamskipnaden kan betraktes ved to dimensjoner; SiÅs som organisasjon, og SiÅs som arbeidsgiver. SiÅs som organisasjon omhandler SiÅs posisjon, verdier og målsetninger ovenfor studentene, mens SiÅs som arbeidsgiver omhandler samskipnaden som arbeidsplass. De ansattes personlige perspektiv samsvarer veldig godt med SiÅs sine tanker om mål og motivasjon, hvor fokuset ligger på at arbeidet er å gjøre det best mulig for studentene. Flere av de ansatte påpeker at SiÅs er en velfungerende og trygg arbeidsplass. Videre drar de det tydelig i den retningen at de er her for studentene.

Svar på hovedproblemstilling 1

Hva er SiÅS for studentene?

Studentene og de ansatte har en konsensus i hva SiÅs er. Ut i fra samlet data viser det seg at SiÅs oppleves som en velferdsyter, og at det er studentene som sitter med mye av makten. Ved at studentene ser på seg selv som både kunder og eiere og ansatte setter pris på en trygg og god arbeidsplass, viser til at de har tilknytning til SiÅs på et emosjonelt nivå.

6.2 Hovedproblemstilling 2

Hvilke faktorer bidro med studentenes argumentasjon mot forslaget i mulighetsstudiet?

For å kunne finne svar på denne problemstillingen ut i fra intervjurunden, fant vi det hensiktsmessig å først besvare to delproblemstillinger. Deretter skal svarene på delspørsmålene videre benyttes for svare på hovedproblemstillingen.

6.2.1 Delproblemstilling 1

Er det gitt forskjell informasjon om fusjonen og fusjonsprosessen?

Vi fant det interessant å kunne belyse om det hadde vært en forskjell på involveringen hos studentene og de ansatte, med hensyn på fusjonsprosessen. Grunnen til at dette vekker interesse er om det kan ha vært en viktig faktor for at studenten argumenterte mot fusjonen dersom involveringen var forskjellig.

Svar ansatte:

Det viser seg fra intervjurunden at de ansatte ble informert i form av et informasjonsmøte, hvor de ble informert om hva en fusjonsprosess av administrasjonsavdeling ville ha å si for SiÅs. De har ikke direkte vært involvert i prosessen, som Pål Magnus Løken sier: **"De ansatte har ikke gått sammen for noe høringsnotat, eller lignende."** Derimot har de fått muligheten til å ytre sin mening under et informasjonsmøte om mulighetsstudiet. Dette viser til at de ansattes meninger og ytringer har blitt tatt til betraktning under prosessen. Under intervjurunden får vi også fram at de ansatte føler seg trygge på at deres arbeidsplasser ikke vil bli svekket ved en fusjon, -vert om. De ansatte føler heller at deres stillinger vil bli styrket og forbedret.

Svar studentene:

Fra studentenes side har det vært et høringsinnlegg ved Studentting 2. Studentting er studentenes høyeste organ her ved UMB, de er representert av studenter fra alle instituttene samt Studentstyret ved UMB. Det er ett møte hver måned fra februar til april, og september til november. Ved dette høringsinnlegget la Einride Berg frem mulighetsstudiet for Studenttinget. Videre fikk Studenttinget også muligheten til å komme med innspill, ved å stille spørsmål direkte til Einride Berg. Det ble i studentting 3 fattet et hørings svar på mulighetsstudiet.

Basert på svarene fra intervjurunden har både studentene og de ansatte fått tilgang på samme informasjon, samt fått muligheten til å stille spørsmål vedrørende mulighetsstudie. Det som kan være interessant i denne sammenhengen er nettopp det at informasjonen var så lik. Siden de ansatte i SiÅs har et

annet perspektiv enn studentene, hadde vært hensiktsmessig å tilnærmet seg Studentttinget med et annet fokus? Denne observasjonen vil belyses mer i svar på hovedproblemstilling 2.

6.2.2 Delproblemstilling 2

Er det noe forskjell på studentenes- og de ansattes syn på fusjonsprosessen?

Svar ansatte:

Gjennom informasjonsmøte har de ansatte blitt betrygget med at deres stillinger og arbeidsdager ikke vil bli negativt påvirket av fusjonen. Dette har resultert i SiÅs som en enhet har en positiv innstilling til fusjonen. Det kommer frem av intervjurunden at det vil være en innsparing på 1,6 millioner kroner. Denne fusjonen vil ikke medføre kutt i stillinger, -vert i mot, de ville ha blitt styrket og forberedte i form av effektivisering av administrasjonen, samt tiltredelse av en bygningsingeniør.

En fordel som Einride Berg påpeker er at fusjonen vil kunne frigjøre mye av hans tid som tidligere har vært brukt på det administrative. Denne tiden vil han benytte for å være mer synlig som direktør, hvor prioriteringen ville ligget i det å styre, ta styrebeslutninger og en økt kontakt med Studenttting.

SiÅs har på en god måte formidlet sin strategi, visjon og målsetning for hva som var ønsket å oppnå i fusjonen til sine ansatte. Vi påstår at dette er en viktig faktor for at SiÅs står så sterkt for en fusjon som en enhet.

Svar studentene:

Som påpekt i delproblemstilling 1 anser studentene seg som kunder og eiere av SiÅs. Studentene uttrykker en større skepsis til fusjonen. Det er en skepsis for å endre noe som er velfungerende til fordel for de eventuelle synergiene som kan realiseres gjennom en fusjon. Det er også en frykt for at fusjonen vil føre studentene og studentsamskipnaden, lengre fra hverandre. Samt at tiden og ressursene som ved en fusjon skal fordeles på to læresteder, går utover velferden til UMBstudentene.

Disse aspektene har bidratt til at studentene ble negative til fusjonen. Synergiene som mulighetsstudiet forfekter veier ikke opp for de usikre sidene til en fusjon blant studentene.

Som nevnt tidligere kommer det fram av mulighetsstudiet at det argumenteres sterkt for det med økonomisk lønnsomhet som en følge av fusjonen. Men det argumenteres også for at de har jobbet tett med SiØ og dermed kjenner organisasjonskulturen deres godt. Disse argumentene samlet ville da ikke føre til noen ukjente negative konflikter i framtiden. Dette holdt ikke da mulighetsstudiet ble lagt fram for studentene. Dette førte til at de fikk et svar som var; at en fusjon ikke er aktuell.

Svar hovedproblemstilling 2

Hvilke faktorer bidro med studentenes argumentasjon mot forslaget i mulighetsstudiet?

Involveringen i fusjonsprosessen var likt fra både de ansatte i SiÅs og studentene. Hvorfor er holdningen til fusjonen fremdeles så forskjellig? De ansatte er positivt innstilt, mens studentene er mot en fusjon. En forklaring på dette kan ligge i perspektivet hos de forskjellige partene.

For de ansatte i SiÅs vil ikke fusjonen ha store konsekvenser for hverdagen. Det kommer frem at de forandringene som vil skje bare vil styrke SiÅs som velferdsyter samt arbeidsplass. Dette har ført til en positiv innstilling til fusjonen. Utvalget som utredet mulighetsstudiet sammen med SiÅs ledelsen har klart å formidle visjonen, strategien og intensjonen med fusjonen på en tydelig måte. Dette har resultert i redusert usikkerhet, og dermed bidratt til positive holdninger til en fusjon.

I motsetning til de ansatte i SiÅs har studentene en mer negativ holdning til fusjonen. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at de frykter større distanse mellom studentene og SiÅs. Det er en usikkerhet for hvilke konsekvenser som vil følge fusjonen, samt en frykt for at studentene vil miste innflytelse og makt i SiÅs-styret. Slik som det er i dag består styret av fem studentrepresentanter av ni styremedlemmer totalt, som vil si flertallet av styret er studenter. Dette skal opprettholdes ved en fusjon, derimot er det tre av studentrepresentanter fra UMB og to fra HiØ. UMBstudentene har vært interessert i å forbedre velferd ved sitt lærested, og HiØ-studentene ved sitt lærested. Frykten ligger i at UMBstudenten ikke lenger har flertall i styret.

Det kommer frem at usikkerhet og frykt for tap av makt og innflytelse på SiÅs er hovedfaktorene for studentenes skepsis mot fusjonen. Eventuelle positive utfall fra fusjonen veier ikke opp for frykten. De ansatte i SiÅs er derimot for en fusjon og ser stort sett bare positive konsekvenser. Dette kan forklares i studentenes perspektiv som eier og kunde, mens de ansatte har perspektivet som en velferdsyter samt arbeidsplass. Studentenes motstand kan også forklares med at studentene føler en tilknytting til SiÅs, uttrykk for lojalitet.

6.3 Hovedproblemstilling 3

Er det nødvendig å ta organisasjonskulturen til betraktning?

Vi fant det interessant å finne ut om de ansvarlige i utredningen av mulighetsstudiet hadde tatt det menneskelige aspektet i en fusjon til etterretning. Det følgende spørsmålet blir da om de ser nødvendigheten i å vurdere dette aspektet i denne fusjonen. For å kunne svare på hovedproblemstilling 3 har vi valgt å utlede to delproblemstillinger. Svarene på delproblemstillingene skal bidra med å få et utfyllende svar på hovedproblemstillingen.

6.3.1 Delproblemstilling 1

Hvor stor er forskjellen mellom SiÅs og SiØ sett fra et kulturperspektiv?

Svar ansatte:

Det kommer frem i intervjurunden at kulturforskjellene mellom SiÅs og SiØ er marginale eller ikke eksisterende. Dette begrunnes med at Rita Hirsum Lystad som er administrerende direktør for SiØ var tidligere boligdirektør i SiÅs. Da hun fikk stillingen sin i SiØ tok hun med seg "SiÅs" ned til Østfold. SiÅs mener dette har resultert i at "SiÅs kulturen" allerede har fått fotfeste og blitt akseptert av SiØ. Med hensyn til dette har det kulturkollisjoner ikke blitt sett på som et stort forekommende problem. Einride Berg belyste videre at SiØ og SiÅs har mange like systemer, deriblant tariffsystem, lønssystem og budsjettmodell. Dette var et område som var mer interessant å få belyst gjennom mulighetsstudiet, enn de eventuelle kulturforskjellene. Det blir også nevnt at det ikke vil bli noen endringer verken politisk- eller praktisk sett, siden begge parter er samstemte på disse områdene. Det påpekes også at kulturforskjellene ikke vill gi noen store problemer grunnet i at partene som skal fusjoner er så små. Det er ikke internasjonale bedrifter på størrelse med Microsoft som fusjoner, det er to studentsamskipnader.

Svar studentene:

Selv om studentene i utgangspunktet var negative til en fusjon, erkjente de flere gode muligheter med SiØ basert på likhetene mellom studentsamskipnadene. Likevel hevder studentene at det er en lang vei å gå, siden det er problematisk å skape en felles kultur, og at det vil gå mye krefter og ressurser å få dette til. Det blir videre spekulert i at fokuset fort kunne ha gått vekk i fra Ås i en slik prosess. Det er et stort fokus på tap av sosialidentitet, og viktigheten med å unngå dette. Inntrykket fra intervjurunden er at studentene føler en sterk tilhørighet her på Ås, og vil dermed ikke vil gi slipp på det en kaller vår egen studentsamskipnad. Så selv om det blir påpekt at vi er like, ligger det en antagelse om uforutsette konflikter. Dette kunne igjen ført til langdryge og ressurskrevende prosesser.

Det kommer fram i intervjurunden at det er marginale forskjeller mellom organisasjonskulturen i SiÅs og SiØ. Rita Hirsum Lystad har dermed tatt med mye av SiÅs-kulturen med til SiØ. Dette har bidratt med å utjevne kulturforskjellene ytterligere.

Ansatte i SiÅs ser ikke på kulturforskjeller som et problem, derimot stiller studentene seg usikre. Det er en frykt for at studentskipnaden mister noe av fokuset på Ås , og at det kan oppstå ressurskrevende konflikter. Studentene ser for seg at det kan oppstå kulturkollisjoner i en fusjon med SiØ.

6.3.2 Delproblemstilling 2

I hvor stor grad har kulturperspektivet blitt vektlagt i prosessen?

Svar ansatte:

Einride Berg nevner i intervjuet at kulturperspektivet ikke er tatt med i mulighetsstudiet, da det var en beslutning som skulle fattes. Det bør nevnes at det har blitt jobbet med kulturperspektivet, og at de ville jobbe videre med utarbeiding av dette når fusjon skulle finne sted. Det ble ikke sett på som nødvendig å utarbeide grep som gikk på kulturdelen så tidlig i prosessen, så de tok en avgjørelse på at dette skulle legges til side så lenge. I midlertid viser det seg at det er nettopp på dette område studentene synes var mangelfullt med mulighetsstudiet.

Svar studentene:

I midlertid viser det seg at det er nettopp på dette område studentene synes var mangelfullt med mulighetsstudiet:

"Kan tyde på dårlig research"

– Torfinn Belbo

"Ikke tatt med i mulighetsstudiet... Det er for dårlig belyst"

– Per-Fredrik Rønneberg Nordhov

Det kommer klart og tydelig frem fra sitatene at studentene synes at kulturdelen av fusjonen er et viktig element å belyse, samt at denne delen ikke var tilfredsstillende dekket i mulighetsstudie.

Svar på hovedproblemstilling 3

Er det nødvendig å ta organisasjonskulturen til betraktning?

Fra ansattes ståsted var det ingen bekymringer for kulturkollisjoner i en fusjon med SiØ. Det ble også brukt som et argument for at SiÅs skulle fusjonere med SiØ. De ansatte fikk også beskjed om at dersom en fusjon hadde funnet sted ville det ikke blitt noen synlige forandringer i arbeidshverdagen. Formidlingen av dette budskapet har blitt gjort på en tilfredsstillende måte til de ansatte. I tillegg til god formidling, har de ansatte allerede fått erfaring med kulturen i SiØ, ved at de har hatt løpende kontakt. Dette har redusert usikkerheten til de ansatte ved en fusjon. Det blir også påpekt at SiØ var i en "unfreeze"-modus før fusjonen med SiÅs ble diskutert. Grunnen til dette var at SiØ var klar for å foreta en fusjon med studentsamskipnadene i Oslofjordalliansen, men dette ble ikke noe av. Dette kunne også bidra med at SiØ var mer medgjørilige når det kom til å ta til seg SiÅskulturen, og at det ville bidra med å skape en ny kultur.

Som nevnt i 6.3.2 delproblemstilling 2 stiller studentene seg kritiske til at kulturkonflikter er dårlig belyst i mulighetsstudiet. De ser konfliktpotensialet i en fusjon med hensyn på kulturforskjeller mellom studentsamskipnadene. De sitter også med oppfatningen at det er vanskelig å sette sammen to organisasjonskulturer ved en fusjon. Det er tydelig at det har vært en svikt i kommunikasjonen til studentene når det gjelder dette, siden de ansatte i SiÅs har en helt annen oppfattelse av situasjonen. Det kan enten komme av at studentene ikke har blitt informert ved dette aspektet, eller at overbevisningen ikke var god nok. Det er nærliggende å anta at det er sistnevnte som er den beste forklaringen. Som det kom frem i 6.3.1 delproblemstilling 1 har både studenten og de ansatte fått tilgang på samme informasjon. Studentene er klar over likhetene mellom studentskipnaden, derimot er det fremdeles en skepsis. Dette kan begrunnes med at studentene har et annet perspektiv på SiÅs enn de ansatte, -et eier/kunde – perspektiv. Med dette til betraktning kunne det vært fordelaktig for SiÅs å ha en annet fokus på budskapet når det ble formidlet til studentene.

Hvorvidt det var nødvendig å ta hensyn til kulturforskjeller i fusjonen mellom SiÅs og SiØ er et todelt spørsmål. Fra SiÅs sitt ståsted vil vi påstå nei. Det kommer frem at kulturforskjellene ikke er så store og at partene har hatt god kontakt gjennom hele prosessen. SiÅs sin kunnskap til SiØ som organisasjon og kultur er god, samt at Rita Hirsum Lystad, administrerende direktør i SiØ, har tidligere vært boligdirektør i SiÅs. Dette viser at begge parter har god kjennskap til hverandre.

Når det gjelder å belyse det kulturelle aspektet for studentene, påstår vi at det hadde vært hensiktsmessig. Dette kommer til uttrykk ved at studentene uttaler mulige kulturkonflikter ved en fusjon, samt en frykt for et mindre fokus på UMB. Ved å kommunisere klart og tydelig hvorfor det ikke ville blitt kulturkollisjoner, og eventuelle grep for å hindre det, kunne det redusert studentenes usikkerhet. Dette ville igjen bidratt med mer positive holdninger for en fusjon.

7 Drøfting og konklusjon

I oppgaven vår måtte vi sette noen premisser, dette for å kunne se nærmere på synergien mellom SiÅs og studentene. Premissene hjelper oss å ekskludere visse sider ved fusjonen, for å kunne se nærmere på aktuelle aspekter ved behandlingen. Fra beslutningsmodellen:

«Virkeligheten er svært kompleks og det vil med hensyn på beslutningstaking være nødvendig å forenkle realiteten, med tanke på tidsbegrensning og tilgjengeligheten av informasjon» (Røkholt, Ledelse, beslutninger og rasjonalitet, 2013)

- Vi ser på saken fra et Ås synspunkt, hvor vi legger vekt på hva som har skjedd, og hva som er best for Ås og UMBstudentene.
- Vi går ut i fra at intervjuobjektene som behandles som studenter, representerer studentenes syn. Dette på grunn av studentenes status som studentrepresentanter og ledere i henholdsvis SiÅsstyret og Studentstyret.
- Vi har ikke lagt vekt på det økonomiske aspektet ved organisasjonskultur og følgende utgifter, dette for å alene se på det menneskelige aspektet, dette for å begrense omfanget av rapporten.

Organisasjonskultur og menneskelige aspekter ved en fusjon har lite forskningsbakgrunn og blir ofte brukt som en «svart boks». En «svart boks» som personer samler problemer i, uten å gå direkte dypere inn i årsakene. Det skaper problemer da vi har hatt begrenset med teori som utgangspunkt. Likevel har vi funnet teorier tilstrekkelig for å ta utgangspunkt for denne oppgaven, men det medfører noe åpne konklusjoner.

Det var tidlig hint om at det var skepsis blant studentene, og vi føler oss trygge på at vi har påpekt direkte mangler i involveringen av studentene i fusjonsprosessen. Med teori som begrunner og belyser årsaken, er vi trygge på at konklusjonen er aktuell, og på rett vei.

Informasjonen om hvordan administrasjonen vil fungere etter en fusjon, og hvordan fusjonen ville styrke de forskjellige rollene var nærmest fraværende i mulighetsstudiet. Kan for eksempel vise til administrerende direktør i intervjurunden hvor Einride Berg påpeker at en fusjon vil styrke hans kontakt med studentene, ved å lette på arbeidsoppgaver mellom han og Rita Hirsum Lystad, administrerende direktør i SiØ. Disse aspektene ved en fusjon ble dårlig lagt frem for studentene, og er viktig for å få et godt bilde av fremtiden.

«Endringer etter en fusjon kan for eksempel innebære: sammenslåing av oppgaver, justering av tidligere arbeidsoppgaver, justeringer av rutiner og lignende» (Jacobsen, 1998)

«Slike endringer relatert til en fusjon vil innebære tre faktorer: En viss fortolkning av fortiden, en oppfatning av nåtiden, en vurdering av fremtiden.» (Jacobsen, 1998)

Studentene trenger et klart bilde av fremtiden til SiÅs. Det ukjente skaper usikkerhet for en fusjon, og det er viktig å være klar over alle aspektene ved en fusjon for å fjerne eventuell tvil.

«Det som ofte følger slike drastiske endringer i en organisasjon er usikkerhet og kulturkonflikter»

«Dette kan blant annet dreie seg om usikkerhet og frykt for det ukjente, endring i maktstruktur, eller tap av identitet og viktige symboler»

«Det vil være en ulik oppfatning av fortiden og nåtiden hos forskjellige personer og grupper som vil åpne ulike definisjoner og tolkninger».

(Røkholt, Strategi, forandringsmotstand og ledelse, 2013)

Det som er viktig for studentene, som kunder og eiere, blir SiÅs sin fremtid og SiÅs sin fremtidige tilknytning til studentene. Derfor vil administrasjonens nye ståsted etter fusjonen være i sentrum ved en beslutning for eller mot en fusjon. Bakgrunnen for avslaget fra studenttinget ble et resultat av mangel på informasjon om hvordan fremtiden vil se ut, en skepsis som går igjen i intervjuene. Etter intervjurunden med ansatte i SiÅs ser vi at alt tyder på at resultatet er en styrket administrasjon, og en nærmere kontakt med studentene. Dette er viktige punkter for at SiÅs skal få studentene med på sin vurdering.

Vi ser at bakgrunnen og motivasjonen for en fusjon er begrunnet med gode mål. Bevaringsprinsippet innen integrasjonsprinsippet er godt ivaretatt, med mye fokus på kommunikasjon og informasjonsdeling, mens operasjonen fortsetter autonomt. Grunnlaget virker rasjonelt og resultatet ser lovende ut fra et ikke-økonomisk perspektiv. Lars Kristian Rustad, sjef spisesteder SiÅs, påpeker muligheter ved en fusjon hvor en større bedrift kan presse prisene mer. Dette er et eksempel som styrker SiÅs som en velferdsyter, og kommer studentene som kunder til gode.

Maktbalansen gjennom nytt styre vil være en problemstilling SiÅs må se på, og hindre at fusjonssyndromet oppstår mellom studentene ved UMB og HiØ. Dette er også et aspekt SiÅs må se nærmere på, om de skal gjøre et nytt forsøk på fusjon. Hvordan beherske pågående problem så makten til studentene ivaretas.

Med dette kan vi konkludere med at SiÅs ikke gjorde tilstrekkelige tiltak for å informere studentene, selv om studentene og ansatte fikk samme informasjon. Teamet Metas Actio i en helhet ser mye mer positivt på en fusjon etter rapporten, da flere aspekter ble lagt frem og belyst. Dette er et resultat av at vi ble bedre informert gjennom rapporten, hvordan SiÅs vil bli styrket utover økonomien. Vi anbefaler SiÅs om de fortsatt vil ta saken videre, å fokusere mer på kommunikasjonen med studentene, og hvilke aspekter som er viktige i en eier- og kunderolle.

8 Kilder

Bibliografi

- Berg, E. (2013, Juni 3). SiÅs. Hentet Juni 3, 2013 fra Webområdet for SiÅs: <http://www.sias.no/velkommen.html>
- Einride Berg, F. R. (2013). *Mulighetsstudie SiØ og SiÅs Februar 2013*. 1432: SiØ og SiÅs.
- Heidi Enehaug, T. T. (2007, Januar 1). UMB. Hentet 02 Juni, 2013 fra Webområde for UMB: <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Hio. (2013, Juni 2). HiO. Hentet Juni 2, 2013 fra Webområde for Hio: <http://home.hio.no/~araki/arabase/tor/tor007.html>
- Jacobsen, D. I. (1998, 01 01). Omstilling og endring i organisasjoner. *Magma - Tidsskrifter for økonomi og ledelse*, ss. 9-14.
- Jensen, S. A. (2002, Mai 1). *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet Mai 25, 2013 fra Webområde Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/lederutfordringer-i-internasjonale-oppkjoep-og-fusjoner>
- Kunnskapsdepartementet. (2007, Januar 01). *Regjeringen.no*. Hentet Juni 06, 2013 fra Webområde for 11 merknader til de enkelte bestemmelser: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/otprp/2006-2007/otprp-nr-71-2006-2007-/11.html?id=472552,%20,%2003.06.13,%20kl.%2014:55>
- leksikon, D. s. (2013, 05 25). *Det store Norske leksikon*. Hentet 05 25, 2013 fra Webområde for Det store Norske leksikon: <http://snl.no/fusjon/jus>
- Lien, L. B. (2003, Mai 1). *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet Mai 27, 2013 fra Webområde for Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/hvordan-mislykkes-med-fusjoner-og-oppkjoep>

- Mogstad, L. M. (2013, Juni 02). *ndla.no*. Hentet Juni 02, 2013 fra Webområde for Kvantitative og kvalitative metoder: <http://ndla.no/nb/node/93376>
- Røkholt, P. O. (2013). *Interjuvet som forskningsmetode (praktisk perspektiv)*. 1432: Per Ove Røkholt.
- Røkholt, P. O. (2013). *Ledelse, beslutninger og rasjonalitet*. 1432: Per Ove Røkholt.
- Røkholt, P. O. (2013). *Ledelse, makt og lojalitet*. 1432: Per Ove Røkholt.
- Røkholt, P. O. (2013). *Strategi, forandringsmotstand og ledelse*. 1432: Per Ove Røkholt.
- Solstad, E. (2009, 07 01). *Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet Mai 27, 2013 fra Webområde for Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>
- studentsamskipnader, L. o. (2012, September 7). *Lov data*. Hentet Juni 03, 2013 fra Webområde for lov om studentsamskipnader: <http://www.lovdato.no/all/tl-20071214-116-0.html>

Forsidebilde:

- <http://www.as.kommune.no/viewimage2.php?folder=70204&no=183> (26/05/13)

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 Intervjuguidene

Intervjuguide:

Studentversjon:

- Hva er SiÅs for deg? (som student/som SiÅs)
- Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.
- Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter
- Kommer styrene ved studentene på Ås til å miste makt? → I dag har studentene mye å si her ved UMB

Lede for studentenes beste ved sentralisering

- Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller?

Bevaringsmodell/integrasjonsmodellen

- Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon
- Organisasjonskultur og fusjon
- Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt i betraktning?
- Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg. Har dere tenkt på stunder som eiere, og hvordan de vil oppfatte fusjonen, og eventuelt miste tilknytning til SiÅs?

Intervjuguide:**Administrasjonsversjon:**

- Hva er SiÅs for deg?
- Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.
- Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter
- Kommer styrene ved studentene på Ås til å miste makt? → I dag har studentene mye å si her ved UMB

Lede for studentenes beste ved sentralisering

- Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller?
- Hvilken beslutninger tas for å være sentrale som er påvirket av kulturen → Kanskje ikke det økonomisk beste? → Ved flytting av administrasjon.
F.eks: Hankattloftet, vil det få konsekvenser, SiÅs goodwill med tanke på studentforeninger og bosituasjon etc.
- Er det gjort noen tanker om hvordan en skal beholde forholdet som er mellom SiÅs og studentene etter en eventuell fusjon? -I forhold til studentforeningene

Bevaringsmodellen/integrasjonsmodellen

- Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon
- Er det noen strategiske årsaker til fusjon, annet enn en eventuell fusjon med SiØ i fremtiden?

Organisasjonskultur og fusjon

- Ansattes engasjement overfor en fusjonert organisasjon (Motivasjon til arbeid med å forbedre studenttilværelsen hos UMB og høyskolen i Østfold)
- Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt til betraktning?
- Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg. Har dere tenkt på stunder som eiere, og hvordan de vil oppfatte fusjonen, og eventuelt miste tilknytning til SiÅs?
- Er det tatt i betraktning om hva ansatte vil? (med tanke på fusjonen)
- Hvilken grep har dere tenkt å ta med eventuelle usikkerheter og emosjonelle reaksjoner blant de ansatte? Har dette vært et tema?

9.2 Vedlegg 2 Intervjuene i sin helhet Studentene

Intervju Per-Fredrik Rønneberg Nordhov, påtroppende leder, Studentstyret NSO

Intervjuguide: Student

Hva er SiÅs for deg? (som student/som SiÅs)

Velferdstilbyder, tanke ved samskipnader. Skal yte velferd for studentene. Trening(idrett), bolig, mattilbud(ulike kantine sine). Romtilbud i samarbeid med Samfunnet. Helsetjenester, en del av SiÅs, Boksmia → Viktig med en fagbokhandel her ute.

Tungrodd organisasjon som ikke henger med i tiden. Henger etter: Med boligbygging, offensiv i de siste åren på boligbygging= nye Pentagon, før det vært veldig rolig på den fronter. Dårlig på markedsføring. Henger ikke helt med i tiden. Bordkort?! Dårlig på dette. Stort potensiale på å være litt mer i tiden. Gammel vane er vond å vende, inngrodd administrasjon.

Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.

Var i utgangspunktet ganske kritisk; Dele rent byggetekniske årsaker. Kontrollere og vedlikeholde gammel bygningsmasse. Samfunnet, Kaja og Pentagon. Mye gammel og komplisert bygningsmasse. Trenger flinke folk her. Pentagon begynner å bli relativt slitent= Positiv synergi. Delt administrasjon, hovedkontor som ligger her, spart inn noe her? Noe positivt ved det? Kanskje noe økonomisk, men er det relevante tall? Ut ifra mulighetsstudiet noen beløp.

Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter

Økonomisk sett veldig svak. SiÅs økonomiskstilling svinne betraktelig. Fordelingsnøkler i vanskelig i praksis.

Samarbeid med to læresteder. Tre campuser. Fristasjonstjenester.(?!?) Kunne komplisert det er.

Heldig å operere over to fylker?!? Konkurrere med SiO som er et flaggskip. Geografisk spredd. Samskipnadene har jo alltid levd farlig.

Kommer styrene ved studentene på Ås til å miste makt? → I dag har studentene mye å si her ved UMB Studentene vil jo ikke miste makt. Lovregulert, samvirke eid av studente. Mindre makt til UMB studentene, konfliktpotensialet. Fri til Østfold ved eventuelle kompromisser, evt ned å fri til Østfold.

Lede for studentenes beste ved sentralisering

Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller?

SiØ adm.dir har jobbet i SiÅs før. Kjempeutfordring, krever enormt av en administrasjon å kunne forene de.

Vanskelig å skape en felles kultur. Mye krefter på å måtte gå med å til å få til dette. Helt klart stor utfordring.

Bevaringsmodell/integrasjonsmodellen

Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon.

Mattilbudet virker bedre. Ikke mye fokus på teknisk. Regnskapet, en revisor nedgangskostand man kan spare inn, dårlig belyst i mulighetsstudie.

Organisasjonskultur og fusjon

Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt i betraktning?

Ikke i mulighetstudie, hallelujastudie, ekstremt positiv denne rapporten, ikke tatt med i betraktningen.

Vanskelig å forene to kulturer. Ser hvor vanskelig det er å forene

Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg. Har dere tenkt på stunder som eiere, og hvordan de vil oppfatte fusjonen, og eventuelt miste tilknytning til SiÅs?

Bevisst tanken om at de eier SiÅs. Sorgfølelse særlig kommet til styret om det hadde kommet til studentsaker.

Polarisering. Ikke sikkert de hadde tenkt på det i det hele tatt. Foreningsbolig, mennesker med andre oppfatninger. Kan være endringer. Kan potensielt være der. Skal noe til for å rokke ned på det. Lavere terskel for å gjøre det

Intervju Torfinn Belbo, styremedlem, student SiÅsstyret

Intervjuguide: Student

Torfinns syn på en eventuell fusjon:

Var skeptisk hele veien. Må ligge rasjonelle argumenter bak alle avgjørelser. Måtte ha stemt for det som er til det beste for bedriften. Magefølelse sier NEI, Rasjonelt sier den JA, med tanke på dep. Etc. SiÅs er en ekstremt godt drevet samskipnad. Ting går veldig bra, hvorfor endre på dette? Veit ikke hva fusjonen vil si i praksis. Veldig lite som tyder på at det kommer til å skje. De beste argumentene må vinne i en slik situasjon.

Hva er SiÅs for deg? (som student/som SiÅs)

De utfører de viktige velferdsoppgavene for oss studentene. Selv om jeg ikke bruker SiÅs hverdag, tilknyttet som en velferdsorganisasjon. Yter på fronter som boli, mat, idrett. Har ikke like nært forhold til SiÅs nå som da jeg bodde hos SiÅs. Ikke i direkte møte med SiÅs hver dag. Viktige ting de bidrar med, som ikke UMB kan gi meg i forhold til velferdstilbud, igjennom semesteravgift. Tenker mer om SiÅs nå når han sitter i styret. Få alle studentene til å like det. Det vi studentene som bestemmer hva SiÅs skal drive med.

Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.

Ha vært SiÅs på en måte økonomisk sett kunne blitt mer robust, mer økonomisk ryggrad, til å begynne med ny prosjekter, GG-hallen etc. Mulig det ligger muligheter det som SiÅs har i dag. Kjenner ikke godt nok til hvordan det er, med tanke på valgmuligheter etc. Å gå i null i lengden. Går ikke an at studentene substituerer altfor

mye. Ligger nok noen muligheter der med å ha mer rom til ansatte noen som driver mer med merkevare, ned mot studentmassen. Velferdsbedrifter, så lenge det er bra klager man ikke visa versa. Ansatt en kommunikasjonsdirektør. Mer kontakt med brukere, for å få opp omdømmet. Kommer stadig nye pålegg med tanke på administrasjon, frigjøre adm. Ressurser for å frigjøre til det vi egentlig skal drive med, spiser mer av tiden å drive med rapportering etc. En evt. fusjon sette bort mer av oppgavene. Store fordel, med det admin.

Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter

SiÅs blir en større enhet som kanskje ligger fjernere fra studentene. I den grad med tanke på studentenes påvirkning. Mindre tid til oss med flere steder. Følelse av at studentene lett kan påvirke. Komme til løsninger som er best for studentene. I studentstyre sitter man nært ved adminen i SiÅs. Lettere neglisjert ved fusjon. Ikke veit hvor stor grad det vil tjene de administrative ressurser, som resing etc. Ting som skjer i Østfold som ikke gagnar oss.

Kommer styrene ved studentene på Ås til å miste makt? → I dag har studentene mye å si her ved UMB Ikke noe de er bekymret for, erfaringsmessig ser studentene på oss selv og til det felles beste. Styremedlemet er forplikta til å gjøre det som er best for bedriften. Ja vi hadde mista makt, men ikke noe reelt problem. Mindre gjennomslagskraft, hvis studentting, om de mener noe fra Ås sin kant etc. Legge dette på SiÅs mer direkte. 2 studentmasser. Vanskelig å si hvilke retning det vil slå ut. Medbestemmelser hadde blitt litt svekket.

Lede for studentenes beste ved sentralisering

Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller? Hvis f.eks Einride ville fortsette, så hadde det gått mye tid på å sette seg inn i SiØ for å styre begge på best mulig måte. Gått mye tid til dette i starten. Trur de kjenner godt til SiØ fra før av. Rita som sitter i SiØ har jobbet for SiÅs fra før. En ny ville tatt tid å blitt kjent med den nye institusjonen. Vanskelig for å tru de er så store, kanskje i studentmassen er de forskjellig. Kjenner ikke godt nok til.

Bevaringsmodell/integrasjonsmodellen

Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon

Helt sikkert, kjenner ikke så godt til Østfold. Visa versa. Gått begge veier.

Organisasjonskulturene virker ganske lik, ikke så veldig lang vei å gå. God mulighet, uten å vite det så godt.

Organisasjonskultur og fusjon

Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt i betraktning? Det vil jo komme endringsmotstand. Sammenlignet med NVH og UMB, trur ikke det vil ha så mye å si med tanke på SiØ og SiÅs. Kulturen ligger der. Frykten er at det går med tid og energi på dette her, skummel sak med fusjoner, med å få mest mulig makt etc. Få mest mulig goder til sin plass. I teorien kunne det ha blitt

dette, vanskelig å si i praksis.

Dårlig research i rapporten på dette. Like på alle punkter, vanskelig å si om de har tatt høyde for dette. Ved en fysisk fusjon hadde det vært mer fare for endringsmotstand. Ikke så mange direkte påvirke... nå?

Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg. Har dere tenkt på studenter som eiere, og hvordan de vil oppfatte fusjonen, og eventuelt miste tilknytning til SiÅs?

Studentinget har vedtatt og sagt nettopp dette, at har en høy pris å ha SiÅs fro seg selv. Ligger en del i akkurat dette. Tenkt mye på dette, hva som vil bli utfall etc. Når vi er her på Ås og har så sterk tilknytning at den flyttes til et høyere nivå. Tapet blir større for Østfold. Østfold har gått for fusjon!(Studentinget der) Høgskolen i Østfold gått imot.

Hva den jevne SiÅsbruker hadde følt for det er vanskelig å si, fysisk der det skjer. Konkret til alle undergrupper(kantine, bolig, GG)

Foreningsboliger etc. Amd.dir påtrenger for dette, vil kanskje være det samme. Hva vil skje på lengre sikt?

Miste fokus på dette på lengre sikt.

Fredrik Rønningen, styreleder SiÅs.

Intervjuguide: Student

Han er for en fusjon.

Hva er SiÅs for deg? (som student/som SiÅs)

Veldig todelte, etter han havnet i styret.

Før: Trur de fleste studenter mener dette: Et firma, som er eid av UMB, drevet av studentene. Som drev med studentboliger.

Nå: Studentenes eget firma. Ikke tas ut noe utbytte. Overskudd, går til rehabilitering etc. Ingen skal tjene penger. Studentbedrift som driver uten kapitalistiske tanker, bygger på studentvelferd. Veldig dårlig på informasjon, få ut på en bedre måte hva de faktisk driver med, ikke at det er dårlig her, folk flest kjenner til SiÅs. Forholdet kunne vært bedre mot studentene. Alltid noen som ikke er fornøyd. Billige priser men dårlig kapasitet(GG-hallen etc.)

Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.

Lavere kostander på administrasjon(Hovedpoenget). Styrke administrasjon, kutta ned en stilling, høyere kompetanse på de som sitter på administrasjonen. Få inn en bygningssjef, da det er mye forskjellige type bygg, krever mye å følge dette opp. I stede for å leie inn. Styrke ledd i administrasjonen. Samtidig som man kutter utgifter på dette.

Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter

At vi skulle miste fokus på Ås, for mye av fokuset forsvant vekk fra Ås. Krig om studentboliger etc. Setter ikke

press på UMB, miste presset med å overta GG-hallen etc. Kjempe for GG-hallen når Østfold ikke har treningstilbud. De måtte nok gitt Østfold et tilbud først. Fichte for Ås, kunne blitt vanskelig i starten.

Kommer styrene ved studentene på Ås til å miste makt? → I dag har studentene mye å si her ved UMB. Hovedregelen: Studentene bestemmer. SiÅsstyret overgår studentene når vi la ned en barnehage, økonomiske hensyn. To studentparlament å forholde seg til. Mistet makt, men ikke innflytelse. Det hadde gått fra å ha alle studentene i styret, til kun flertallet.

Lede for studentenes beste ved sentralisering

Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller? Gått igjennom dette, ligger her at Rita er gammel Boligdirektør. Hun har tatt med seg mye fra SiÅs, snudd mye hos SiØ, kulturforskjellen har allerede blitt visket ut. Tror ikke kulturforskjellen hadde blitt så stor. Måtte hatt en på høyt ledernivå der nede, utfordring å passe på at den ikke blir for mektig. Frykt for at det blir en egen administrasjon der nede, vinninga går opp i spinninga. Organisasjonskulturelle skulle gått greit. Såpass like i utgangspunktet, tror ikke dette blir den.

Bevaringsmodell/integrasjonsmodellen

Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon

De er veldig gode på mat, og gode på bok. Bokhandleren vår har gått av med pensjon. Kjøkken der nede er god på megling, at dette går bra. Kantiner er vanskelig å drive. Kjempesterke på matsiden. Vi er gode på helse og bolig. Samme modell der nede.

Organisasjonskultur og fusjon

Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt i betraktning? Ja, det ble det. Fordel for de i Østfold, Oslofjordalliansen. Der nede var i unfreezmodus. Lite motstand her oppe pga. At det ikke skulle kutte i stillinger. Kutte i kostander. Lite spenninger i møtene (har han hørt, kun Einride som var til stede) har ikke kommet opp noe negativt ved de ansattes side, dette kan komme etter hvert? Norsk tjenestemannslag kom ikke med noe.

Videre kan det alltid komme noe?

Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg. Har dere tenkt på stunder som eiere, og hvordan de vil oppfatte fusjonen, og eventuelt mistet tilknytning til SiÅs?

Ja, dette har de sett på som den største barrieren, dette tror de at de ikke greide, i og med studentene sier nei. I denne tap av sosial identitet er det sårt. Norges 5. Eldste samskipnad, har veldig tilhørighet her på Ås, både fra UMB og studentene, vil ikke gi fra seg at vi har vår egen samskipnad. Her foten trykker.

Foreningstilknytting: Kan denne bli større?

Tror ikke det, sånn det forholder seg nå godt samarbeid. Mye går igjennom Samfunnet, bindeleddet mellom alle organisasjoner og SiÅs, fjerne administrasjon ikke bygge opp. Modell med Pål Magnus er hovedkontakten med foreninger, Samfunnet og UKA.

Frykt for tvangsfusjon:

Nei har ingen frykt for at det skjer en tvangsfusjon, men tror det kommer til å skje innen 2020. Skjer mye sammenslåinger nå. Det rører seg såpass mye rundt. Det viktigste er å ikke bli slått sammen med SiO, 4 % av stundetantallet. Da mister vi all innflytelse og makt. Nå med de ny byggene er litt i fred, med Østfold er ikke det. Tror det kan skje uansett. Men dep. Er ikke interessert i at det skal bli verre for studentene.

Ansettelse av ny controller, på bakgrunn av de nye kravene. Kreves mer av rapportering etc. Derfor er det mer aktuelt med fusjon, kutte ned på dette med admini.kostnader, som ikke går tilbake til studentene. I første omgang må vi tenke større, til de kommer til å begynne å slå i sammen. Innen 2020 trur han det ikke kommer til å ha omsetning på 100 000 000 millioner i året(SiÅs får dette med de nye byggene). UMB er redde for at de skal gi rykter om sammenslåing mellom UMB og HiØ.

9.3 Vedlegg 3 Intervjuene i sin helhet Ansatte

Einride Berg, Administrerende Direktør SiÅs

Intervjuguide: FRI ut i fra ansattversjonen

Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.

Få en mye mer effektiv organisasjon. Dep. Er opptatt av å få færre samskipnader. Prosessen startet i okt. 2012.

Enten gjør noen noe med oss, ellers gjør vi noe selv. Min vurdering: Færre administrative kostnader. Det som blir frigjort går til å forbedre velferdstilbudet. 1,6 mill frigjøres for SiÅs del. Bruker 6 millioner på administrasjon. GG-hallen er sprengt, 30 mill å utbygge. 30 år avskrivningstid. Ved å frigi 1 mill på administrasjon kan vi bygge GG-hallen. Bedre velferdstilbud.

(Kris forteller om bakgrunn for at 80 % ikke klarer en fusjon, hvorfor var det lite fokus på kultur etc. i mulighetsstudie)

Verste setting er å bli slått sammen med SiO, vår innflytelse vil bli minimal, ingen påvirkning, 4000 studenter her vs. 70 000 studenter i SiO. Resultatet av å være organisasjon. Best å slå seg sammen med noen som er lik oss. Nevner Rita som er tidligere Boligdirektør for SiÅs, hun kjenner SiÅs veldig godt, att med seg mye ned til SiO.

SiO og SiÅs har mange like systemer. Samme tariffsystem, lønnsystem, budsjettmodell etc.

Kulturforskjeller er ikke vektlagt, store kulturforskjeller innad i organisasjonen, dvs. Renhold vs. Kantinene etc. Tjenestetilbudene vil være der de er. Å spare administrative kostnader. Rita og Einride gjør de samme tingene, mest fysiske som skal skje er at Rita hadde flytta hit til Ås. Kan skje at Østfold føler seg forlatt. Da er det viktig at Rita også er i Østfold

Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter

Har leita lenge etter de negative sidene. Så ingen åpenbare kostander med en gang, så bare muligheter. Det går veldig bra. Ser mørkt på den eventuelle oslofjordalliansen Buskerud og Vestfold.

Mye likt med Østfold, Rita ringer ofte hit for å få tips. Einride føler han på en måte drifta begge hele tide. Veit ikke hvordan Østfold sitt forhold til studentene der.

SiÅs er opptatt av å bruke studentene. Om UMB stiller seg i mot, kan de si at de har studentene er enige.

Legger f.eks 5 års bo i betraktning.

Å få de til å bli en del av kulturen.

Lede for studentenes beste ved sentralisering

Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller?

Einride ser for seg at han må påvirke kulturen i Østfold også, direktør som har studenten i sentrum. Andre rutiner her enn andre samskipnader. Alle beslutninger vi tar inkluderer studenter, ansvarligjør studente her på Ås.

Vil en evt. fusjon skape distanse mot studentene?

Einride, håper ikke det. Han vil fortsette å ha god kontakt med studentene.

Einride vil være mer synlig mer tydelig som direktør. Mer fokus på styre, styrebeslutninger og studentting. Ville være mer tydelig. Vil også være synlig i Østfold, men dette kan være vanskelig.

Bevaringsmodellen/integrasjonsmodellen

Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon

SiÅs sin analyse, SiØ bedre på kalkulering på matisiden, vår produksjon er ganske effektiv. Sveinung SiØ og Lars SiÅs burde hospitere hos hverandre.

Flere prosesser som kan samordnes. Vil ikke si vi er flinkest på alt, men god på veldig mye.

Organisasjonskultur og fusjon

Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt til betraktning?

Hvorfor er ikke det med kultur/organisasjon tatt med i avgjørelsen.

Mulighetsstudie er at avgjørelsesdokument.

Som kostnadselement, ser de ikke på dette som hoved økonomisk årsak.

Sendte ut rapporten til alle, UMB var i mot med en gang: De sa nei fordi de var redd for å gi signaler om at UMB i skulle slås sammen med Østfold. "Det vil bli en skandale om dette blir gjennomført, med tanke på fusjonen med NVH" etc.

Handelshøgskolen ved UMB, Ragnar fikk rapporten og ga den til Hoff. Einride visste ikke dette, her forgikk det noe, prøvde de å få med seg studentene?

Handelshøgskolen er anti samskipnader. Liker ikke SiÅs?!? UMB styrt likvidert fusjonsstudie.

Er det tatt i betraktning om hva ansatte vil? (med tanke på fusjonen)

Er de ansatte orientert, hva føler de om dette?

De er positive, ser på det som morsomt.

Fusjonssyndromet

SiØ vil få mest ut av fusjonen, men SiÅs vil også hente mye.

Tiltak mot å dette; Å samles, å møtes. SiÅs er også veldig spredt innad. Må arbeide hele tiden for å få samlet alle, få litt "korpsånd". Felles julebord etc.

Større utgifter på grunn av dette?: Nei, har budsjetter på dette.

Studenttinget er opptatt av kjørekostnader, (virker som om Einride synes dette er småbeløp). Samme beløp på velferd som har vært.

Hva har departementene sagt?

SiÅs klarer seg alene, har nok ikke tenkt på det men SiØ henger i en tynnere tråd.

Hvordan vi måler hvem som står sterkest? 85 % til SiÅs. Departementene ser ikke på verdier, men på antall studenter. SiØ er 5400 studenter, de er større. Planta i huet på dep. At ikke bare antall studenter som kan vektes.

Dep. Kommer til å legge avgjørende vekt på hva studentene mener. En del av Einride sier at det er studentene som eier og bestemmer. Bevisst handling og holdning fra sin side.

Departementet kan slå sammen samskipnader. Dette er lovfestet.

Dep. Ønsker store og sterkere enheter.

Pål Magnus lager en rapport nå, departementene vil plutselig ha mange rapporter og lignende, krever mye av de ulike direktørene.

Prinsipielt driver alle med det samme, men lokasjonen er den samme.

Vil styrene miste kontroll? Ved at de må sette seg inn i andre studiesteder:

Marginalt spørsmål

SiØ ser på SiÅs som hjelpende.

Intervju Pål Magnus Løken, boligdirektør SiÅs.

Intervjuguide: Ansatt

Hva er SiÅs for deg?

Studentenes organisasjon. Løse praktiske oppgaver, den tiden vi og neste generasjon er her. Motsetning til at det er "din" organisasjon som student, mot at det er studentenes organisasjon.

Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon.

Ligger noen økonomiaspekter, vi kunne frigjort noen kostnader. 1 million er mye penger synes PM enten man har stort, eller lite budsjett. Få til andre vinkler ved å være et større miljø. Har et ingeniørbehov og det er noen flere som har. Noen kostnader vi trenger nå, som evt. måtte hentes inn ved dagens apparatet. Kunnet lære mer av hverandre ved å slå sammen to kantineavdelinger.

Som boligdirektør: Å skaffe mer teknisk kompetanse på boligsiden. Ikke først og fremst på boligdelen, dit kommer SiÅs. Østfold har ansatte på boligsiden, som hadde vært bra inne i SiÅs, mtp morgendagens utfordringer. God dialog og samarbeid med SiØ allerede. Isolert sett mange nye hybelenheter. I sentrum 44 + ca. 500 nye på ca et år. Gir et økonomisk grunnlag, som krever høyere kompetanse.

Synergien til det økonomiske: innkjøp mat, IT, generelle administrative. Ansatt en controller. SiÅs vokser mye på kort tid.

Dep. Tenker at det skal bli færre studentskipnader, utrygg med å kjøpe i sentrum etc. uten å ha statstilskudd.

Har starta før alle tilskudda var på plass, i setting når vi er alene kan vi gjøre dette. Ved SiO hadde ikke dette vært noen mulighet. Ser svart på å komme i gang med boligprosjekter uten at de er fullfinansiert. Blir ikke prioritert ved en fusjon ved SiO. Hvis noen skal bestemme er vi i "spill". Har ingen personlig betraktning, en strukturendring skal finne sted er oppfattet. Ingen andre varianter enn enten SiØ eller SiO. Veldig mer for SiØ. Boligfokus campus Ås.

Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter

Vil ta tid og fokus. Ikke noe redd for en SiØ fusjon, positiv til dette. Kjenner til ledelsen i Østfold, Rita har vært Boligdirektør(jobber i SiØ) + En annen på boligutvikling. Trur det hadde gått ganske bra sånn internt.

Interessante oppgående folk på likhet med her(studenter)

Oslofjordalliansen, SOFA(samskipnadsamarbeid) felles styreseminar. Ulik ledelse møtes. UMB måtte konsentrere seg om NVH fusjonen og hoppa av. Østfold og Vestfold lå ann til fusjon. Uten Buskerud. Så datt Vestfold av.

Kommer styrene ved studentene på Ås til å miste makt? → I dag har studentene mye å si her ved UMB.

Styremedlemmene er ansvarlig for selskapene, skal ikke møte med et bundet mandat fra sitt studentsted. Det enkelte styremedlem står for, uavhengig av sted. Ivareta samskipnadens interesser. Stille seg nøytral på en måte. Helhetlig ansvar for hele virksomheten. Hatt kloke studenter som finner kloke løsninger.

Motsetning med SiO som har mange forskjellige campus. SiØ har bare 2(3).

SiÅs sitt regnskapsprinsipp skal gå i balanse og føres hver for seg, ligger også som prinsipp i fusjonsløsningen.

Lede for studentenes beste ved sentralisering

Hvordan ser dere på ad. dir. sin utfordring ved å administrere 2 bedrifter med tanke på kulturforskjeller?

Trur ikke det er så mye tematikk rundt kulturforskjeller. Verken 2 campus etc. trur ikke dette skal være uoverkommelig. Heller ikke for vår.

Ikke noe endring i politikk eller praksis på dette området.

Hvilken beslutninger tas for å være sentrale som er påvirket av kulturen→ Kanskje ikke det økonomisk beste? → Ved flytting av administrasjon.

F.eks: Hankattloftet, vil det få konsekvenser, SiÅs goodwill med tanke på studentforeninger og bosituasjon etc.

Trur ikke det vil ha noe å si ved en fusjon. Utøvelse, festdisiplin, fullt hus. Når man ikke gjør det at boligdirektøren blir vond å ha med å gjøre. Kommer en reglementdiskusjon på et tidspunkt. Ikke tenkt om noen radikale boligreglementendringer. Studiepoengreglementet hos oss, må kanskje skje ved at vi får så vanvittig mer flere boliger.

2005 nytt boligreglementer, 6 boligkollektivet. Økt mengde boliger øker til muligheter for flere foreningshus= bra studentmiljø.

Bevaringsmodellen/integrasjonsmodellen

Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære av med tanke på tilbud og kultur (informasjonsflyt). Er dette tatt i betraktning, en årsak til fusjon?

Begge har behov på kommunikasjonssiden. Har behov hver for oss. Vil ikke klemme på husleie og semesteravgift.

Er det noen strategiske årsaker til fusjon, annet enn en eventuell fusjon med SiO i fremtiden?

Besvart tidligere. Vil ikke med store SiO! Helt overbevist.

Organisasjonskultur og fusjon

Ansattes engasjement overfor en fusjonert organisasjon (Motivasjon til arbeid med å forbedre studenttilværelsen hos UMB og høgskolen i Østfold)

Ansatte hos SiÅs er trygge på at det hadde vært bra, trygge og nysgjerrige. Ville ikke fått en forskjellig hverdag.. Vi skal serve Åsstudenten. Fått litt annen erfaring hadde ikke vært så dumt.

Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Har dette blitt tatt i betraktning?

Mulig han har vært naiv, men de er så små parter. Ikke så mange parter som skal mixes. De fleste er i praktiske posisjoner. La ikke noe typisk synergi med å få sortert ut stillinger. Det gir helt andre spenninger.

Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg. Har dere tenkt på studenter som eiere, og hvordan de vil oppfatte fusjonen, og eventuelt miste tilknytning til SiÅs?

Ukjent med hvilke tilknytning studentene føler, noen studenter betrakter oss som bare en leverandør. Andre føler det er vår organisasjon. Fusjon med SiØ ville vært "Ås-tung", det er kanskje østfoldstudentene ville føle det annerledes, kjenner ikke til miljøet. Miljøet er nok mye tyngre her.

Er det tatt i betraktning om hva ansatte vil? (med tanke på fusjonen)

Ja, informasjonsmøte med de ansatte. Holdt drøftingsmøter, Norsk Tjenestemannslag hos SiÅs. De ansatte har ikke gått sammen for noe høringsnotat og lignende. "det kunne vært spennende, interessant, moro for oss på fremtidig sikt". Kan være farget av administrasjonen?--> Dette er bra for oss.

Hvilken grep har dere tenkt å ta med eventuelle usikkerheter og emosjonelle reaksjoner blant de ansatte?

Har dette vært et tema?

Ikke vært noe tema. Det som har vært tema etter at rapporten ble lagt frem. Uenighet om rapporten skulle ut. Det har ikke vært noe tema. Veit ikke hvilken vei studentene ville gå. Om det hadde blitt ja hadde prosessen

sett annerledes ut. Da hadde synspunktene og framtidsutsiktene ville sett ut. Prosessen er død, på grunn av studentenes NEI!

Lars Kristian Rustad- Sjef spisesteder SiÅs.

Intervjuguide: Ansatt, tilpasset.

For fusjon, med tanke på at andre kan sluke oss senere. SiO.

Hva er SiÅs for deg? (som ansatt)

Trygg og god arbeidsplass, med mange utfordringer. Jeg kommer fra hotell og restaurantbransjen, jobba der i 35 år. En litt annen hverdag i SiÅs i forhold til at det er mange hensyn å ta → Studenter på den ene siden, catering på den andre siden der vi kan ta god pris. Dekke et vidt spekter, dette er spennende.

Er du blitt orientert om en eventuell fusjon mellom SiÅs og SiØ: Evt. hvordan?

Har hatt et allmøte. Der de ble informert om en eventuell fusjon. Orientert om dette, og komme med meninger. Fikk uttrykke seg, og mene det de ville.

Hva tror du kunne ha vært positivt ved en eventuell fusjon?

Dra nytte av hverandre. Matmessig, få innspill om hva vi kan tilby studentene, ikke minst på innkjøpssiden bli større og presse priser.

Hva frykter du kan skje ved en eventuell fusjon? → Negative aspekter

Kjøkkenet, ikke noe negativt i det hele tatt. Tror det ville bli beholdt som det er, mer på den administrative siden. Kutte stillinger, der.

- Ser du på din stilling som utsatt ved en eventuell fusjon?

Nei egentlig ikke. Men man veit jo aldri.

Er det noe ved SiØ som SiÅs kan lære med tanke på tilbud(mattilbudet)

Forholdvis like, litt annen struktur, flere småkantiner, de har to store kantiner. Litt annerledes med tilbud, de kan tilby der og vi her, SiÅs mer spredd på små kantiner.

Det å skulle tilpasse seg annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene. Hva er dine tanker rundt dette tema? Ingen store innblanding i kantinedrifter, trur de ikke hadde merka så mye. Vil fremdeles drifte som dere gjør nå. Fortsette uten å bli påvirket av det andre.

Ser på studentene som eiere av samskipnaden, hva er dine tanker om en fusjon; at den kan påvirke samskipnadenes tilhørighet til studentene.

Vil ikke tro det ville påvirke, det er studentene som eier samskipnaden. (Kjenner ikke til en ny styresammensetning) Ny styreorganisasjon kan ha sine negative virkninger.