

Prosjektoppgave AOS234, vår 2013

Beslutningsprosessen mot en mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs



Sammendrag

Temaet for rapporten er studentvelferdsorganisering, og rapporten tar for seg beslutningsprosessen om mulig fusjon mellom studentsamskipnaden i Østfold (SiØ) og studentsamskipnaden i Ås (SiÅs). SiØ tok kontakt med SiÅs for mulig fusjon. Dette ble gjort på bakgrunn av et møte i Samskipnadsrådmøte høsten 2013. På dette møtet ga Kunnskapsdepartementet (KD) uttrykk for at studentsamskipnader burde slå seg sammen, for å skape større og mer robuste enheter.

Formålet med studien er å se på bakgrunnen for de beslutningene som ble tatt, hvordan aktørene har oppfattet prosessen og hvilke momenter de ulike aktørene la til grunn. Ved å angripe oppgaven på denne måten, gjør vi et forsøk på å belyse alle sidene av beslutningsprosessen om en mulig fusjon. Vår hovedproblemstilling er:

Hvilken av de fire beslutningsmodellene har vært dominerende i prosessen om mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs?

Den viktigste informasjonskilden i rapporten er intervjuer. Rapporten er ikke fullstendig utfyllende når det gjelder beslutningsprosessen i Østfold, da vi ikke har fått samlet inn nok data fra Østfold. Riktignok har vi benyttet oss av offentlig dokumenter for å få et vist innsyn i prosessen, men dette er ikke like informativt som et intervju. Derfor har denne oppgaven blitt preget av prosessen som har foregått på Ås siden de fleste av våre informanter tilhører miljøet her.

Informantene deles inn i to grupper: en gruppe som er for fusjon og en som er imot. For å oppsummere beslutningsprosessen om mulig fusjon i korte trekk, kan den karakteriseres som kaotisk, og til tider preget av tilfeldigheter og uenigheter. Et interessant funn er at enkelte av intervjuobjektene sitter med en annen oppfattelse av prosessen. Beslutningsprosessen har enkelte likhetstrekk med forhandlingsmodellen, men allikevel er det ikke tilstrekkelig til at denne har vært dominerende. Stor uenighet om mål og metode gjør at garbage can var den dominerende beslutningsmodellen.

Innholdfortegnelse

1 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for rapporten.....	6
1.2 Vår innfallsvinkel	7
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Begrensninger	7
1.5 Organisering av oppgaven	8
2 Teorier og tidligere arbeider	9
2.1 De fire beslutningsmodellene	10
2.1.1 Rasjonell beslutningsmodell	10
2.1.2 Kultur beslutningsmodell.....	11
2.1.3 Forhandling beslutningsmodell	12
2.1.4 Garbage can beslutningsmodellen	12
2.2 Strategi	13
2.3 Situasjonsbeskrivelse	15
2.3.1 Aktørene i fusjonsprosessen	15
2.3.2 Prosessforløp	17
2.3.3 Prosessens gang, Ås.....	19
2.3.4 Prosessens gang, Østfold.....	20
2.3.5 Prosessens ende	21
2.4 Problemspesifisering: delproblemstillinger	21
3 Metode	22
3.1 Kvalitativ metode.....	22
3.1.1 Intervju som forskningsmetode.....	23
3.2 Offentlige dokumenter, interne dokumenter og litteratur	25
3.3 Matrise beslutningsmodell	26
4 Analyse	27
4.1 Matrise over beslutningsmodeller	31
5 Drøfting.....	33
6 Konklusjon	38
7 Kildehenvisning.....	40
7.1 Litteraturliste:	40
7.2 Nettsider og elektroniske dokumenter:	40
7.3 Muntlige kilder, epost og personlig kommunikasjon:.....	43
8 Vedlegg.....	44

Forord

Dette er en rapport i faget AOS234 Studenter i ledelse, Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB), våren 2013. Rapporten er utarbeidet av teamet Lupil, som består av Magnus Barmoen (Studentting), Martha A. Lund (Studentstyret), Pavel Sagen (Studentting) og Ronja M. Skaug (Samfunnsstyret). AOS234 er et spesialkurs for tillitsvalgte studenter ved UMB, og deltagerne i kurset er i hovedsak fra Studentdemokratiet og Studentsamfunnet. Kurset er et 10 poengsemne, og ligger utenfor ordinær timeplan. Undervisningen har foregått i januarblokk og vårparallell, med obligatorisk kvelds- og helgeundervisning.

Formålet med kurset er å gi en innføring i UMB som system, sted og samfunn, samt en bevisstgjøring rundt egen rolle og ledelse. Dette er blant annet gjort gjennom forelesninger, gruppeoppgaver, individuelle oppgaver og personlighetstest. Vi har fått mulighet til å utvikle personlige egenskaper, og dermed skape et mer solid grunnlag til å gjøre en bedre jobb som tillitsvalgt.

Temaet for oppgaven er “Organisering rundt studentvelferden: Forslag om fusjon mellom SiØ og SiÅs”, og er utdelt av kursledelsen. Hovedproblemstillingen har vi utarbeidet selv, etter forslag om ulike innfallsvinkler fra Per Ove Røkholt.

Dette har vært en prosess som geografisk sett har foregått i Østfold og Ås. Naturlig nok vil vi ha et mer detaljert innsyn i prosessen som har foregått på Ås. Alle i teamet Lupil studerer ved UMB og har vært med på flere av møtene som har blitt holdt, og tatt del i behandlinger av saker i sammenheng med denne prosessen. Den ulike graden av innblikk fra prosessen på de to stedene vil ikke påvirke oppgavens utfall drastisk, da vi har forsøkt å se saken objektivt fra begge sider.

Vi ønsker å takke Førsteamanuensis Sigurd Rysstad og Professor emeritus Per Ove Røkholt, samt gjesteforelesere som har gitt oss et lærerikt halvår. Til alle informanter som har stilt opp på intervju og bidratt med sine synspunkter rettes det en spesiell takk. Uten disse hadde det vært vanskelig å gjennomført denne oppgaven. Vi vil også takke Pål Røren for tips til litteratur og den verdifulle kunnskapen han har delt med oss. Tilslutt vil vi rette en stor takk til Per Ove Røkholt som har vært vår veileder.

Ås, 7. juni 2013

Magnus Barmoen

Ronja M. Skaug

Martha Andrea Lund

Pavel T. Sagen

1 Innledning

De siste 10-15 årene har vi sett flere fusjoner i offentlig sektor. Denne fusjonstrenden kan sees i lys av New Public Management (NPM). NPM er betegnelsen på en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av teknikker som ble hentet fra privat sektor (Lane, 2002). Effektivitet kan forstås som både forbrukernæhet og organisatorisk kost-nytte. En svak oppnåelse av disse målene fikk den offentlige sektoren til å gjennomføre en slik reform (Mydske 2011). Tanken er at sammenslåinger av offentlige tjenester vil skape stordriftsfordeler og positive synergieffekter (Solstad, 2009). NPM som reformbølge har sitt opphav i Australia og New Zealand. Etter hvert fikk den også bred internasjonal deltagelse fra Europa, Skandinavia, Asia, USA og Canada, og har også satt sine spor innenfor offentlig sektor i Norge (Christensen, T). Den har blitt sett på som en standardmodell for forvaltningsreformer verden over.

Sentrale deler i NPM har vært strukturelle endringer som horisontal og vertikal spesialisering, desentralisering, fristilling og oppsplitting av funksjoner. Ved hjelp av disse grepene, har den offentlige sektor redusert kostnader samt økt rasjonalitet og relevans i beslutningsorganene. NPM er med på å skape større kunde- og markedsnærhet. Reformene skulle bringe beslutningene nærmere forbrukerne, og med det skape fordelingspolitikk. Myndighetene ønsker å finne frem til den optimale løsningen til organisasjonsformer som kombinerer det beste av stat og det beste fra marked. Med andre ord bedre tjenester til lavere pris (Mydske, 2011).

Siden 1980-tallet så har offentlig sektor fått flere fellestrekk med den private sektoren. Vi har sett mange eksempler på at offentlige monopoler blir delt opp eller fjernet, og statlige institusjoner som opptrer som private aktører på nasjonale og internasjonale markeder. Vårt samfunn er delt inn i to distingverte sektorer, den private sektoren og den offentlige sektoren. Offentlig sektor blir ofte referert til som “staten” eller “regjeringen”, men konseptet offentlig sektor er mye større enn de to andre konseptene. I den offentlig sektor finner vi alle statlige aktiviteter på forskjellige nivå, offentlig finans og offentlig regulering. Det som ikke er med i offentlig sektor ligger i privat sektor, som for eksempel hushold og private bedrifter.

Vi skiller mellom myke (helse, velferd) og harde (energi, tele) områder i den offentlige sektoren. Områder som får mest oppmerksomhet er: helse, universitet og velferd. Universitetene skiller seg ut fra de to andre områdene med at de har mye mindre forbrukergrupper som “kunder” (Mydske, 2011).

1.1 Bakgrunn for rapporten

Bakgrunnen for rapporten er forslag om fusjon mellom Studentsamskipnaden i Østfold (SiØ) og Studentsamskipnaden i Ås (SiÅs). Kunnskapsdepartementet (KD) har flere ganger uttalt at de syntes det er for mange studentsamskipnader i Norge, og ønsker større institusjoner. Dette er for at effektiv drift krever høy kompetansen og finansiell styrke. NPM har ført til at politikerne har fått et sterkere behov for kontroll og styring av offentlig sektor. I Norge er det per dags dato 24 studentsamskipnader, og av disse er 6 i samtaler om fusjon. Dette vil si at halvparten av landets studentsamskipnader er i samtale om fusjon. (F. Rønningen 2013).

Studentsamskipnaden i Oslo og Oslo og Akershushøgskolenes Studentsamskipnad fusjonerte frivillig 01.01.2011, og ble Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus (Universitet i Oslo. 2009). I tillegg er en tvangsfusjon mellom Bodø og Narvik i gang etter at Narvik gikk konkurs. Store reorganiseringer igangsettes og begrunnes med at effektivitet, kvalitet eller produktivitet er ikke gode nok.

I 2009 utarbeidet BDO Noraudit en rapport vedrørende ”Gjennomgang av studentsamskipnadene i Norge”. Rapporten er skrevet etter anmodning fra KD, og tar for seg både økonomisk og styringsmessige forhold samt kartlegging av tjenester. I rapporten kommer det blant annet frem at flere av studentsamskipnadene har dårlig økonomistyring, og er avhengige av offentlige inntekter. Videre viser analysen at det ikke nødvendigvis er stordriftsfordeler i administrasjonen (Noraudit, 2013).

1.2 Vår innfallsvinkel

Vi hadde noe kjennskap til beslutningsprosessen før vi startet å skrive denne oppgaven. Alle har vi mer eller mindre vært en del av den gjennom våre verv, og valget påvirker dessuten vår hverdag som studenter ved UMB. For oss virket prosessen en anelse rotete. Studenttinget hadde kun enen rapport de skulle lese før første behandlig av saken. Da var det en meget positiv stemning om en mulig fusjon. Ved neste møte, studentting 3, var sakspapirene vinklet i en annen retning og plutselig var man mer kritisk til en mulig fusjon. Vi hadde lite kunnskap om hva som hadde skjedd i mellom disse møtene, eller hvordan informasjonsflyten hadde vært i sin helhet. Beslutningsprosessen fremstod derfor for oss som katoisk, og vi hadde fornemmelse av at tilfeldigheter preget resultatet.

1.3 Problemstilling

Oppgavens case omhandler studentvelferdsorganisering, og en mulig fusjon mellom studentsamskipnadene i Østfold og Ås. Problemstillingen tar utgangspunkt i beslutningsprosessen mellom studentsamskipnadene.

Basert på teorien omkring beslutningsprosesser er hovedproblemstillingen:

Hvilken av de fire beslutningsmodellene har vært dominerende i prosessen om mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs?

1.4 Begrensninger

Oppgavens størrelse har vært avgjørende når vi har gjort et utvalg av intervjuobjekter, litteratursøk og annen relevant informasjon. En av utfordringene med å samle inn data fra Østfold har vært at aktørene der var vanskelig å få tak i. Vi forstår det slik at etter en intern dialog innen SiØ, besluttet de at det bare var direktøren som kunne uttale seg. I praksis betydde det at direktøren av SiØ ble vår eneste personlige kilde fra Østfold. Det ideelle hadde vært å få et muntlig intervju med både direktør,

styreleder og leder i Studentparlamentet i Østfold (SpiØ) samt en representant fra Høgskolen i Østfold (HiØ). Vi endte dessverre kun med én skriftlig besvarelse fra direktøren i SiØ. På denne måten kan vi ha gått glipp av viktig informasjon som ikke var mulig å lese seg frem til i verken høringssvar, saksfremlegg eller skriftlig intervju. 5 av 6 informanter jobber i Ås og naturligvis vil dette prege vår oppgave.

Vi anser mengden dokumentasjon vi har tilegnet oss, som tilstrekkelig for vårt bruk. Vi har registrert informasjon, personlige meninger og rykter som vi har valgt å ikke publisere i oppgaven på grunn av etiske begrensninger. Den informasjonen har gjort det vanskelig for oss å skille relevant informasjon fra synsing og rykter, men det har ikke vært en betydelig avgrensende faktor for oppgavens innhold og konklusjon.

I følge teorien kan aktørenes agendaer deles inn i flere grupper. En av dem er skjult agenda. Dette vil være umulig for oss å avdekke, siden intervjuer bare fanger opp det informantene selv velger å si. Derfor har vi ikke prøvd å grave i dette. Vi har i stedet for tolket og drøftet ulik informasjon vi har fått. Avvikende informasjon kan dermed styrke fornemmelsen av at skjulte agendaer har vært tilstede i beslutningsprosessen. Likevel har vi ikke drøftet dette videre, grunnet mangelen på pålitelige kilder å støtte oss til.

1.5 Organisering av oppgaven

I denne oppgaven tar vi for oss beslutningsprosessen mot en mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs. Vi starter med et kapittel om teorier og tidligere arbeider. Her gjør vi rede for hvilke teorier vi har benyttet oss av, hovedfokuset her ligger på “beslutningsmodeller” og strategi, herav Mintzbergs 5 p’r. Under teorikapittelet ligger også situasjonsbeskrivelsen, som er en viktig brikke for å forstå helheten av prosessen. Videre kommer metode kapittelet. I dette kapittelet har vi tatt for oss hvilke metoder som er benyttet for å få den nødvendige innsikten i hvordan prosessen om mulig fusjon har vært, en viktig kilde her har vært kvalitativ metode.

Deretter kommer en analyse av det empiriske datamateriale som vi har samlet inn. Etter dette vil vi knytte analysen opp mot metoden og teorier. Vi vil også drøfte egne

erfaringer og refleksjoner rundt prosessen. Avslutningsvis kommer en oppsummering av det vi har drøftet.

2 Teorier og tidligere arbeider

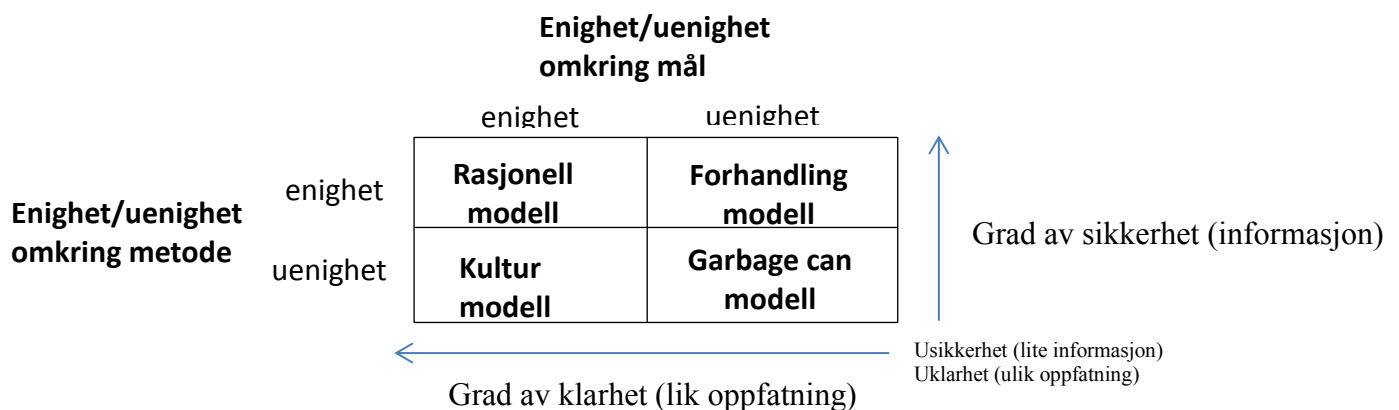
I organisasjoner fattes beslutninger av alle typer og på alle nivåer til enhver tid. Alle beslutninger har konsekvenser (forutsatt at de implementeres), og dermed vil organisasjonen som helhet bli formet som et resultat av de beslutningene som tas. Dette er perspektivet til beslutningsprosess-teorien, og gir et innblikk i hvor viktige beslutninger er. Gjennom historien har beslutninger, tatt av organisasjoner, blitt sett på som en rasjonell handling, basert på et rasjonelt grunnlag (Hatch, 1996). Oppfatningen er gjeldene i den vestlige kulturen også i dag. Det er vanlig å sette likhetstegn mellom rasjonell handling og en god handling, derfor vil beslutningstakere ofte argumentere for at beslutningene deres er rasjonelle.

Denne måten å tenke på beslutningsprosesser har i senere tid blitt utfordret av flere fagekspertene innen organisasjonsteori, blant annet S. A. Herbert. Han har påpekt at en av forutsetningene for å kalle en beslutningsprosess rasjonell, må være at beslutningstakerne har all informasjon om alle alternativene de står overfor, som sjeldent er tilfellet (Herbert, 1972). I tillegg sier han at de rasjonelle beslutningsmodellene går ut fra at det alltid er fullstendig enighet om mål og metoder som organisasjonen skal nå og benytte. Dette er heller ikke tilfellet ifølge S. A. Herbert, noe som kan bevises ut i fra de politiske kreftene og spillene som kan komme til syne i organisasjoner. Siden rasjonalitet ikke er alt, innførte S. A. Herbert begrepet «begrenset rasjonalitet». Dette begrepet gjør seg gjeldene i mer eller mindre grad avhengig av situasjonen. En avgjørende faktor er mengde informasjon. Dersom nødvendig informasjon til å fatte en beslutning ikke foreligger, oppstår det usikkerhet. Et annet viktig moment er å sette mål som samsvarer med intensjonene og mulighetene. Ofte oppstår det uenighet omkring vurderingen av alternativene. Sjeldent er alle enige og dermed står man overfor uklarhet. Her kan det oppstå et paradoks. Dersom mengde informasjon øker vil usikkerheten gå ned, samtidig som uklarheten øker, og omvendt. Derfor vil det som oftest være i alle fall et av disse momentene inne i en beslutningsprosess. Hvem av dem, vil for øvrig avhenge av

situasjonen. På bakgrunn av dette har det blitt formet flere beslutningsmodeller for å dekke alle situasjoner, også de hvor begrenset rasjonalitet er gjeldene. I boken “Organization Theory” refererer Mary Jo Hatch til fire forskjellige beslutningsmodeller (Hatch, 1996).

2.1 De fire beslutningsmodellene

Figur 1: De fire beslutningsmodellene. Basert på Hatch (1996)



Tabell 1: De fire beslutningsmodellene, basert på Hatch (1996).

Figur 1, som vi ser over, er delt inn i fire beslutningsmodeller. Hvem av modellene som dominerer i en gitt situasjon, vil avhenge av hvor stor enighet som finnes i organisasjonen. Enighet er i sin tur påvirket av hvilken grad av usikkerhet og grad av uklarhet som gjør seg gjeldene. I henhold til figuren finnes det to typer enighet: enighet omkring hvilken metode som skal velges, og enighet om hvilke mål som skal nås.

2.1.1 Rasjonell beslutningsmodell

Den rasjonelle beslutningsmodellen blir sett på som idealmodellen. En rasjonell beslutningsprosess går gjennom flere steg før man tar en beslutning, som man ser i LOL. Første steg er å definere problemet eller muligheten som oppstår i organisasjonens handlingsmiljø. Deretter vil organisasjonen gjennomføre analyser og informasjonsinnhenting, samt finne og vurdere alternativer. Så snart man har nok informasjon om hvert alternativ, velges det beste. Dette alternativet implementeres i

organisasjonen. Siste steg er å vurdere resultatet. Er man ikke fornøyd, begynner man på nytt.

Den rasjonelle beslutningsmodellen forutsetter fullstendig informasjon om samtlige alternativer, enighet om organisasjonens mål og enighet om hvordan disse skal nås. Ofte er det ikke dette tilgjengelig. Beslutningstakere har gjerne forskjellige begrensninger med hensyn til både kunnskap og tid (Hatch, 1996). Skal denne beslutningsmodellen være gjeldene i en fusjon, vil den gjenkjennes av god planlegging, en kontrollert og velorganisert prosess, samt et lavt konfliktnivå.

2.1.2 Kultur beslutningsmodell

I de fleste situasjoner vil man ikke ha all den informasjonen man trenger for å ta en rasjonell beslutning. Dette fører med seg usikkerhet, som bidrar til uenigheter om hva som er til organisasjonens beste. Mange organisasjoner har en innarbeidet kultur og en måte å gjøre ting på som er rett for dem (Røkholt, 2013 a). Dersom det ikke er mulig å innhente tilstrekkelig med informasjon, vil dette medføre en forsiktig ledelse. Denne beslutningsmodellen blir også kalt for prøve-og-feile modellen (Hatch, 1996), som synligjør forsiktigheten som preger organisasjoner som befinner seg i slike situasjoner. Et bilde som kan illustrere dette er å bevege seg over tynn is. Man tar ett skritt av gangen og er usikker på om hvert steg frem, faktisk er ett fremskritt. Siden det i slike situasjoner vil være umulig å få oversikt over samtlige alternativer, jamfør begrenset rasjonalitet, vil beslutningstakerne skaffe akkurat nok informasjon om et par alternativer, som ofte ligner på beslutninger som de tidligere har tatt. Et eksempel er organisasjoner som benytter forrige budsjett som utgangspunkt for nye budsjett-beslutninger (Hatch, 1996).

2.1.3 Forhandling beslutningsmodell

I situasjoner hvor man har tilstrekkelig med informasjon, men det er uklarheter om hvordan ting skal gjøres, ligger forholdene til rette for politisk spill. Hatch kaller denne beslutningsmodellen for «Coalition method», fordi det lett dannes koalisjoner når flere interesse-grupper innad i organisasjonen, forsøker å få gjennom sine meninger og strategier. Modellen kjennetegnes av at det er enighet om hvilke metoder som skal følges, siden man har tilstrekkelig med informasjon. Derimot finnes det uenigheter om hvilke mål som organisasjonen skal strekke seg etter. Konflikter kan derfor lett oppstå. Som et resultat av dette må organisasjonen forholde seg til kryssende hensyn, samt ulike interesser og situasjonsforståelser. Politiske krefter vil gjøre opp om valg av strategi.

2.1.4 Garbage can beslutningsmodell

Ved enkelte tilfeller, vil så å si alle organisasjoner komme i en situasjon hvor det både er uklarheter om metode, og usikkerhet om hvilke mål som bør settes for organisasjonen. En slik beslutningsprosess kalles gjerne for garbage can. Begrepet kommer av at problemer, personer og forslag til løsninger kommer i tilfeldige strømmer inn i organisasjonen, på samme måte som søppel kastes tilfeldig opp i en søppelkasse. Denne beslutningsmodellen gjelder i situasjoner hvor man har lite kunnskap om både miljøet og teknologien, samt nøkkelpersoner som går inn og ut av prosessen, fordi de også har fokus på andre oppgaver. Modellen kjennetegnes av «randomness». Ingen organisasjoner opererer innenfor denne modellen til enhver tid, men alle vil være innom den ved enkelte situasjoner. Universiteter trekkes frem som eksempler på institusjoner som ofte befinner seg i denne modellen (Hatch, 1996).

2.2 Strategi

Både samtidig som en beslutningsprosess foregår og etter at beslutningen foreligger, kan det være vanskelig å klargjøre hva som bidrar/bidro til resultatet. Momentene som ofte påvirker utfallet har vi derfor puttet inn i bokser for å få oversikt. Resultatet har blitt, se tabell 1. Strategi er tett knyttet opp mot beslutningsprosesser, og er dermed naturlig å drøfte i denne sammenhengen. På samme måte som i beslutningsmodellene, er begrenset rasjonalitet i forhold til strategi.

Den rasjonelle beslutningsmodellen inneholder strategiske metoder for å oppnå en rasjonell beslutning. Flere steg skal utføres i en bestemt rekkefølge, som er planlagt på forhånd, slik at man oppnår ønsket resultat. I de andre beslutningsmodellene derimot, er det ikke strategi i form av plan som gjør seg gjeldene.

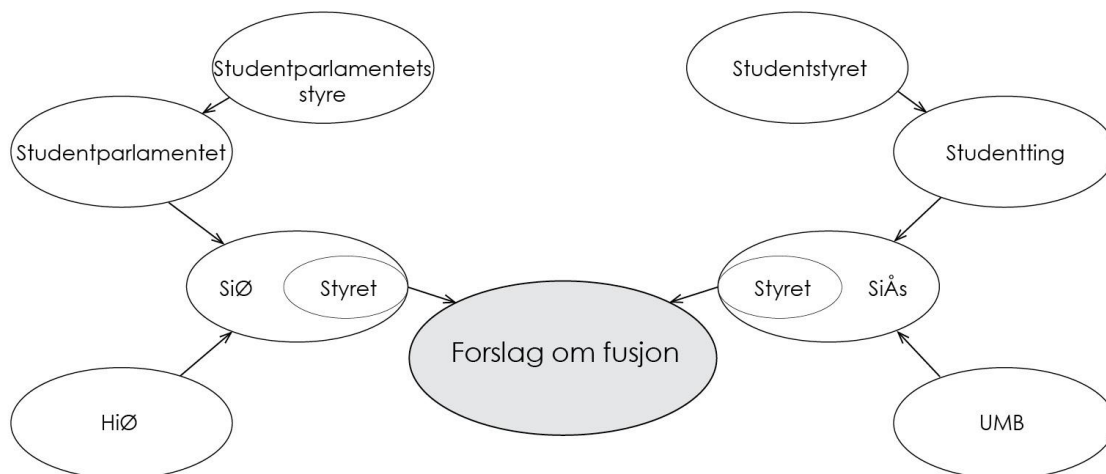
En begrepsavklaring er derfor på sin plass. I følge Henry Mintzberg kan begrepet strategi ha fem forskjellige betydninger, som han kaller for de fem P'ene. Likhetene mellom disse P'ene og de fire beslutningsmodellene er slåene, og det er derfor naturlig å koble disse opp imot hverandre. Begge teoriene fokuserer på hvordan rasjonalitet og begrenset rasjonalitet påvirker utfallet av beslutninger som skal fattes. Grunnen til at man ikke benytter fullt ut rasjonelle strategier eller beslutninger skyldes i begge tilfeller uenigheter i organisasjonen. Uenighetene kommer av mangel på informasjon og/eller uklarhet i organisasjonen. Dette kan komme til uttrykk gjennom beslutninger eller valg av strategi som følge av for eksempel en dominerende kultur eller politiske krefter i organisasjonen.

Den første P'en står for «plan» og er den allmenne forståelsen av ordet strategi. En plan legges for å nå et mål på en gjennomtenkt måte. Denne måten å tenke på kan forbindes med den rasjonelle beslutningsmodellen, hvor man tenker at man har både informasjon og klarhet i organisasjonen til å kontrollere beslutningsprosessen etter en lagt plan. P nummer to er «pattern» som peker på at strategi ikke trenger å være en plan som er lagt på forhånd, men derimot i etterkant kan oppfattes som et mønster av handlinger som fører mot et mål. Om en organisasjon står overfor en situasjon som de har taklet på en god måte tidligere, vil det være naturlig å handle på en lignende måte også neste gang, uten at man trenger å legge en plan. En ser også at enkelte

organisasjoner har en innarbeidet kultur om hvordan ting skal gjøres, som kan være forankret i historien. Har man fått integrert en måte å handle på, som har lyktes over lengre tid, kan det være vanskelig og samtidig uønsket, å endre handlingsmønsteret. Denne måten å se strategi på, viser klare likheter med kultur beslutningsmodellen. Den tredje P'en er strategi som «ploy», det vil si en slags plan. Imidlertid tar man her heller sikte på å overliste eller påvirke konkurrenter negativt, fremfor å utvikle sin egen organisasjon. Neste P, «position», uttrykker strategi som den måten organisasjonen plasserer seg i handlingsmiljøet sitt. Den omhandler tilpasninger som gjøres for å være konkurransedyktig i organisasjonen sitt ytre miljø. Den siste P'en er «perspective», og uttrykker at det synet som organisasjonen har, for eksempel ideologisk eller politisk, gjennomsyrrer beslutningene som fattes (Mintzberg, 1987). «Perspective» som en strategi oppstår i organisasjoner hvor eksempelvis politiske krefter er dominerende for avgjørelsene, slik som den i den politiske beslutningsmodellen.

2.3 Situasjonsbeskrivelse

Kart over de ulike aktørene i prosessen



Figur 2: Aktørene i prosessen

2.3.1 Aktørene i fusjonsprosessen

Studentparlamentet i Østfold sitt styre (SpiØ-styret): Styret fungerer som et arbeidsutvalg for Studentparlamentet. Mellom møtene i parlamentet er det styret som tar avgjørelser organisatorisk eller administrativ art. Det er også styret som har ansvar for møtene i parlamentet (Studentparlamentet, 2013 a).

Studentparlamentet (SpiØ): Studentparlamentet er høgskolens øverste studentorgan. Parlamentet skal fremme studentenes synspunkter og ivareta studentenes interesser på faglige, økonomiske, sosiale og kulturelle områder ved høgskolen i Østfold. Dette organet jobber først og fremst opp mot høgskolens ledelse, råd, styre og skal høres i alle saker som angår studentenes interesser (Studentparlamentet, 2013 b).

Studentdemokratiet i Østfold er medlem av Norsk Studentorganisasjon som er en paraplyorganisasjon for studentdemokratier ved høgskoler, universiteter og vitenskaplige høgskoler i Norge (NSO, 2010).

Studentsamskipnaden i Østfold (SiØ): SiØ er HiØstudentenes servicebedrift og holder blant annet studentboliger, kantiner og studentrådgivning. SiØ-styret har ansvar for den totale virksomheten til Studentsamskipnaden i Østfold.

Høgskolen i Østfold (HiØ): Høgskolen i Østfold ble stiftet den 1. august 1994, og var en samling av den fem høgskolene som lå i Østfold. På høgskolen studerer det ca. 5000 studenter og 500 ansatte (HiØ, 2012).

Studentstyret NSO-Ås: Studentstyret er Studenttingets arbeidsorgan. Styret består av seks studenter. Styret er studentenes talerør i møtet med ledelsen på UMB og omverdenen (Studentstyret a). Studentstyret er medlem av Norsk Studentorganisasjon som er en paraplyorganisasjon for studentdemokratier ved høyskoler, universiteter og vitenskapelige høyskoler i Norge (NSO, 2010). Mellom Studenttingsmøtene er det Studentstyret som arbeider med og legger frem saker. De innstiller også beslutninger som vil være til det beste for studentene.

Studentting: Studentting er det øverste studentorganet mellom Allmøtene. På Allmøtene kan alle studentene på UMB delta. I Studenttinget sitter det studentrepresentanter fra alle institutt. Studentstyret er Studenttingets arbeidsorgan. Styret arbeider med saker og forbereder de til hvert Studenttingsmøte. På Studenttingsmøtene vedtas handlingsplanen for Studentstyret, budsjett for studentdemokratiet, NSO-Ås sin politikk og foretar personvalg til SiÅsstyret samt en rekke andre råd og utvalg. Det holdes tre studenttingsmøter hvert semester (Studentstyret b).

Studentsamskipnaden i Ås (SiÅs): SiÅs er UMB-studentens servicebedrift, og holder blant annet studentboliger, kantiner, utleie av festlokaler og bokhandel. SiÅsstyret har ansvar for den totale virksomheten til Studentsamskipnaden i Ås. De har ansvar for både strategi og økonomi. Styret består blant annet av studentrepresentanter som er valgt av Studenttinget. Det er alltid en av studentrepresentantene som blir valgt til styreleder. Styret skal til en hver tid bestå av minst 50% studenter (Studentstyret c). Ved viktige saker som berører studentene, tar styret alltid opp saken på Studentting for å få studentenes meninger. Det er nemlig

studentenes mening som avgjør disse sakene.

Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB): “Den høiere Landbruksskole paa Aas” ble etablert i 1859 etter Stortingets vedtak om å opprette en høyere landbruksskole (UMB, 2009). Den 1. januar 2005 skiftet det både status og navn til Universitetet for miljø- og biovitenskap. I dag har UMB 4420 studenter og 1160 ansatte (UMB, 2012). Den 1. januar 2014 kommer UMB til å fusjonere med Norges Vetrinærhøgskole, og bli Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).

2.3.2 Prosessforløp

Før 1986 fantes det velferdssekretariater ved høyskoler og universiteter rundt om i Norge som tok seg av velferden til studentene ved utdanningsinstitusjonene. I 1986 kom “Lov om studentsamskipnader” som erstattet loven om “Organisering av velferd for elever og studenter” (Regjeringen). Denne loven førte til at de mange velferdssekretariatene ble gjort om til studentsamskipnader. I Halden ble velferdssekretariatet opprettet i 1964 med formål om å bygge hybler for studentene. Den 1. januar 1989 ble Studentskipnaden i Østfold etablert og erstattet det daværende velferdssekretariatet (HiØ, 2007). Studentsamskipnaden i Ås ble opprettet den 1. juli 1955, som erstatning til velferdstiltakene som Studentutvalget ved NLH tidligere hadde drevet (SiÅs).

SiÅs omtaler seg selv som “...en fremragende servicebedrift...” som setter studentene i sentrum. SiÅs holder blant annet studentboliger, gjesteboliger, bokhandler, trykkeri, kantiner/restaurant og utleie av møte- og festlokaler (SiÅs). SiØ holder blant annet studentboliger, kantine, bokhandel, studentrådgivning, helsestøtteordninger og utlån av hytter. Også SiØ omtaler seg selv som studentenes serviceorganisasjon (SiØ, 2011). Begge samskipnadene ledes av et styre med et flertall av studenter og en leder som også er student.

SiÅs har syv representanter i sitt styre:

Adm. direktør, SiÅs: Einride Berg

Styreleder: Fredrik Rønningen (student).

Nestleder: Anne Maren Engeloug (student).

Styremedlemmer: Torfinn Belbo og Anette Urtegård (studenter).

Ekstern representant: Knut Sevaldsen, oppnevnt av Studentting.

UMB representant: Mari Sundli Tveit

Styret skal til en hver tid bestå av minst 50% studenter (SiÅs 2012).

SiÅs omsetter for 73 millioner kroner, og hadde en egenkapitalandel på 25% i 2011 (Mulighetsstudie, 2013).

SiØ har også syv representanter i styre:

Adm. direktør, SiØ: Rita Hirsum Lystad

Styreleder: Asbjørn Lie Waula (student)

Nestleder: Monica L. M. Jørgensen (student)

Styremedlem: Tonje Langeland Nevy (student)

Styremedlem: Christer Steinsvik (student)

Driftsleder: Rose Steiner.

Øk. direktør, HiØ: Henrik Bjørnstad.

Rådgiver, HiØ: Ellen Høy-Petersen.

Fire medlemmer velges av studentene, ett medlem velges av de ansatte i SiØ og to medlemmer oppnevnes av utdanningsinstitusjonene. (SiØ 2012). SiØ har en omsetning på 39 millioner kroner, og har en egenkapitalandel på 15 % i 2011 (Mulighetsstudie, 2013).

Proessen startet med at SiØ tok kontakt med SiÅs for å se på muligheten til en fusjon mellom studentsamskipnadene. Dette gjorde de på bakgrunn av signaler sendt fra KD om ønsket om å slå sammen studentsamskipnader rundt om i Norge. SiØ har tidligere vært i en fusjonsprosess med samskipnadene i Buskerud og Vestfold, men denne prosessen har trakk de seg ut av.

SiÅs tok opp forespørselen på et av sine styremøter. Til tross for at UMB sin representant i styret, M. S. Tveit, umiddelbart var negativ til denne forespørselen, besluttet styret at de skulle se på muligheten for en fusjon (Berg, 2013). Styreleder og direktør fra både SiØ og SiÅs gjennomførte tre heldagsmøter på Ås på datoene:

22.11.13, 09.01.13 og 22.01.13. I tillegg hadde de et møte med KD 28.01.13. Gjennom disse møtene utarbeidet de en rapport om mulig fusjon, som ble kalt “Mulighetsstudie”. Deretter ble den midlertidige rapporten presentert for styrene på et felles informasjonsmøte 31.01.13. Styrene behandlet rapporten i separate styremøter, og ba om å få rapporten utarbeidet med en litt bredere vurdering. Den endelige rapporten ble ferdig utarbeidet 14.02.13. Rapporten fokuserer kun på det økonomiske aspektet, og hva man kan spare på de administrative kostnadene ved å slå sammen de to studentsamskipnadene (Mulighetsstudie, 2013). SiØ og SiÅs ønsket høringssvar fra Studentting ved UMB, UMB, Studentparlamentet ved HiØ og HiØ.

2.3.3 Prosessens gang, Ås

På Studentting 1, 11.02.13, ble saken om en mulig fusjon tatt opp som en orienteringssak. På Studentting 2, 11.03.13, ble saken tatt opp igjen som en diskusjonssak. E. Berg var tilstede for å legge frem saken og svare på oppklarende spørsmål. Studenttinget stilte seg positive til fusjonen, med ulike positive innspill og argumenter fra samtlige institutt. Det ble også nevnt at det var mangel på motargumenter for en fusjon, siden rapporten er var veldig positiv innstilt om en mulig fusjon. Det ble informert om at denne saken ville tas opp som en vedtektssak på Studentting 3 (Studentting 2, 2013).

Mellom Studentting 2 og 3 ble det sendt ut en “Motmelding” eller et politisk innspill, fra Kjell Gunnar Hoff, dosent ved Handelshøgskolen (HH), UMB. “Motmeldingen” kritiserer rapporten og mener at en fusjon vil virke motsatt av det rapporten viser, og at det ikke er selvsagt at man vil spare penger. Knut Sevaldsen, eksternt medlem i SiÅs styret, mener motmeldingen er svak, og ikke inneholder gode argumenter. Hoff responderer på denne med å utdype argumentene sine. Han argumenterer tilbake med at det vil være den økonomisk svakeste bedriften som vil tjene mest på en fusjon, altså SiØ. Disse meldingene blir også sendt ut til studentene som tar kurset AOS234. Leder i Studentstyret, P. Rønning, fikk denne meldingen fordi han tok dette faget. P. Rønning hadde et personlig møte med Hoff, og fikk et bedre grunnlag til å forstå hvordan fusjonsprosesser fungerer i praksis. Studentstyret tok saken opp på et av sine styremøter, og kunne etter ny kunnskap se saken fra en annen side.

På Studentting 3 presenterte Studentstyret tre alternativer til høringssvar, sammen med informasjon om de kritiske innspillene som kom fra fagmiljøet på Handelshøgskolen, uten at mailen på noen måte blir publisert. De tre alternativene har følgende utfall:

Alt. A: Nei til fusjon. SiÅs blir som i dag.

Alt. B: Ja til fusjon mellom SiØ og SiÅs.

Alt. C: Tar ikke stilling til fusjon mellom SiÅs og SiØ. Mulighetsstudien er ikke et godt nok grunnlag for en fusjon.

(Studentting 3, 2013)

Studentstyret tilrådte at Studentting vedtok høringssvar alternativ A, fordi det var Studentstyrets oppgave å utarbeide et alternativ som var til det beste for studentene på UMB. Etter en diskusjon i Studenttinget, endret de sin mening fra positivt syn på fusjonen i Studentting 2, til negativt, og vedtok alternativ A (Studentting 3, 2013).

UMB var også negative til fusjon. De mente at UMB har en stor vekst av studenter og må fokusere på studentvelferden på Campus Ås. UMB mente en eventuell fusjon mellom SiØ og SiÅs vil kunne sende signaler som kunne påvirke den pågående fusjonsprosessen mellom UMB og NVH. De la også frem et argument om at en fusjon mellom SiØ og SiÅs ville kunne gi signaler om at UMB og HiØ er aktuelle samarbeidspartnere (UMB høringssvar, 2013).

2.3.4 Prosessens gang, Østfold

På studentparlamentsmøte ved Høgskolen i Østfold 07.02.13, ble det informert om at det hadde startet en prosess om en mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs. Det ble bestemt at de skulle utsette valg av nye studentrepresentanter i SiØ-styret til fusjonsprosessen var fullført (Møte 2).

07.03.13 orienterte R. H. Lystad om fusjonens utredning. Det ble åpnet for spørsmål. Diskusjon om prinsippene ble utsatt til neste parlamentsmøte (Møte 3).

04.04.13 ble det holdt debatt på parlamentsmøtet. Parlamentstyret tok med seg momentene i diskusjonen til styremøtet og utformet et høringssvar på vegne av SpiØ

(Møte 4). Studentene ved HiØ stilte seg positive til en fusjon mellom SiØ og SiÅs.

HiØ var i utgangspunktet negative til en fusjon. De sa i sitt høringssvar at ved en eventuell fusjon mellom SiØ og SiÅs så de fordelene med å få et sterkere samarbeid med UMB som utdanningsinstitusjon. Dette oppfatter de isolert sett som meget positivt. De ser for seg at en eventuell fusjon av studentsamskipnadene bør skje etter en høyskolefusjon. Når det vil skje og med hvem, er usikkert. Derfor bør en studentsamskipnadsfusjon skje avhengig av hvem HiØ eventuelt fusjonerer med. De nevnte også at UMB og NVH var i en fusjonsprosess, og at dette antakelig vil påvirke SiÅs (Høringssvar HiØ, 2013).

2.3.5 Prosessens ende

Styret i SiØ tok ikke stilling til en fusjon. Styret hadde bestemt at muligheten for en fremtidig utredning av en fusjon mellom SiØ og SiÅs skulle holdes åpen (Lystad, 2013). I og med at SiÅs er studentstyrt og hører på studentene ved sin utdanningsinstitusjon, takket de nei til en fusjon med SiØ. Dermed fortsetter både SiØ og SiÅs å være selvstendige studentsamskipnader.

2.4 Problemspesifisering: delproblemstillinger

Vår observasjon av den faktiske situasjonen og aktuell teori, har gitt oss god oversikt over prosessens gang. For å gjøre det mulig å besvare hovedproblemstillingen har vi brutt den ned til tre delproblemstillinger. Grunnlaget for delproblemstillingene er de fire beslutningsmodellene, basert på Hatch (1996): Rasjonell beslutningsmodell, kulturell beslutningsmodell, forhandling beslutningsmodell og garbage can beslutningsmodell, se tabell 1. Siden hvilken beslutningsmodell som gjelder avhenger av to variabler: Grad av sikkerhet og grad av klarhet, er det nødvendig å kartlegge hvilken grad disse var tilstede i beslutningsprosessen. Delproblemstilling I er derfor rettet mot graden av sikkerhet, som er den vertikale akse på figuren. Denne er indirekte avhengig av mengde informasjon som var tilgjengelig, og er formulert på følgende måte: *Hvilken informasjon satt aktørene i beslutningsprosessen med?*

Den andre delproblemstillingene tar for seg grad av klarhet, som er den horisontale aksens. Klarhet er avhengig av om problemer, metoder og mål, er oppfattet på samme måte av samtlige aktører. Derfor er vår andre delproblemstilling slik: *I hvilken grad var aktørene enige om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?*

Gjennom å besvare spørsmålene over, kan vi derfor finne ut hvilken beslutningsmodell som var gjeldene i beslutningsprosessen. Imidlertid er det viktig å se hvilke motiver de forskjellige aktørene hadde. Både for å se om svarene på delproblemstilling I og II stemmer overens med agendaen til deltakerne i beslutningsprosessen, og om disse hadde sammenheng med hvordan beslutningsprosessen ble. Dersom det siste ikke er realitet, vil det trolig finnes viktige momenter vi ikke har fått med oss. Ulike motiver er i tillegg karakteriserende for garbage can, og det vil derfor være av interesse å se om aktørene hadde ulike motiver. Skulle det være tilfellet vil det i seg selv trekke mot garbage can beslutningsmodell. Problemstilling tre har vi derfor formulert på denne måten: *Hvilke motiver drev de ulike aktørene?*

3 Metode

Når problemstillingen foreligger, må vi presisere hvordan vi skal gå frem for å tilnærme oss den. Vi har valgt de metodene vi mener gir det beste grunnlaget til å besvare problemstillingene. Dette omfatter kvalitativ metode, offentlige dokumenter, internt arkivmateriale og litteratur rundt beslutningsprosesser.

3.1 Kvalitativ metode

Ulike forskningsmetoder kan deles inn i kvalitative og kvantitative metoder.

Et overordnet mål med kvalitativ metode er å utvikle en forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virksomhet (Dalen, M. 2011).

Kvalitativ metode tar for seg fenomener som ikke kan tallfestes eller måles, og står i kontrast til kvantitativ metode som omhandler målbare tall.

Denne metoden gir muligheten til å gå i dybden, selv med få informanter, og får frem intervjuobjektets personlige synspunkter. Ved en kvantitativ tilnærming oppnår man ikke dette personlige forholdet til informantene. Med bakgrunn i oppgavens

problemstilling vil derfor kvalitativ tilnærming gis oss det beste grunnlaget til å svare på problemstillingen.

3.1.1 Intervju som forskningsmetode

Intervjuene har vært vår hovedmetode for innsamling av data. Gjennom intervjuene har vi samlet inn informasjon som vi ikke hadde hatt mulighet til å tilegne oss på annen måte. Fordelen med intervjuer er at intervjuobjektene får en direkte mulighet til å utdype sine meninger, noe som kan bidra til å oppklare misforståelser og avdekke uenigheter. Et intervju gir innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser. Samtidig gir intervjuer mulighet til oppfølgingsspørsmål til informanten. En annen fordel med intervju er at de er gjennomført på relativt kort tid. Likevel er intervjuer tidskrevende fordi bearbeidelsen av materialet i etterkant kan ta mye tid. Intervju gir også anledning til å stille ledende spørsmål, noe som igjen kan være negativt med tanke på å belyse alle sider av saken (Dalen, M.2011). Vi har benyttet oss av halvstrukturerte intervjuer, med utgangspunkt i en intervjuguide. Halvstrukturete intervjuer kjennetegnes ved at temaer og hovedspørsmål er utarbeidet på forhånd i intervjuguiden. Denne er et basisdokument for temaer og spørsmål som skal tas opp. Under utarbeidelse av intervjuguiden hadde vi fokus på hvilke spørsmål som kunne hjelpe oss å svare på problemstillingen, og i hvilken rekkefølge spørsmålene skulle stilles. (Dalen, M. 2011). Et annet hensyn vi tok var rolle informanten har hatt i prosessen.

Ved valg av informanter la vi vekt på at informantene skulle representere samtlige aktører i prosessen. I en slik prosess er det viktig å intervjuer personer som sitter med ulik informasjon. Hensikten med dette er at det gir mulighet til å finne ut om informantene hadde sammenfallende oppfatning av situasjonen eller ikke. (Dalen, M. 2011). En metodisk utfordring vi møtte på her, var at enkelte av informantene ikke ønsket å delta.

Vi har kun gjennomført individuelle intervjuer. Grunnen til at vi valgte denne intervjuformen er at man oppnår direkte og personlig kontakt. "Nøkkelpersonene" vi har intervjuet har en innsikt i beslutningsprosessen, som vil være til nytte når vi skal belyse problemstillingen. Det kunne også vært interessant å gjennomført

gruppeintervjuer, fordi aktørene har motstridende synspunkter om mulig fusjonen. Vi valgte likevel bort dette, fordi det hadde vært vanskelig å gjennomføre i praksis. Alle intervjuene ble avholdt på Ås, med unntak av intervjuet med R. H. Lystad som ble gjort per epost. Intervjuene varierte i lengde, fra 30 min til en time. Etter intervjuene ble data tolket internt i gruppa og ført inn i matrisene for beslutningsmodellene. Slik ble enklere for oss å besvare delproblemstillingene.

Følgende personer har vi hatt personlig intervju med:

Einride Berg (Adm. direktør SiÅs)

Fredrik Rønningen (styreleder SiÅs styret)

Per Rønning (leder Studentstyret)

Mari Sundli Tveit (UMB representant SiÅs styret)

Kjell Gunnar Hoff (HH UMB, dosent)

Følgende personer har vi hatt epost intervju med:

Rita Hirsum Lystad (Adm. direktør SiØ)

I tillegg har vi hatt epost korrespondanse med Ragnar Øygard (instituttleder HH, UMB).

Intervjuene har vært vår viktigste kilde i prosessen, og uten disse ville det vært vanskelig å besvare problemstillingen. Sett under ett har intervjuprosessen vært vellykket, og vi har hatt gode samtaler som har gitt relevant informasjon. For å kunne belyse problemstillingen enda bedre, hadde det vært optimalt om vi hadde intervjuet flere av aktørene fra Høyskolen i Østfold.

Formålet med kvalitativ metode og intervju er å skaffe fyldig og beskrivende informasjon om hvordan mennesker oppfatter situasjonen (Dalen, M. 2011).

Informasjonen vi har tilegnet oss gjennom intervjuer kunne vi ikke fått på noen annen måte, og dette er bakgrunnen for at vi har lagt såpass stor vekt på intervjuene.

3.2 Offentlige dokumenter, interne dokumenter og litteratur

I og med at de fleste på vår gruppe hadde fått informasjon om fusjonen gjennom faget AOS234, hadde vi en liten oversikt og litt informasjon om prosessen rundt en mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs allerede før vi startet med oppgaven. Vi har brukt to ulike typer dokumentasjon, som er utarbeidet i prosessen med forslag om fusjon. Offentlige og interne dokumenter er blitt benyttet i dette arbeidet. Under kategorien offentlige dokumenter kommer: Mulighetsstudiet SiØ SiÅs, høringssvar fra UMB, høringssvar fra Studentstyret og referatene fra de tre studenttingene som har blitt holdt semesteret våren 2013. Kategorien internt arkivmateriale inkluderer epost korrespondansen som har blitt holdt internt blant noen av aktørene i prosessen.

For å supplere den offentlige og interne dokumentasjonen har vi brukt både pensumlitteratur utdelt i faget AOS234 og funnet annen litteratur som blant annet forklarer teori omkring beslutningsprosesser og hvordan holde et intervju. I tillegg har vi brukt Internett til å finne informasjon om blant annet sted, tid, dagsaktuell og historisk informasjon om de ulike aktørene.

3.3 Matrise beslutningsmodell

← ENIG OM MÅL	
ENIG OM METODE ↑	Rasjonell
	• Lik oppfatning
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Bevisste beslutninger
	• Gjennomtenkt
	Kultur
	• Lik oppfatning
	• Kulturbestemt
	• Stegvis endringer
	• Prøve-og-feile
	Forhandling
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Politiske krefter
	• Grupperinger (koalisjoner)
	• Maktfordeling
	Garage can
	• Ulik oppfatning
	• Utilstrekkelig informasjon
	• Tilfeldigheter

Tabell 1: Matrise beslutningsmodell

Matrisen om beslutningsmodeller er laget med utgangspunkt i teorien om de fire beslutningsmodellene, herunder figur LOL. Denne matrisen er delt i fire, og i hver boks har vi definert flere “nøkkelord” som kan knyttes opp mot den enkelte beslutningsmodell. Disse “nøkkelordene” er altså typiske ord som beskriver beslutningsmodellen.

Basert på det empiriske datamaterialet vi har samlet inn, har vi forsøkt å plassere informantene inn i matrisen. I denne prosessen har vi vektlagt informantens synspunkter og meninger. Således vil matrisen beskrive hvordan hver enkelt person har oppfattet prosessen og ikke nødvendigvis hvilken modell som faktisk har vært gjeldene.

4 Analyse

Situasjonsbeskrivelsen gir et bilde av hvordan beslutningsprosessen har vært. Helt fra forslag om fusjon til endelig vedtak. Flere aktører har satt sitt preg på den, og prosessen kan derfor karakteriseres som kompleks. Aktørene har ulik oppfatning av de samme momentene, samtidig som de har sittet med forskjellig informasjon. De har et splittet syn på om en mulig fusjon er positivt eller negativt. Siden vi har samlet inn informasjonen med tanke på å besvare delproblemstillingene, analysere vi den relevante informasjonen i tilknytning til hver av disse.

Våre informanter er nesten utelukkende knyttet til Ås. Analysen vil derfor ikke i like stor grad være dekkende for HiØ, SpiØ og SiØ sine oppfatninger og synspunkter av prosessen. Informasjonen som berører disse er i hovedsak basert på et epost-intervju, offentlige dokumenter, herunder høringssvar, samt referater. Informasjonen og klarheten i saken, i tillegg til motivene bak beslutningen, vil av den grunn bli preget av aktørene fra UMB, Studenttinget og SiÅs.

SpiØ konkluderer med at ved en mulig fusjon ville SiØ som bedrift tjent på det, men det vil være usikkert om studentene ville hatt noe utbyttet (Høringssvar SpiØ, 2013). Denne begrunnelsen ble antakeligvis gjort på grunnlag av en samlet studentsamskipnad ville ha blitt sentralisert på Campus i Ås (Mulighetstudie, 2013).

Delproblemstilling I:

Hvilken informasjon satt aktørene med i beslutningsprosessen?

Den eneste offisielle kilden til informasjon som de forskjellige aktørene satt med i beslutningsprosessen om mulig fusjon, var “Mulighetsstudiet”, utarbeidet av SiØ og SiÅs. Rapporten ble gjort tilgjengelig for alle studenter ved de to lærestedene. SiØ og SiÅs har på denne måten tilrettelagt for at samtlige skal kunne ta stilling til en mulig fusjon. Det er imidlertid uenighet hvorvidt denne er objektiv eller ikke. Rapporten er blant annet kritisert for å kun dekke enkelte økonomiske fordeler, og ikke eventuelle

negative konsekvenser som en fusjon kan medføre. Kritikken kom blant annet fra K.G. Hoff ved Handelshøyskolen, UMB. Med sin faglige bakgrunn har han kompetanse til å uttale seg i denne saken. K. G Hoff hevdet at grunnlaget for fusjon var for svakt, og at “Mulighetsstudie” ikke ga tilstrekkelig med informasjon. Dette ble gjengitt i “Motmeldingen”. Av studenter på UMB var det kun de som følger faget AOS234, som fikk tilgang til denne. P. Rønning var en av dem som fikk “Motmeldingen” gjennom AOS234. Det er noe uklart hvor mange av de ansatte på UMB som fikk denne ”Motmeldingen”. Vi har ikke prøvd å kartlegge dette, siden det ikke har noe direkte relevans til våre problemstillinger

P. Rønning har som leder av Studentstyret stadig kontakt med styreleder i SiÅsstyret. SiÅsstyret har for øvrig ikke noe formelt samarbeid med Studentstyret, men ifølge P. Rønning er dialogen mellom han og styreleder i SiÅsstyret god, og de diskuterer ofte saker som skal opp på Studenttinget.

De fire som forfattet “Mulighetsstudie” har gjennom utarbeidelsen tilegnet seg mer kompetanse om fusjonen enn de som ikke var med å utarbeide dette. Dette kan anses som fordelaktig, og gjør de bedre rustet til å ta et standpunkt til en mulig fusjon. I tillegg til kunnskapen de opparbeidet seg i løpet av utredelsen, deltok de fire på Samskipnadrådsmøtet høsten 2012. Her ble de informert om hvordan utviklingen innenfor samskipnader har gått, og trolig vil bli fremover. KD uttrykte under dette møte at de, ifølge E. Berg, R. H. Lystad og F. Rønningen, gjerne vil ha større og sterkere enheter. Disse fire hadde også et møte med KD i forbindelse med utarbeidelsen av rapporten. Her fikk de høre at departementet ønsker at samskipnadene selv tar initiativ til å fusjonere samt at samskipnadene skal lytte til studentenes ønsker.

Delproblemstilling II:

I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?

Forløpet til prosessen om mulig fusjon har fulgt normal saksgang. Den ble behandlet to ganger på Studenttinget før forslaget ble sendt ut på høring. Likevel er et felles inntrykk blant aktørene som ikke var med å utarbeide “Mulighetsstudie”, at prosessen

gikk for fort. M.S. Tveit syntes det var merkelig at en ferdig rapport ble presentert for styret uten at styret i sin helhet var blitt informert. De fleste aktørene hadde forståelse for at et rolig arbeidsmiljø var nødvendig for utarbeidelse av rapporten, men kritiserte den dårlige informasjonsflyten før SiØ og SiÅs startet å skrive “Mulighetsstudie”. Dette står i kontrast til aktørene som var med å skrive “Mulighetsstudie”, de anser prosessen som god. Ulike utsagn fra partene kan gi et visst bilde på hvor forskjellig oppfattelsen av prosessen var:

“En slik fusjon bør forankres godt, det var mye frem og tilbake”

(Sundli Tveit, M. 2013)

“Nei, alle sa de fikk rapporten sent, men det å utarbeide rapporten og deretter legge den frem var riktig” (Berg, E. 2013)

“Skulle jeg lagt om strategien ville jeg brukt et halvt år ekstra”

(Rønningen, F. 2013)

Over ser vi at det er store variasjoner i hvordan partene har oppfattet situasjonen. UMB og SiÅs skiller seg ut som to klare ytterpunkter. Det er vanskelig å si om kontrasten mellom HiØ og SiØ er like fremtredende, da vi ikke har tilstrekkelig med data om prosessens gang i Østfold. Begge studentsamskipnadene sier for øvrig at de er fornøyd med dialogen, og de står fortsatt ved rapportens konklusjon (R. H. Lystad, 2013) (E. Berg, 2013).

“Motmeldingen” har ikke blitt brukt som dokumentasjon fra noen av partene. Blant aktørene på Ås er det en felles forståelse at den ikke var spesifikk nok til det. Den er fremstilt på en uformell måte, og det kan antas at denne ikke er ment til en offentlig distribusjon. Det er uenigheter mellom aktørene om i hvor stor grad ”Motmeldingen” kan være en kilde til informasjon. For Studentstyret ble den en innfallsvinkel for å kunne se begge sider av saken, mens E. Berg på sin side mente denne kun var synsing, på generelt grunnlag. R.H. Lystad var ikke informert om denne i det hele tatt. Videre finnes ingen oversikt over hvem av studentene som faktisk har lest ”Motmeldingen”.

Delproblemstilling III:

Hvilke motiver drev de ulike aktørene?

Alle aktørene hevder de har handlet ut i fra det de mener er studentenes beste, og uenigheten de i mellom indikerer ulik oppfatning om hva dette faktisk er. De som er for fusjon fokuserer på økonomi, herunder økonomisk gevinst og innsparinger som kan komme studentene til gode. De fusjonsnegative aktørene på Ås, vektlegger derimot “Ås-ånden” og nærhet til studentsamskipnaden. Med campus lokalisert på tre forskjellige geografiske steder, står denne nærheten i fare for å forsvinne. Ut i fra hva vi leser i saksfremlegget til Høgskolestyret, ønsker HiØ å se en mer utfyllende konsekvensanalyse av hva som vil skje med det immaterielle tilknyttet HiØ. Som eksempel nevner de studentrådgivningen som er en velfungerende ordning som SiØ tilbyr studentene. Denne er de svært opptatt av å beholde ved en mulig fusjon mellom studentsamskipnadene, og det tyder på at dette er noe av det de vektlegger som studentenes beste (Saksfremlegg HiØ, 2013).

UMB var negative til fusjon fra første stund, og har vært tydelig på dette under hele prosessen. Samtlige av informantene har vært innforstått med UMB sitt standpunkt. Det skal likevel sies at om Studenttinget hadde gått inn for fusjon, ville det satt i gang en fusjonsprosess. Dette forutsetter at KD hadde godkjent fusjonen, noe de etter all sannsynlighet ville gjort. Et av UMB sine argumenter var at de allerede var i en tung fusjonspress med NVH, og at det å gå inn i en ny fusjonsprosess med noen andre, ville sende feil signaler. Samtidig mente UMB at en fusjon av studentsamskipnadene kan føre til at utdanningsinstitusjonene også kommer til å fusjonere fram i tid, noe UMB ikke ønsker. Flere av informantene har uttrykt at dette ikke er reelt. I motsetning til UMB gir HiØ i sitt høringssvar uttrykk for at ideen om et tettere samarbeid med UMB hadde vært meget positivt. De har også ved tidligere anledninger vist interesse for en fusjon, for eksempel i forbindelse med prosessen omkring Oslofjordalliansen. De mener at en eventuell fusjon mellom samskipnadene må skje etter fusjon av lærestedene. Det ville vært uheldig om studentsamskipnaden gikk i en annen retning enn det høgskolen gjorde (Høringssvar HiØ, 2013).

SiØ og SiÅs ønsket en fusjon basert på samme grunnlag. De ville følge KD sitt ønske om større enheter, og på denne måten være føre-var i forhold til en eventuell

tvangsfusjon. Imidlertid er det få av aktørene som ser at det skal være grunnlag for en tvungen fusjon. P. Rønning hevder at fusjonstrenden er overdrevet. Partene så også at det ga økonomisk gevinst, som kunne komme studentene til gode.

Beslutningsprosessen bar preg av flere aktive aktører med sterke meninger, som har vært involvert gjennom hele prosessen. Av informantene er det 5 av 6 som kan bekrefte at deltakelse i mulig fusjon ligger til deres formelle rolle.

4.1 Matrise over beslutningsmodeller

Matrisen over beslutningsmodeller er et nyttig verktøy for å få oversikt over hvilke faktorer som har påvirket de ulike aktørene sin rolle i beslutningsprosessen. Ut i fra dette kan vi se hvilken beslutningsmodell som passer for hver enkelt aktør sitt syn på beslutningsprosessen. Vi har valgt å trekke ut en matrise over svar fra en aktør som var for fusjon, E. Berg, og en fra som var mot, M. S. Tveit. Ved å framstille ytterpunktene viser vi spekteret av de forskjellige oppfatningene og meningene som fantes mellom de ulike aktørene. Matrisen til R.H.Lystad, P.Rønning og F.Rønningen er ikke lagt inn i oppgaven (se vedlegg I, II, III)). Bakgrunnen for dette er matrisene til P.Rønning er relativt lik M.S. Tveit sin, og F. Rønningen og R. H. Lystad viser store likhetstrekk med E. Berg sine svar. Det er ikke utarbeidet noen matrise for K. G. Hoff, siden hans rolle i beslutningsprosessen var en enkelthendelse og hadde ingen påvirkning utover at han svarte på henvendelsen fra R. Øygaard.

Einride Berg

← ENIG OM MÅL	
↑ ENIG OM METODE	Rasjonell
	• Lik oppfatning
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Bevisste beslutninger
	• Gjennomtenkt
	Forhandling
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Politiske krefter
	• Grupperinger (koalisjoner)
	• Maktfordeling
	Kultur
	Garage can
	• Lik oppfatning
	• Ulik oppfatning
	• Kulturbestemt
	• Utilstrekkelig informasjon
	• Stegvis endringer
	• Tilfeldigheter
	• Prøve-og-feile

Uenig

Ikke nevnt

Enig

Tabell 2: Matrise over Einride sine «nøkkelord».

I tabellen over ser vi at E. Berg og M. S. Tveit har et svært ulikt syn på prosessens gang. Basert på nøkkelordene oppfatter E. Berg beslutningsprosessen som en rasjonell modell. Dette står i sterk kontrast til M. S. Tveit, som på sin side nevner mange nøkkelord som hører til i garbage can modellen. I følge hun var mengde informasjon utilstrekkelig, i tillegg til at det eksisterte uklarheter om hvordan prosessen skulle gjennomføres.

Det er vanskelig å sette sammen en utfyllende rapport på hvordan beslutningsprosessen foregikk i Østfold da vi kun har fått kontakt med R. H. Lystad. Vi var i kontakt med styreleder i SiØ styret, men han hadde fått beskjed av adm.direktør om å ikke stille til intervju. Videre skapte det ytterlige problemer da R.H. Lystad selv var motvillig til å samarbeide med oss om saken, og kun stilte til epost intervju. Vi har også prøvd å få tak i flere av styremedlemmene i SiØ styret, samt lederen i SpiØ.

Mari Sundli Tveit

← ENIG OM MÅL	
Rasjonell	Forhandling
• Lik oppfatning	• Tilstrekkelig informasjon
• Tilstrekkelig informasjon	• Politiske krefter
• Bevisste beslutninger	• Grupperinger (koalisjoner)
• Gjennomtenkt	• Maktfordeling
Kultur	Garage can
• Lik oppfatning	• Ulik oppfatning
• Kulturbestemt	• Utilstrekkelig informasjon
• Stegvis endringer	• Tilfeldigheter
• Prøve-og-feile	

Uenig
 Ikke nevnt
 Enig

Tabell 3: Matrise over Mari Sundli Tveit sine «nøkkelord».

5 Drøfting

Analysen viser at aktørene er delt inn i to grupper: de som stiller seg positive til fusjon og de som stiller seg negative til fusjon. Det er en sterk kontrast mellom gruppene og vi finner ingen aktører som er upartiske. R. H. Lystad ser utelukkende fordeler ved fusjon. Dette er merkelig siden konsekvensene av en fusjon, sjeldent kun er positive. Ofte er de komplekse, og utfallet kan derfor være vanskelig å forutsi. Det dukker ofte opp negative konsekvenser som ikke er gjort rede for i utredningen. Som K. G. Hoff skriver i “Motmeldingen” gjelder dette ofte koordineringskostnadene.

Hva som var hovedhensikten bak “Motmeldingen” er vi fortsatt noe usikre på. Det som er viktig å bemerke seg her, er at “Motmeldingen” aldri var ment for distribusjon utenfor HH, fra K. G. Hoff sin side. Enten var det en tilfeldighet at Studentstyret fikk tak i “Motmeldingen”, eller så var det noen fra UMB som ønsket at negative sider skulle belyses og tilgjengeliggjøres for personer uten kompetanse om fusjoner. AOS234 lærer S. Rystad videregående “Motmeldingen” til AOS234 studentene som en mulig kilde til semesteroppgaven. Dette kan også ses på som en bevisst spredning

av “budskapet”.

At aktørene i Østfold var så mye vanskeligere å få tak i sammenlignet med aktørene på Ås, syntes vi er besynderlig. Noe av bakgrunnen for dette kan ha vært at AOS234 er godt innarbeidet på Ås, og at dette gjør at informanter på Ås stiller seg mer positiv til intervju. Det er likevel viktig å huske på at det var SiØ som tok initiativ til fusjon, og at SpiØ var for fusjon mellom institusjonene (F. Rønningen, 2013). Derfor har vi i gruppa vanskelig for å forstå manglende engasjement fra SpiØ og styret i SiØ, i en sak som både var ønsket og fremmet av dem. Dette kan dermed tyde på at det finnes bakenforliggende motiver eller agendaer som har blitt skjermet for offentligheten.

I en prosess som dette, burde partene ha evnen til å se flere sider av saken, samt hvilke konsekvenser en mulig fusjon kan få for studentene ved de to utdanningsinstitusjonene. En fusjon kan påvirke alt fra det økonomiske til den immaterielle verdien ved utdanningsinstitusjonen. For eksempel satsningen på byggingen av nye studentboliger og nærheten mellom lærested og studentsamskipnad. Inntrykket vi sitter igjen med, er at partene ikke har oppdaget hvor komplekse virkningene av en fusjon kan bli.

Faktorene ovenfor klargjør at prosessen ikke har vært rasjonell. En slik prosess oppnås ved at partene er enig i mål og metode, og dette er ikke tilfellet her. Videre har prosessen manglet orden og klarhet som den rasjonelle beslutningsmodellen krever for å oppnå ønsket optimalitet. Det var stor uenighet blant intervjuobjektene om hvordan man skulle gå frem i denne saken, i tillegg til uenigheten knyttet til det faktiske spørsmålet om en fusjon. Dermed var det vanskelig for aktørene å ta en rasjonell beslutning.

Kulturmodellen legger vekt på lik oppfattelse og stedvis endring. Om aktørene ikke har all relevant informasjon tilgjengelig fører det til usikkerhet og uenighet om hva som er til organisasjonens beste. Avgjørelsene blir tatt på bakgrunn av hvem vi er og vår identitet. Vår situasjon kan ikke beskrives som en kultur beslutningsmodell på grunn av at det blant annet ikke synes å ha vært lik oppfatning av hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres. Samtidig er det en gjennomgående oppfatning blant informantene at kulturbestemte meninger ikke har påvirket

prosessen. Overordnet sett har ingen av aktørenes informanter lagt vekt på mange av punktene som knyttes til kulturell beslutningsmodell. Det eneste vi kan se av prosessen som har noe av den kulturbestemte beslutningsmodellen er UMB sine indirekte uttalelser om å ivareta sin identitet. De har uttrykt at en studentsamskipnadsfusjon vil rokke ved nærheten som i dag finnes mellom SiÅs, UMB og Ås. M. Sundli Tveit vil at SiÅs skal fortsette å konsentrere seg fullstendig om Å, og tenke Ås, slik som UMB gjør.

I forhandlingsmodellen sees beslutninger på som en politisk prosess. Aktørene har klare interesser som kan være delvis motstridende. Forhandlinger og konflikter kan forekomme. Blant informantene var det stor uenighet hvorvidt punkter som faller inn under forhandling beslutningsmodell var gjeldene i beslutningsprosessen. Vi ser av tabell 3 at M. S. Tveit mener at politiske krefter, grupperinger samt maktfordeling har vært viktige momenter som har preget prosessen. Dessuten synes hun ikke at det var fremskaffet nok informasjon om konsekvensene en mulig fusjon kunne fått. E. Berg på sin side er av motsatt oppfatning. Han mener, slik vi ser av tabell 2, at nevnte momenter ikke gjorde seg gjeldene, og at aktørene satt med tilstrekkelig informasjon til å ta en beslutning. F. Rønningen var av samme oppfatning som E. Berg mens P. Rønning vektet punktene under forhandling beslutningsmodell likt som M. S. Tveit. Vår oppfatning er at politiske krefter har vært i spill. E. Berg og F. Rønningen benyttet sin posisjon som styrets representanter i forhandlingen med SiØ til å lage en ferdig rapport. Deretter ble deres synspunkter lagt frem for de andre aktørene. Med informasjon kommer makt, og når aktørene sitter med forskjellig mengde informasjon vil variasjoner i mengde makt mellom aktørene oppstå. Dette kan være grunnen til at enkelte informanter mener at politiske krefter og maktspill har vært gjort seg gjeldene i prosessen. Det er naturlig å tenke seg at aktørene som bidro i rapportskrivningen tilegnet seg mye informasjon som de andre aktørene ikke hadde. Siden “Mulighetsstudie” oppfattes som ledende, blant enkelte aktører, er det sannsynlig at grupperinger har oppstått. Uansett er det viktig å påpeke at disse uenighetene som er nevnt over er rettet mot uenigheter i metode.

Det at målene til de forskjellige aktørene varierte er en annen sak, som ifølge teorien ikke er knyttet opp mot forhandling beslutningsmodell. Politiske krefter prøver i følge modellen å få iverksatt metode som passer den enkelte aktør, mens det i hovedsak er

enighet om hvilke mål som skal nås. Vi ser at dette gjaldt i denne prosessen, der hvor styreleder og administrerende direktør i både SiØ og SiÅs gikk i gang med å utarbeide en rapport uten at noen andre var klar over det. Dette var de i stand til fordi de satt i de posisjonene som de gjorde. Deres interesser kan det spekuleres lenge i. Selv hevder E. Berg at en fusjon ville vært en god idé, når man ser på innsparingen man ville fått på administrative kostnader. SiØ ville spart enda mer enn SiÅs, og mulige innsparinger var grunnen til at SiØ kontaktet SiÅs i første omgang. Om det er andre motiver som ligger bak, er vi ikke i stand til å finne ut av. Uansett ser det ut til at ønskene til studentsamskipnadene om å spare inn på administrative kostnader har blitt brukt som argument for en fusjon. E. Berg legger ikke skjul på at han vil drive SiÅs på en så effektiv måte som mulig, og han hevder selv at SiÅs over lang tid har jobbet med å få ned redusere kostnader. Dette er en innarbeidet måte å tenke på i SiÅs, ifølge han selv. For oss virker det som om er blitt til en kultur i organisasjonen. Noe som bekreftes gjennom at hovedargumentet E. Berg har ført angående en mulig fusjon er reduserte administrative kostnader, og “Mulighetsstudie” er utelukkende en økonomisk rapport. Dette kan virke som å ha blitt til en kultur hos SiÅs, og i så måte kan strategien de fører, med E. Berg i spissen, bli karakterisert som H. Mintzbergs ene P, “perspective”.

Garbage can modellen er motsetningen til den rasjonelle modellen. M. S. Tveit oppfattet beslutningsprosessen på en helt måte en E. Berg, og vi ser av tabell 3 at hennes syn passer klart best med beslutningsmodell garbage can. M. S. Tveit føler at en mulig fusjon ville ført til unødvendig kompleksitet og negative synergieffekter, og at dette ikke er kommet godt nok frem gjennom prosessen (Tveit, 2013). Dette er i følge E. Berg uforståelig, som mener at all nødvendig informasjon for å ta en beslutning, var tilstede (Berg, 2013). Det at disse to informantene har komplementære oppfatninger av beslutningsprosessen taler for at garbage can er en beskrivende beslutningsmodell.

P. Rønning fikk informasjon om mulig fusjon av F. Rønningen på et tidlig stadiet i prosessen. Det er naturlig at F. Rønningen la frem saken subjektivt, og at dette kan ha påvirket P. Rønning når han gjorde seg opp en mening. Sannsynligvis har P. Rønning tatt med seg sine synspunkter inn i Studentstyret når de diskuterte saken. Den endelige utarbeidelsen av Studenttingspapirer vil dermed være preget av hendelsene i

forkant. Derfor kan grunnen til at Studenttinget stilte seg positive til mulig fusjon, være at informasjonen de satt med, utelukkende kom fra parter som ønsket fusjon, jamfør “Mulighetsstudie” og informasjonen fra F. Rønningen. Mellom Studentting 2 og Studentting 3 var den eneste forskjellen i beslutningsgrunnlaget, sakspapirene skrevet av Studentstyret. Disse ble endret fra positivt til negativt mellom studenttingsmøtene. Denne oppfatningen sitter også E. Berg med: “Jeg skjønner godt at Studenttinget tok den avgjørelsen de gjorde, når Studentstyret snudde 180 grader” (Berg, 2013). Inntrykket vi sitter med, er at selv om Studentstyret ikke brukte “Motmeldingen” som argumentasjon, har den bidratt til at Studentstyret fikk et mer nyansert bilde på mulig fusjon. Dette bekreftet P. Rønning, som mente “Motmeldingen” var nødvendig for å kunne se begge sider av saken. Studentting kan ha blitt sterkt påvirket av Studentstyret sin mening. En annen tanke er at SiØ og SiÅs kunne presentert noen negative ringvirkninger i “Mulighetsstudie” for å virke mer troverdig. Muligens satt studenttingsrepresentantene igjen med “for godt til å være sant” refleksjon på Studentting 3 og som følge av dette stemte mot fusjon. Hadde rapporten gitt et mer helhetlig bilde, som inneholdt både fordeler og ulemper, kunne utfallet blitt annerledes.

Beslutningsprosessen har vært preget av tilfeldighet og uenigheter om både metode og mål. Dette er momenter som er karakteriserende for garbage can beslutningsmodellen. Endringer i tilgjengelig informasjon, når denne kom, samt at aktører har beveget seg ut og inn i beslutningsprosessen, for eksempel K. G. Hoff som skrev “motmeldingen” som det eneste bidraget. Denne mangelen på rasjonalitet medfører at det er vanskelig å finne en strategi som har vært gjeldene i prosessen. Ut fra H. Mintzberg sin definisjon av strategi, er rasjonalitet en forutsetning for å kalle en prosess strategisk.

6 Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet skal vi trekke en konklusjon som gir svar på vår hovedproblemstilling. For å kunne svare på denne, vil vi først besvare delproblemstillingene.

Delproblemstilling 1:

Hvilken informasjon satt aktørene med i beslutningsprosessen?

Den eneste offisielle informasjonskilden var “Mulighetsstudie”. Dette dokumentet lå tilgjengelig for alle parter på Internett. Dermed hadde alle aktørene den primære informasjonen, utenom de som hadde skrevet rapporten. De hadde jobbet mye mer med saken, og dermed tilegnet seg mer informasjon enn de andre aktørene. I tillegg ble det sendt ut en “Motmelding” som ikke ble gjort tilgjengelig for samtlige interessenter.

Delproblemstilling 2:

I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?

Aktørene hadde ikke et felles syn på hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres. Alle var av den oppfatningen at beslutningen som skulle fattes måtte komme studentene til gode. Selv med denne grunnleggende tanken i bakhodet, var aktørene uenige om både mål og metode. Det dannet seg to grupper blant aktørene: de som var for og de som var mot en mulig fusjon. Uenigheter om beslutningsprosessens gang oppstod, særlig i forbindelse med utarbeidelsen av “Mulighetsstudie” og vektleggingen av “Motmeldingen”.

Delproblemstilling 3:

Hvilke motiver drev de ulike aktørene?

Som nevnt var det stor forskjell i aktørenes motiver. Økonomisk gevinst var viktig for de som var for fusjon. For de med motsatt mening, var hovedargumentet at nærheten til studentsamskipnaden er verdt mye mer enn de eventuelle innsparingene en fusjon ville hatt. Det var stor kontrast i motivene som drev de ulike aktørene.

Dette gir oss et grunnlag til å svare på vår hovedproblemstilling:

Hvilken av de fire beslutningsmodellene har vært dominerende i prosessen om mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs?

I og med at dette har vært en prosess kjennetegnet av mye uenighet og tilfeldighet, tyder dette på at garbage can beslutningsmodellen har vært gjeldene. Samtidig ser vi at forhandlingsmodellen også har vært til stedet i beslutningsprosessen. Uenigheter om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres, har resultert i en rotete prosess, og resultatet har blitt deretter. Begge disse beslutningsmodellene har vært gjeldene. Likevel ser vi, ut ifra graden av uklarheter mellom aktørene at det ikke er noen enighet i måten prosessen er gjennomført på. Flere ønsket mer utfyllende informasjon å basere beslutningen på. Det var store uenigheter omkring hvilke mål som var viktig å strekke seg etter. Likeledes var det liten enighet omkring prosessens gang og om aktørene hadde nok tid til rådighet til å ta en god beslutning. Disse faktorene gjør at vi havner langt ned på “grad av sikkerhet” (informasjon). Store ulikheter i oppfatningen av beslutningsprosessen og hva som var en god løsning gjør at vi havner langt mot høyre på “grad av klarhet” (lik oppfatning). Motivene aktørene imellom var også av stor variasjon, og vi konkluderer dermed som følger: garbage can beslutningsmodell var den dominerende beslutningsmodellen i prosessen om mulig fusjon mellom SiØ og SiÅs.

7 Kildehenvisning

7.1 Litteraturliste:

Dalen, M. (2011). Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. 2 utgave. Universitetsforlaget, Oslo.

Hatch, M. (1996). Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford university press, side 269-350.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps For Strategy. General Strategic Theory.

Røkholt, P.O. (2013 a) Intervjuet som forskningsmetode. Plansjekopier utdelt i sammenheng med AOS234.

Røkholt, P.O. (2013 b) Ledelse, beslutninger og rasjonalitet. Plansjekopier utdelt i sammenheng med AOS234.

7.2 Nettsider og elektroniske dokumenter:

Christensen, T. Lokalisert på: <http://www.okonominettverket.no/Artikkel/1071.html> [Lest 28.05.10]

Herbert, S. (1972). Theories of bounded rationality. C.B. McGuire and Roy Radnor (eds), Decision and Organization. Lokalisert på: http://innovbfa.viabloga.com/files/Herbert_Simon___theories_of_bounded_rationality___1972.pdf [Lest 25.05.13]

HiØ. (2007). Historikk for SiØ. Lokalisert på: <http://www.hiof.no/nor/studentsamkipnaden/organisasjon/historikk?lang=nor> [Lest 28.05.13]

HiØ. (2012). Presentasjon av Høgskolen i Vestfold. Lokalisert på:
<http://www.hiof.no/nor/hogskolen-i-ostfold/om-hogskolen/om-hogskolen/presentation-av-hio> [Lest 28.05.13]

Høringssvar HiØ. (2013). Svar på høring - mulighetsstudie for SIØ og SiÅs [Lest 02.06.2013]

Høringssvar SpiØ. (2013). Studentparlamentet i Høgskolen i Østfold - Høringssvar på mulighetsstudie SiØ SiÅs. [Lest 02.06.13]

Mulighetsstudie. (2013). Mulighetsstudie SiÅs SiØ. Lokalisert på:
<http://studentstyret.umb.no/storage/Mulighetsstudie%20Si%20og%20Sis%20-%202013.pdf> [Lest 28.05.13]

Mydske, P. K. (2011). "New Public Management" i Norsk statsvitenskapelig tidskrift 4/11. (side 253-256) Lokalisert på: <http://www.idunn.no/ts/nst/2011/04/art02> [Lest 25.05.13]

Møte 2. (2013). Studentparlamentet - protokoll 07.02.13 Lokalisert på:
<http://www.hiof.no/nor/studentliv/studentparlamentet/dokumenter/saksdokumenter> [Lest 30.05.13]

Møte 3. (2013). Studentparlamentet - protokoll 07.03.13 Lokalisert på:
<http://www.hiof.no/nor/studentliv/studentparlamentet/dokumenter/saksdokumenter> [Lest 30.05.13]

Møte 4. (2013). Studentparlamentet - protokoll 04.04.13 Lokalisert på:
<http://www.hiof.no/nor/studentliv/studentparlamentet/dokumenter/saksdokumenter> [Lest 30.05.13]

Noraaudit. (2009). Kunnskapsdepartementet. Gjennomgang av studentsamskipnadene i Norge. Kartlegging av aktiviteter, økonomistyring og økonomisk stilling i samskipnadene. Lokalisert på:
http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/Rapporter_og_planer/studentsamskipnadene_gjennomgang_150909.pdf. [Lest 28.05.13]

NSO. (2010). Hvem er vi. Lokalisert på: <http://student.no/om-nso/hvem-er-vi/> [Lest 30.05.13]

Regjeringen. Kunnskapsdepartementet: Lov om studentsamskipnader. Lokalisert på:

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/otprp/19951996/ot-prp-nr-56_1995-96.html?id=158363 [Lest 28.05.13]
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-1-s-20122013/8/1.html?id=702361>

<http://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>
Saksfremlegg HiØ. (2013). Saksfremlegg til høgskolestyret ved HiØ - mulighetsstudie for SiØ og SiÅs [Lest 02.06.2013]

SiØ. (2011). Studentsamskipnaden i Østfold. Lokalisert på:
<http://www.siof.no/nor/studentsamskipnaden/startside> [Lest 28.05.13]

SiØ. (2012). Styret. Lokalisert på:
<http://www.siof.no/nor/studentsamskipnaden/organisasjon> [Lest 28.05.13]

SiÅs. Velkommen som student på UMB. Lokalisert
på: <http://www.sias.no/velkommen.html> [Lest 28.05.13]

SiÅs. (2012). Årsmelding og regnskap 2012. Lokalisert på:
http://www.sias.no/pdf_dokumenter/xrsmelding_og_regnskap2012.pdf [Lastet ned 29.05.13]

Solstad, E. (2009). Magma. Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse. Lokalisert:
<http://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor> [Lest 28.05.13]

Studentparlamentet. (2013 a). Studentparlamentet Høgskolen i Østfold. Lokalisert på:
<http://www.hiof.no/nor/studentliv/studentparlamentet> [Lest 30.05.13]

Studentparlamentet. (2013 b). Studentparlamentets styre. Lokalisert på:
<http://www.hiof.no/nor/studentliv/studentparlamentet/styret> [Lest 30.05.13]

Studentstyret a. Om Studentstyret. Lokalisert på: <http://studentstyret.umb.no/om/>
[Lest 30.05.13]

Studentstyret b. Studenttinget. Lokalisert på:
<http://studentstyret.umb.no/representanter-i-studenttinget/> [Lest 30.05.13]

Studentstyret c. SiÅs-styret. Lokalisert på: <http://studentstyret.umb.no/tillitsvalgte-i-siasstyret/> [Lest 30.05.13]

Studenttting 2. (2013). Referat Studenttting 2. Lokalisert på:
<http://studentstyret.umb.no/storage/studentttinget/referater/2013/st-2/Referat%20St2%20med%20vedlegg%20til%20hjemmesiden.pdf> [Lastet ned 29.05.13]

Studenttting 3. (2013). Referat Studenttting 3. Lokalisert på:
<http://studentstyret.umb.no/storage/studentttinget/referater/2013/st-3/Referat%20ST-3%20150413%20med%20vedlegg%20til%20hjemmesiden.pdf> [Lest 29.05.13]

UMB. (2009). 500 år til folks beste. Lokalisert på: <http://www.umb.no/umb-150-aar/artikkel/150-ar-til-folkets-beste> [Lest 28.05.13]

UMB. (2012). UMB i korte fakta. Lokalisert på: <http://www.umb.no/om-umb/artikkel/umb-i-korte-fakta> [Lest 28.05.13]

UMB høringssvar. (2013). Mulighetsstudie for samarbeid mellom Samskipnaden i Ås og Samskipnaden i Østfold - høring. Lokalisert på:
http://www.umb.no/statisk/universitetsledelsen/us_sakslister/2013/april/33_2013.pdf [Lest: 02.06.13]

Universitet i Oslo. (2009). SiO og OAS what's in it for UiO? Lokalisert på:
http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2009/4/V-sak%206%20Vedlegg%205.pdf [Lest 25.05.13]

7.3 Muntlige kilder, epost og personlig kommunikasjon:

Berg, E. (2013) Personlig intervju med adm. dir. i SiÅs Einride Berg. Ås. 27.05.13.

Hoff, K. G. (2013) Epost korrespondanse med dosent ved IØR Kjell Gunnar Hoff. 20.05.13

Lystad, R. H. (2013) Epost intervju med adm. dir. i SiØ Rita Hirsum Lystad. 29.05.13.

Røkholt, P. O. (2013) Løpende veileder under oppgaveskrivingen Per Ove Røkholt. Ås.

Rønningen, F. (2013) Personlig intervju med styreleder i SiÅs Fredrik Rønningen. Ås. 24.05.13.

Rønning, P. (2013) Personlig intervju med leder i Studentstyret NSO-Ås Per Rønning. Ås. 30.05.13.

Sundli Tveit, M. (2013) Personlig intervju med UMB representant i SiÅs styre og prorektor på UMB Mari Sundli Tveit. Ås. 22.05.13.

Øygård, R (2013). Epost korrespondanse med instituttleder på HH UMB Ragnar Øygård. 29.05.13

8 Vedlegg

← ENIG OM MÅL	
↑ ENIG OM METODE	Rasjonell
	• Lik oppfatning
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Bevisste beslutninger
	• Gjennomtenkt
	Forhandling
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Politiske krefter
	• Grupperinger (koalisjoner)
	• Maktfordeling
	Kultur
	• Lik oppfatning
	• Kulturbestemt
	• Stegvis endringer
	• Prøve-og-feile
	Garage can
	• Ulik oppfating
	• Utilstrekkelig informasjon
	• Tilfeldigheter



Uenig



Ikke nevnt



Enig

← ENIG OM MÅL	
↑ ENIG OM METODE	Rasjonell
	• Lik oppfatning
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Bevisste beslutninger
	• Gjennomtenkt
	Forhandling
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Politiske krefter
	• Grupperinger (koalisjoner)
	• Maktfordeling
	Kultur
	• Lik oppfatning
	• Kulturbestemt
	• Stegvis endringer
	• Prøve-og-feile
	Garage can
	• Ulik oppfating
	• Utilstrekkelig informasjon
	• Tilfeldigheter



Uenig



Ikke nevnt



Enig

← ENIG OM MÅL	
↑ ENIG OM METODE	Rasjonell
	• Lik oppfatning
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Bevisste beslutninger
	• Gjennomtenkt
	Kultur
	• Lik oppfatning
	• Kulturbestemt
	• Stegvis endringer
	• Prøve-og-feile
	Forhandling
	• Tilstrekkelig informasjon
	• Politiske krefter
	• Grupperinger (koalisjoner)
	• Maktfordeling
	Garage can
	• Ulik oppfating
	• Utilstrekkelig informasjon
	• Tilfeldigheter



Uenig



Ikke nevnt



Enig

INTERVJUGUIDE AOS234

Delproblemstilling I: (oppover, grad av usikkerhet mellom partene)**Hvilken informasjon saft aktørene med i beslutningsprosessen ?**

- Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?
- Hva var bakgrunnen for at Hoff skrev motmeldingen?

Delproblemstilling II: (klarhet mellom partene)**I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?**

- Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? Ligger dette til din formelle rolle som prorektor eller UMB-representant i SiÅs-styret?
- Du var med å skrev Mulighetsstudie, kan du si noe prosessen rundt utarbeidelsen av denne? / Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs?
- Hvordan syntes du prosessen har vært, kunne noe vært gjort annerledes?
- Klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om mulighetsstudie?

Delproblemstilling III: (om de forskjellige aktørene har felles interesser, og om de er enige innad)**Hvilke motiver drev de ulike aktørene?**

- Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?
- Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?
- Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon og hva kommer dette av?

Intervjuobjekt: Einride Berg, administrerende direktør SiÅs

Holdt mandag 27. mai klokken 10.00

Campus Ås.

Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat • Partene introduserer seg
	2. Informasjon (ca. 2 min) • Si litt om temaet for samtalen, og at det er en prosjektoppgave i faget aos234 • Forklar at intervjuet skal brukes til å belyse beslutningsprosessen i forslag om fusjon mellom SiÅs og SiØ.
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (ca. 3 min) • Hvilken rolle har du i SiÅs-styret?
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (ca. 30 min) Du var med å skrive Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs. Kan du si noe om prosessen rundt denne? ☐ Dårlig prosess ☐ OK prosess ☒ God prosess
	Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært?
	☐ Ingen deltakelse ☐ Delvis aktiv ☒ Aktiv
	Ligger dette til din formelle rolle som representant i SiÅs-styret?
	☐ Nei ☒ Ja
Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?	
☐ Det er uheldig ☐ Det er OK ☒ Mer enn godt nok	

Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon, og hva kommer dette av?

Fordeler: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Økonomisk
gevinst

☒
Bedre
tilbud

☒
Mer effektiv
organisasjon

☐
Føre var
ift. tvangsfusjon

Annet: _____

Ulemper: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Mindre innflytelse
av lokale studenter

☐
For lite
økonomisk gev.

☐
Sender feil
signaler

☐
Mindre fokus på
lokale interesser

Annet: _____

Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?

☒
Svært negativt

☐
Negativt

☐
Ingen mening

☐
Positivt

☐
Svært positivt

Hva var bakgrunnen for "motmeldingen"?

☐
Vet ikke

☐
Egeninitiativ

☒
Ragnar

☒
UMB

Kunne noe vært gjort annerledes i prosessen, og klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om Mulighetsstudiet?

☒

Nei

☐

Kanskje

☐

Ja

Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?

☒

Nei

☐

Muligens

☐

Ja

**Fase 4:
Tilbakeblikk**

5. Avslutning (ca. 5 min)

- Hvordan vil du beskrive prosessen, og hvor krevende har saken vært sammenlignet med andre saker du har jobbet med?
- Er det noe du vil legge til?
- Dersom vi mangler informasjon, er det mulig å ta kontakt for å få svar på dette?
- Takke for intervjuet

INTERVJUGUIDE AOS234

Delproblemstilling I: (oppover, grad av usikkerhet mellom partene)**Hvilken informasjon saft aktørene med i beslutningsprosessen ?**

- Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?
- Hva var bakgrunnen for at Hoff skrev motmeldingen?

Delproblemstilling II: (klarhet mellom partene)**I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?**

- Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? Ligger dette til din formelle rolle som prorektor eller UMB-representant i SiÅs-styret?
- Du var med å skrev Mulighetsstudie, kan du si noe prosessen rundt utarbeidelsen av denne? / Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs?
- Hvordan syntes du prosessen har vært, kunne noe vært gjort annerledes?
- Klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om mulighetsstudie?

Delproblemstilling III: (om de forskjellige aktørene har felles interesser, og om de er enige innad)**Hvilke motiver drev de ulike aktørene?**

- Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?
- Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?
- Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon og hva kommer dette av?

Intervjuobjekt: Kjell Gunnar Hoff, dosent ved HH UMB

Holdt fredag 3. juni klokken 10.00

Campus Ås.

Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat • Partene introduserer seg
	2. Informasjon (ca. 2 min) • Si litt om temaet for samtalen, og at det er en prosjektoppgave i faget aos234 • Forklar at intervjuet skal brukes til å belyse beslutningsprosessen i forslag om fusjon mellom SiÅs og SiØ.
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (ca. 3 min) • Hvilken rolle har du på UMB?
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (ca. 30 min) Hva var din reaksjon når du fikk vite om mulighetsstudiet til SiØ og SiÅs? ☒ Dårlig idé ☐ Nøytral ☐ God idé Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? ☐ Ingen deltakelse ☒ Delvis aktiv ☐ Aktiv Ligger dette til din formelle rolle som UMBrepresentant? ☒ Nei ☐ Ja Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse? ☒ Det er uheldig ☐ Det er OK ☐ Mer enn godt nok

Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon, og hva kommer dette av?

Fordeler: (Kan krysse av flere alt.)

☐
Økonomisk
gevinst

☐
Bedre
tilbud

☐
Mer effektiv
organisasjon

☐
Føre var
ift. tvangsfusjon

Annet: Så ingen fordeler i en eventuell fusjon.

Ulemper: (Kan krysse av flere alt.)

☐
Mindre innflytelse
av lokale studenter

☒
For lite
økonomisk gev.

☐
Sender feil
signaler

☐
Mindre fokus på
lokale interesser

Annet: _____

Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?

☐
Svært negativt

☐
Negativt

☒
Ingen mening

☐
Positivt

☐
Svært positivt

Hva var bakgrunnen for "motmeldingen"?

☐
Vet ikke

☐
Egeninitiativ

☒
Ragnar

☐
UMB

Kunne noe vært gjort annerledes i prosessen, og klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om Mulighetsstudiet?

☒

Nei

☐

Kanskje

☐

Ja

Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?

☒

Nei

☐

Muligens

☐

Ja

**Fase 4:
Tilbakeblikk**

5. Avslutning (ca. 5 min)

- Hvordan vil du beskrive prosessen, og hvor krevende har saken vært sammenlignet med andre saker du har jobbet med?
- Er det noe du vil legge til?
- Dersom vi mangler informasjon, er det mulig å ta kontakt for å få svar på dette?
- Takke for intervjuet

INTERVJUGUIDE AOS234

Delproblemstilling I: (oppover, grad av usikkerhet mellom partene)**Hvilken informasjon saft aktørene med i beslutningsprosessen ?**

- Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?
- Hva var bakgrunnen for at Hoff skrev motmeldingen?

Delproblemstilling II: (klarhet mellom partene)**I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?**

- Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? Ligger dette til din formelle rolle som prorektor eller UMB-representant i SiÅs-styret?
- Du var med å skrev Mulighetsstudie, kan du si noe prosessen rundt utarbeidelsen av denne? / Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs?
- Hvordan syntes du prosessen har vært, kunne noe vært gjort annerledes?
- Klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om mulighetsstudie?

Delproblemstilling III: (om de forskjellige aktørene har felles interesser, og om de er enige innad)**Hvilke motiver drev de ulike aktørene?**

- Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?
- Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?
- Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon og hva kommer dette av?

Intervjuobjekt: Rita Hirsum Lystad, administrerende direktør i SiØ
Skriftlig besvarelse på intervju via mail mottatt onsdag 29. mai.

Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat • Partene introduserer seg 2. Informasjon (ca. 2 min) • Si litt om temaet for samtalen, og at det er en prosjektoppgave i faget aos234 • Forklar at intervjuet skal brukes til å belyse beslutningsprosessen i forslag om fusjon mellom SiÅs og SiØ.
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (ca. 3 min) • Hvilken rolle har du i SiØ-styret?
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (ca. 30 min) Du var med å skrive Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs. Kan du si noe om prosessen rundt denne? ☐ ☐ ☒ Dårlig prosess OK prosess God prosess Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? ☐ ☐ ☒ Ingen deltakelse Delvis aktiv Aktiv Ligger dette til din formelle rolle som representant i SiØ-styret? ☐ ☒ Nei Ja Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse? ☐ ☐ ☒ Det er uheldig Det er OK Mer enn godt nok

Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon, og hva kommer dette av?

Fordeler: (Kan krysse av flere alt.)



Økonomisk
gevinst



Bedre
tilbud



Mer effektiv
organisasjon



Føre var
ift. tvangsfusjon

Annet: _____

Ulemper: (Kan krysse av flere alt.)



Mindre innflytelse
av lokale studenter



For lite
økonomisk gev.



Sender feil
signaler



Mindre fokus på
lokale interesser

Annet: _____

Hva var bakgrunnen for motmeldingen?



Vet ikke



Egeninitiativ



Ragnar



UMB

Hadde ingen informasjon om denne "motmeldingen".

Kunne noe vært gjort annerledes i prosessen, og klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om Mulighetsstudiet?

☒

Nei

☐

Kanskje

☐

Ja

Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?

☒

Nei

☐

Muligens

☐

Ja

**Fase 4:
Tilbakeblikk**

5. Avslutning (ca. 5 min)

- Hvordan vil du beskrive prosessen, og hvor krevende har saken vært sammenlignet med andre saker du har jobbet med?
- Er det noe du vil legge til?
- Dersom vi mangler informasjon, er det mulig å ta kontakt for å få svar på dette?
- Takke for intervjuet

INTERVJUGUIDE AOS234

Delproblemstilling I: (oppover, grad av usikkerhet mellom partene)**Hvilken informasjon saft aktørene med i beslutningsprosessen ?**

- Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?
- Hva var bakgrunnen for at Hoff skrev motmeldingen?

Delproblemstilling II: (klarhet mellom partene)**I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?**

- Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? Ligger dette til din formelle rolle som prorektor eller UMB-representant i SiÅs-styret?
- Du var med å skrev Mulighetsstudie, kan du si noe prosessen rundt utarbeidelsen av denne? / Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs?
- Hvordan syntes du prosessen har vært, kunne noe vært gjort annerledes?
- Klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om mulighetsstudie?

Delproblemstilling III: (om de forskjellige aktørene har felles interesser, og om de er enige innad)**Hvilke motiver drev de ulike aktørene?**

- Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?
- Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?
- Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon og hva kommer dette av?

Intervjuobjekt: Per Rønning, leder i Studentstyret NSO-Ås

Holdt torsdag 30. mai klokken 09.00

Campus Ås.

Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat • Partene introduserer seg
	2. Informasjon (ca. 2 min) • Si litt om temaet for samtalen, og at det er en prosjektoppgave i faget aos234 • Forklar at intervjuet skal brukes til å belyse beslutningsprosessen i forslag om fusjon mellom SiÅs og SiØ.
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (ca. 3 min) • Hvilken rolle har du i SiÅs, SiØ, HiØ styret?
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (ca. 30 min) Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs? ☐ Dårlig idé ☐ Nøytral ☒ God idé

Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært?

☐

Ingen deltakelse

☒

Delvis aktiv

☐

Aktiv

Ligger dette til din formelle rolle som representant i Studentstyret?

☐

Nei

☒

Ja

Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?

☒

Det er uheldig

☐

Det er OK

☐

Mer enn godt nok

Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon, og hva kommer dette av?

Fordeler: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Økonomisk
gevinst

☐
Bedre
tilbud

☐
Mer effektiv
organisasjon

☐
Føre var
ift. tvangsfusjon

Annet: _____

Ulemper: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Mindre innflytelse
av lokale studenter

☒
For lite
økonomisk gev.

☐
Sender feil
signaler

☒
Mindre fokus på
lokale interesser

Annet: _____

Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de

☒
Svært negativt

☐
Negativt

☐
Ingen mening

☐
Positivt

☐
Svært positivt

Hva var bakgrunnen for motmeldingen?

☐
Vet ikke

☐
Egeninitiativ

☒
Ragnar

☐
UMB

Kunne noe vært gjort annerledes i prosessen, og klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om Mulighetsstudiet?

☐

Nei

☒

Kanskje

☐

Ja, muligens

Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?

☒

Nei

☐

Muligens

☐

Ja

**Fase 4:
Tilbakeblikk**

5. Avslutning (ca. 5 min)

- Hvordan vil du beskrive prosessen, og hvor krevende har saken vært sammenlignet med andre saker du har jobbet med?
- Er det noe du vil legge til?
- Dersom vi mangler informasjon, er det mulig å ta kontakt for å få svar på dette?
- Takke for intervjuet

INTERVJUGUIDE AOS234

Delproblemstilling I: (oppover, grad av usikkerhet mellom partene)**Hvilken informasjon saft aktørene med i beslutningsprosessen ?**

- Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?
- Hva var bakgrunnen for at Hoff skrev motmeldingen?

Delproblemstilling II: (klarhet mellom partene)**I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?**

- Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? Ligger dette til din formelle rolle som prorektor eller UMB-representant i SiÅs-styret?
- Du var med å skrev Mulighetsstudie, kan du si noe prosessen rundt utarbeidelsen av denne? / Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs?
- Hvordan syntes du prosessen har vært, kunne noe vært gjort annerledes?
- Klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om mulighetsstudie?

Delproblemstilling III: (om de forskjellige aktørene har felles interesser, og om de er enige innad)**Hvilke motiver drev de ulike aktørene?**

- Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?
- Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?
- Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon og hva kommer dette av?

Intervjuobjekt: Fredrik Rønningen, styreleder SiÅs

Holdt fredag 24. mai klokken 12.00

Campus Ås.

Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat • Partene introduserer seg
	2. Informasjon (ca. 2 min) • Si litt om temaet for samtalen, og at det er en prosjektoppgave i faget aos234 • Forklar at intervjuet skal brukes til å belyse beslutningsprosessen i forslag om fusjon mellom SiÅs og SiØ.
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (ca. 3 min) • Hvilken rolle har du i SiÅs-styret?
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (ca. 30 min) Du var med å skrive Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs. Kan du si noe om prosessen rundt denne? ☐ Dårlig prosess ☐ OK prosess ☒ God prosess
	Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært?
	☐ Ingen deltakelse ☐ Delvis aktiv ☒ Aktiv
	Ligger dette til din formelle rolle som representant i SiÅs-styret?
	☐ Nei ☒ Ja
Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?	
☐ Det er uheldig ☐ Det er OK ☒ Mer enn godt nok	

Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon, og hva kommer dette av?

Fordeler: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Økonomisk
gevinst

☐
Bedre
tilbud

☐
Mer effektiv
organisasjon

☒
Føre var
ift. tvangsfusjon

Annet: _____

Ulemper: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Mindre innflytelse
av lokale studenter

☐
For lite
økonomisk gev.

☐
Sender feil
signaler

☐
Mindre fokus på
lokale interesser

Annet: _____

Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?

☒
Svært negativt

☐
Negativt

☐
Ingen mening

☐
Positivt

☐
Svært positivt

Hva var bakgrunnen for motmeldingen?

☐
Vet ikke

☐
Egeninitiativ

☒
Ragnar

☐
UMB

Kunne noe vært gjort annerledes i prosessen, og klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om Mulighetsstudiet?

☐
Nei

☐
Kanskje

☒
Ja

Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?

☐
Nei

☒
Muligens

☐
Ja

**Fase 4:
Tilbakeblikk**

5. Avslutning (ca. 5 min)

- Hvordan vil du beskrive prosessen, og hvor krevende har saken vært sammenlignet med andre saker du har jobbet med?
- Er det noe du vil legge til?
- Dersom vi mangler informasjon, er det mulig å ta kontakt for å få svar på dette?
- Takke for intervjuet

INTERVJUGUIDE AOS234

Delproblemstilling I: (oppover, grad av usikkerhet mellom partene)**Hvilken informasjon saft aktørene med i beslutningsprosessen ?**

- Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse?
- Hva var bakgrunnen for at Hoff skrev motmeldingen?

Delproblemstilling II: (klarhet mellom partene)**I hvilken grad var aktørene enig om hvordan beslutningsprosessen skulle gjennomføres?**

- Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? Ligger dette til din formelle rolle som prorektor eller UMB-representant i SiÅs-styret?
- Du var med å skrev Mulighetsstudie, kan du si noe prosessen rundt utarbeidelsen av denne? / Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs?
- Hvordan syntes du prosessen har vært, kunne noe vært gjort annerledes?
- Klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om mulighetsstudie?

Delproblemstilling III: (om de forskjellige aktørene har felles interesser, og om de er enige innad)**Hvilke motiver drev de ulike aktørene?**

- Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de?
- Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?
- Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon og hva kommer dette av?

Intervjuobjekt: Mari Sundli Tveit, prorektor UMB

Holdt onsdag 22. mai klokken 10.00

Campus Ås.

Fase 1: Rammesetting	1. Løs prat • Partene introduserer seg
	2. Informasjon (ca. 2 min) • Si litt om temaet for samtalen, og at det er en prosjektoppgave i faget aos234 • Forklar at intervjuet skal brukes til å belyse beslutningsprosessen i forslag om fusjon mellom SiÅs og SiØ.
Fase 2: Erfaringer	3. Overgangsspørsmål (ca. 3 min) • Hvilken rolle har du i SiÅs, SiØ, HiØ styret?
Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (ca. 30 min) Hva var din reaksjon når du fikk vite om Mulighetsstudiet mellom SiØ og SiÅs? ☒ Dårlig idé ☐ Nøytral ☐ God idé Hva har din rolle i prosessen rundt en mulig fusjon vært? ☐ Ingen deltakelse ☐ Delvis aktiv ☒ Aktiv Ligger dette til din formelle rolle som representant i SiÅs-styret? ☐ Nei ☒ Ja Hva synes du om at Mulighetsstudiet er det eneste grunnlaget for å ta en så viktig avgjørelse? ☒ Det er uheldig ☐ Det er OK ☐ Mer enn godt nok

Hva ser du på som fordeler og ulemper med en eventuell fusjon, og hva kommer dette av?

Fordeler: (Kan krysse av flere alt.)

☒
Økonomisk
gevinst

☐
Bedre
tilbud

☐
Mer effektiv
organisasjon

☐
Føre var
ift. tvangsfusjon

Annet: Mer robust administrasjon

Ulemper: (Kan krysse av flere alt.)

☐
Mindre innflytelse
av lokale studenter

☒
For lite
økonomisk gev.

☒
Sender feil
signaler

☒
Mindre fokus på
lokale interesser

Annet: _____

Hvordan stiller UMB seg til fusjonen? Hva tenker de

☒
Svært negativt

☐
Negativt

☐
Ingen mening

☐
Positivt

☐
Svært positivt

Hva var bakgrunnen for motmeldingen?

☒
Vet ikke

☐
Egeninitiativ

☐
Ragnar

☐
UMB

Kunne noe vært gjort annerledes i prosessen, og klarer du å sette deg inn i hvordan de andre aktørene har tenkt om Mulighetsstudiet?

☐

Nei

☐

Kanskje

☒

Ja, muligens

Tvunget fusjon med Oslo eller Østfold, tror du det kan komme til å skje i fremtiden?

☒

Nei

☐

Muligens

☐

Ja

**Fase 4:
Tilbakeblikk**

5. Avslutning (ca. 5 min)

- Hvordan vil du beskrive prosessen, og hvor krevende har saken vært sammenlignet med andre saker du har jobbet med?
- Er det noe du vil legge til?
- Dersom vi mangler informasjon, er det mulig å ta kontakt for å få svar på dette?
- Takke for intervjuet