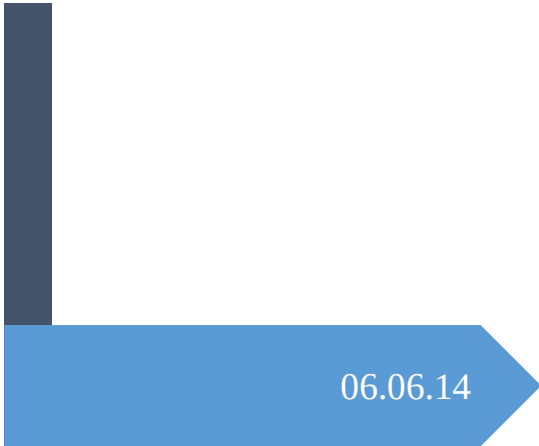
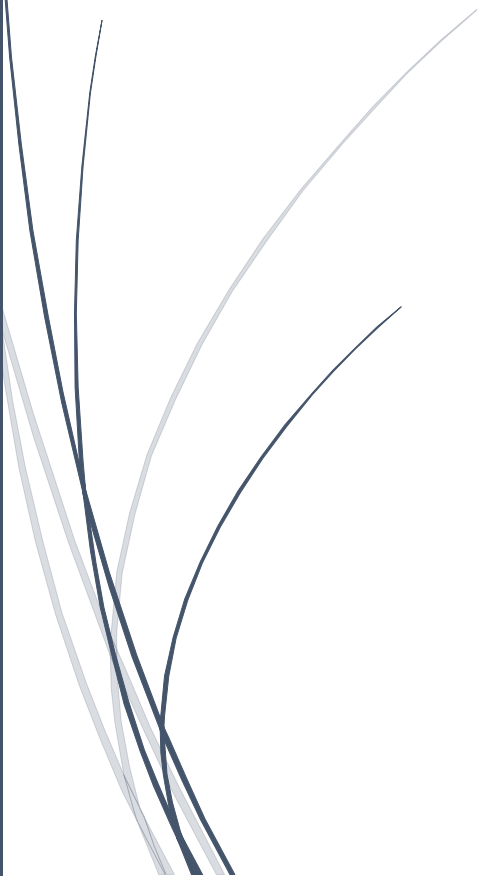


A dark blue vertical bar on the left side of the slide. A blue arrow points to the right from the bar, containing the date.

06.06.14

Fusjonsmotstand

Fusjonsprosessen mellom Norges veterinærhøgskole og Universitetet for miljø- og biovitenskap.

Several thin, curved lines in dark blue and light grey originate from the bottom left and curve upwards and to the right.

Ingvild Katrine Roald Strøm, Anders Kvale, Håkon
Wøllo, Remi Aasum
AOS234 STUDENTER I LEDELSE

Forord

Vi vil gjerne takke våre informanter som tok seg tid til å la seg intervju; Lasse Hjelle, Frida Holand, Siri Margrethe Løksa og Per-Fredrik Rønneberg Nordhov.

Vi vil også takke Knut Hove og en professor fra Handelshøyskolen som tok seg tid til et ustrukturert intervju, slik at vi kunne få en bredere forståelse av motstanden av fusjonen.

En stor takk til førsteamanuensis Sigurd Rysstad og professor emeritus Per Ove Røkholt for et fantastisk halvår! Det har vært spennende å bli så kjent med universitetet vårt, og ikke minst med deres personlige meninger.

Ellers vil vi takke for at vi fikk nettopp denne oppgaven; Fusjonsmotstand. Det var midt i blinken for oss og vi har lært vanvittig mye!

Sammendrag

Denne rapporten tar utgangspunkt i hovedproblemstillingen;

Hvordan har motstanden av fusjonsprosessen mellom Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) skapt problemer, og blitt begrunnet i de tre fusjonsfasene?

Fusjonsprosessen mellom NVH og UMB inneholder mange interessante trekk. Dette er to svært etablerte organisasjoner med lange tradisjoner og sterke identiteter. Vi har gått inn i fusjonsprosessen og funnet ulike typer fusjonsmotstand i de tre fusjonsfasene. Denne oppgaven er derfor bygget opp rundt fusjonsteorien om at en fusjonsprosess består av tre faser; før-fusjon [pre-merger-phase], implementeringsfase [implementation phase] og etter-fusjon [post-merger-phase].

Rapporten er bygget opp av en teoretisk del som er hentet ut av en rekke saksdokumenter, artikler, rapporter samt fagstoff tildelt gjennom faget. Deretter har vi brukt intervju som metode for å få nødvendig informasjon av alle parter involvert i prosessen. Diskusjonsdelen av rapporten er et resultat av egne og informantenes tolkninger av fusjonsmotstanden, satt opp mot teorien.

En fusjonsprosess går sjelden smertefritt for noen av partene, og nettopp disse utfordringene blir belyst gjennom alle fasene i denne rapporten. Arbeidet har vært utfordrende, da fakta ikke alltid var like lett å få ut av de involverte. Rapporten er likevel et produkt som belyser hvordan motstand vanskeliggjør en fusjonsprosess.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
2. Teori.....	6
2.1. Organisasjoner	6
2.2. Organisasjonsstruktur	6
2.3. Organisasjonskultur	8
2.4. Organisasjonsendring.....	9
2.5. Endringsmotstand	10
2.6. Fusjon.....	12
2.7. Fusjonsmotstand	13
2.7.1. Intraorganisatorisk motstand.....	13
2.7.2. Interorganisatorisk motstand.....	14
3. Bakgrunn.....	16
4. Metode	19
5. Intervjuanalyse	20
5.1. Fase 1	20
5.2. Fase 2	27
5.3. Fase 3	30
6. Diskusjon	33
6.1. Fase 1	33
6.2. Fase 2	36
6.3. Fase 3	37
7. Konklusjon.....	39
8. Kilder	41

1. Innledning

Våren 2008 vedtok Stortinget at Universitetet for miljø- og biovitenskap [UMB] og Norges veterinærhøgskole [NVH] skulle fusjonere (Stortinget, 2008a):

«Stortinget samtykker i at Noregs veterinærhøgskole blir lokalisert på Ås og organisert saman med Universitetet for miljø- og biovitenskap når nye bygg for Noregs veterinærhøgskole og Veterinærinstituttet er ferdigstilte.»

Fusjonsprosessen har vært, og er fortsatt, et utfordrende prosjekt som av mange anses som et politisk prestisjeprosjekt. I denne rapporten skal vi se nærmere på motstanden av fusjonsprosessen, med utgangspunkt problemstillingene.

Rapporten er en del av vurderingsgrunnlaget i faget AOS234, Studenter i ledelse. I faget har vi fått undervisning i praktiske og teoretiske sider av organisasjonsteorien som strategi, kultur, ledelse, endring og motstand.

Bakgrunnen for innholdet i rapporten er begrepet fusjonsmotstand, med utgangspunkt i teorien om at en fusjonsprosess består av tre faser; før-fusjon [pre-merger-phase], implementeringsfase [implementing phase] og etter-fusjon [post-merge-phase]. Vi ønsker å analysere, kartlegge og forklare motstanden i fusjonsprosessen mellom NVH og UMB, med følgende problemstilling:

Hvordan har motstanden av fusjonsprosessen mellom Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) skapt problemer, og blitt begrunnet i de tre fusjonsfasene?

Videre vil vi svare på følgende underproblemstillinger:

- *Hva hadde organisasjonsstrukturen å si for fusjonsmotstanden?*
- *På hvilken måte bidro maktforholdet til motstand i fusjonsprosessen?*
- *Hvilke årsaker lå til grunn for å skape fusjonsmotstand?*

På grunn av mye usikkerhet i prosessen, avviker tidsperspektivet på de forskjellige fusjonsfasene fra teorien om fusjon. Vi har tatt utgangspunkt i at fase 1 [før-fusjon] begynner en tid før Stortingsvedtaket i 2008 og varer helt frem til startbevilgningen fra regjeringen i 2013. Her begynner fase 2 [implementering], som varer frem til NMBU ble et faktum, 01.01.14. Til slutt tar vi for oss fase 3 [etter-fusjon] som NMBU befinner seg i nå, og som trolig vil vare i 10-15 år fremover.

Til rapporten har vi samlet informasjon fra ulike data; Saksdokumenter, artikler og rapporter, men det viktigste datamaterialet kommer fra informantene fra NVH og UMB: tidligere studentrepresentant i Fellesstyret Frida Holand, leder i Studenttingets Arbeidsutvalg [NMBU] Per-Fredrik Rønneberg Nordhov, tidligere leder av Veterinærmedisinsk studentutvalg og påtroppende leder av Studenttingets Arbeidsutvalg Lasse Hjelle, og tidligere universitetsdirektør og nåværende økonomi- og eiendomsdirektør [NMBU] Siri Margrethe Løksa. I tillegg til disse har vi foretatt et ustrukturert intervju med tidligere rektor på UMB, Knut Hove, og en professor ved Handelshøyskolen som i oppgaven er anonym.

De fleste av informantene er tilknyttet UMB, men vi har jobbet aktivt med å utfordre informantene til å se begge sider av sakene, i tillegg til å være kritisk til sin egen organisasjon, enten dette er NVH og UMB.

Vi mener denne rapporten er med på å belyse og øke forståelsen for motstanden i prosessen og de utfordringene dette har medført. I tillegg har vi belyst potensielle utfordringer i det kommende arbeidet med utviklingen av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU.

2. Teori

2.1. Organisasjoner

De fleste mennesker i dagens samfunn blir i en eller annen form direkte påvirket av organisasjoner, gjennom deres oppbygging, virkemåte, handlinger og hensikt. Men hva er en organisasjon?

En organisasjon er et komplekst og svært sammensatt fenomen som består av mange forskjellige sider. Det meste av moderne organisasjonsteori bygger på en eller annen måte på et systemteoretisk perspektiv (Røkholt, 2014).

Her betrakter man organisasjoner som en del av en større helhet; et system. Vi kan definere et system som: «*En helhet som består av identifiserbare deler, og mellom delene eksisterer det visse forbindelser, også kalt relasjoner*» (Røkholt, 2014).

Organisasjoner kan betraktes som målrettede, åpne og tilpasningsdyktige systemer. De er bevisst etablert og formet for å kunne realisere bestemte verdier eller mål.

2.2. Organisasjonsstruktur

Hvordan en organisasjon er bygd opp, kaller vi organisasjonsstruktur. Dette kan sees på som organisasjonens arkitektur, som bestemmer hvordan organisasjonen ser ut.

Organisasjonsstrukturen vil være forskjellige avhengig av hvilken type organisasjon det er.

Organisasjonsstruktur er med på skape stabilitet, og fører til en regulering av atferden til hvert enkelt individ som jobber i organisasjonen.

Dette begrunnes med at organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd; fokus, koordinering og stabilitet.

Organisasjonsstrukturen er med på å skape fokus, ved at den begrenser organisasjonens oppgaver. I tillegg legger den klare retningslinjer for hva hver enkelt ansatt skal ha ansvar for. Den fungerer koordinerende, ved at man samkjører aktiviteter og eksterne forespørsler. Regler og rutiner er eksempler på gode koordineringsmekanismer.

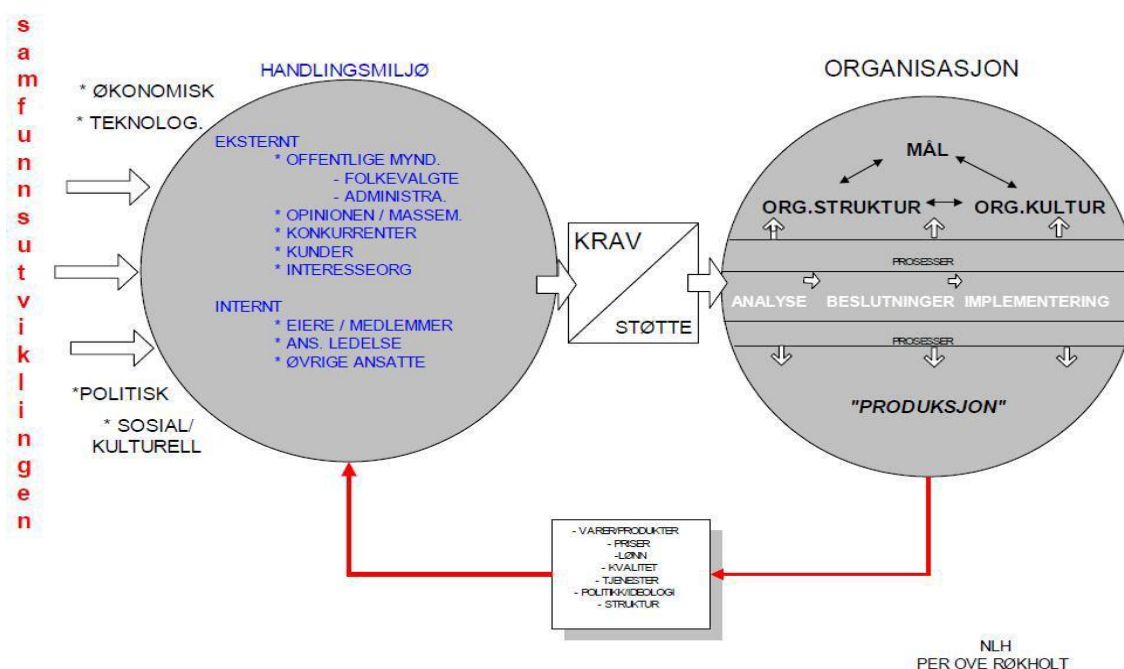
Gjennom en bevisst rekruttering til stillinger med bestemte oppgaver og rammer, sørger organisasjonen at man opprettholder stabilitet i atferden. Enkeltindivider i organisasjonen vet i hovedsak hva deres arbeidsoppgaver er, og hva som forventes av dem. Dette fører til forutsigbarhet.

Et sentralt tema i organisasjonsteorien som omhandler organisasjonsstruktur, er forholdet mellom organisasjonsstruktur og strategi. «*Struktur er et resultat av strategi*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007) – noe som reflekterer at de strategiske valgene som blir tatt, bør ligge til grunn

for hvilken organisasjonsstruktur organisasjonen velger. Det er en vanlig tanke at en strategi som støttes av den formelle organisasjonsstrukturen har større sjanse for å være suksessfull. Begrepet «formell organisasjonsstruktur» beskriver en formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering, koordinering av oppgaver, autoritetsfordeling og kontroll av utført arbeid

Organisasjonen i seg selv er bygd opp for å realisere verdier og mål, og enhver organisasjon vil opptre i samhandling med sine eksterne omgivelser.

Endringer skjer som følge av endringer i de eksterne omgivelsene, eller som følge av *forventede* endringer i disse omgivelsene. Dette presenteres i krav/støtte-modellen (Røkholt, 2014).



Denne modellen går ut på at organisasjonen må utfylle visse krav, både internt og eksternt, fra handlingsmiljøet for å sikre tilførsel av nødvendig ressurs – noe som er essensielt for å sikre organisasjonens videre liv.

Her vil det måtte skje strategiske valg og prioriteringer innad i organisasjonen, da det å fylle kravene og forventningene til alle interessenter er tilnærmet umulig.

Vi kan se av modellen at organisasjonens struktur, kultur og mål henger sammen.

Organisasjonens mål fastsettes av ledelsen og/eller eierne, og må koordineres i forhold til strategiene som ligger til grunn for organisasjonen.

For å oppsummere kan man beskrive organisasjonsstrukturen som organisasjonens «skjelett». Utviklingen av organisasjonsformen blir påvirket av interne forhold og de eksterne omgivelsene organisasjonen er lokalisert i. Organisasjonens hovedmål er å påvirke atferden i en bestemt retning. Atferden i seg selv vil bli beskrevet i neste avsnitt.

2.3. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er vanlige kulturelle fenomener satt inn i en organisasjonsmessig sammenheng. En av de vanligste definisjonene på organisasjonskultur sier (Jacobsen og Thorsvik, 2007):

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Denne definisjonen av E. H. Schein peker på flere sentrale poeng når det gjelder å presisere hva organisasjonskultur er. For det første må kultur settes i sammenheng med en gruppe som *«deler et sett av grunnleggende antakelser»*.

For det andre påpekes det at *«kultur er basert på læring»*, det vil si en kontinuerlig tilpasning av arbeidsprosesser som har vært, nye erfaringer og framtidig endringer i arbeidssituasjonen.

Et tredje punkt som understrekes er at *«kulturen opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig»*. Dette betyr at organisasjonskulturen vil med stor sannsynlighet oppleve endring hvis de grunnleggende kulturelle antakelsene viser seg å være i utakt med virkeligheten.

Det er viktig å påpeke at en slik definisjon, hvor det beskrives en helhetlig integrert kultur, ikke vil gjelde for alle organisasjoner. I mange situasjoner vil man kunne finne et mangfold av forskjellige kulturer innad i organisasjonen, og at kulturer kan være preget av konflikt eller tvetydighet. En regel er at jo større organisasjonen er, jo flere underkulturer vil man finne innad i organisasjonen.

Organisasjonskulturer dannes på bakgrunn av menneskets streben etter å skape sammenheng, stabilitet og mening i fellesskap med andre. Fellesskap er et nøkkelbegrep i organisasjonskulturell sammenheng. Grunnen til dette er at sosiale fellesskap er opphavet for kulturelle fenomen.

Som vi har vært inne på består kjernen i organisasjonskultur av mønstre av antakelser som en gruppe medlemmer tar for gitt. Vi sier at organisasjonskultur eksistere på tre nivåer:

1. Grunnleggende antakelser kan beskrives som oppfatninger og meninger som i grupper blir sett som sannheter. Disse antakelsene blir automatisk overført til nye medlemmer av en gruppe gjennom naturlig sosialisering.

2. Nivå to tar for seg verdier og normer. Verdier sier noe om hva enkelte mener er ønskelig og godt, og ønsker å ivareta og fremme. Verdier kommer til syne gjennom handlinger og beslutninger.
Normer beskrives som uskrevne regler som angir passende oppførsel i ulike sosiale situasjoner. Vi kan snakke om normer som «*bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge*» (Jacobsen og Thorsvik, 2007).
3. Artefakter defineres som «*uttrykk for kultur som kan observeres*». Dette kan være fysiske gjenstander, språk, tekst og atferd. Artefakter er observerbare uttrykk for underliggende kulturelementer. Artefakter er som regel enkle å observere, men dette betyr ikke at de er enkle å forstå. De må tolkes, og som resultat av dette vil ulike individer kunne tolke artefaktene på ulike måter.

En organisasjonskultur er vanligvis stabil, og det vil være vanskelig å forandre den. Likevel vil en kunne oppleve situasjoner der endringer i kulturen vil være nødvendige. Dette kan være situasjoner der man opplever dysfunksjonelle trekk ved den sittende kulturen. I en slik situasjon er det lederens ansvar å sørge for at den nødvendige kulturelle endringen gjennomføres.

2.4. Organisasjonsendring

Fra tradisjonelt har begrepet organisasjon vært assosiert med ord som stabilitet og forutsigbarhet. Likevel er det vanlig med endringer av eller i organisasjoner. Endring i organisasjoner kan sees på som et nødvendig virkemiddel for å følge med endringer ellers i samfunnet. En definisjon på endring av en organisasjon sier (Jacobsen og Thorsvik, 2007):

«En organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter.»

Dette innebærer at man ønsker å prøve ut noe nytt. Her er det viktig å understreke at endring ikke nødvendigvis trenger å representere noe nytt, da endring også kan beskrive en situasjon der man går tilbake til noe «*gammelt og velkjent*».

Det er særlig fire hovedområder for endring vi bør trekke fram:

1. Endring av oppgaver, teknologi og/eller mål og strategi, som går ut på at man finner nye måter å utføre eksisterende oppgaver på.
2. Endring i organisasjonsstruktur. Dette vil si at man gjør endringer i koordinering av arbeidsoppgaver eller kontrollen og styringen av organisasjonen.
3. Endringer i organisasjonens kultur, hvor man endrer på antakelser, normer og verdier innad i organisasjonen.

4. Adferdsprosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring blir endret.

For at en forandringsprosess skal bli vellykket, må som regel visse forutsetninger i prosessen oppfylles. Det er viktig å skape forståelse og aksept for nødvendigheten av endringen.

Arbeidstakere og medlemmer i organisasjonen må være med på ideene som blir lagt fram.

Videre er det viktig å utvikle en strategi og en visjon som omhandler endringen. Denne strategien må komme til uttrykk; her trenger man det vi kaller bærere av strategien, altså en «*dominerende koalisjon*» som støtter endringen.

Det er viktig med god kommunikasjon både internt og eksternt, systematisk endring av organisasjonsstrukturen, kunne vise til synlige resultater og håndtering av motstand – som oftest gjennom eliminering. Til slutt må de organisatoriske endringene forankres i organisasjonskulturen. Ved å oppfylle disse forutsetningene vil en oppnå større sannsynlighet for at endringsprosessen blir vellykket.

2.5. Endringsmotstand

Organisasjonsendringer møtes ofte med motstand, men hvorfor er det slik? Motstand kan sees på som en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper. I mange tilfeller vil endringsmotstanden være begrunnet med at den enkelte ønsker å forsvare en tilstand som han eller hun mener er riktig og som er kjent. Under går vi inn på flere punkter som forklarer hvorfor endringsmotstand ofte oppstår.

Frykt for det ukjente

Endring betyr at man går fra en situasjon der man er kjent og trygg, til en situasjon preget av usikkerhet. Usikkerhet er noe som kan føles «*skummelt*» for mange. Dårlige opplevelser med en organisatorisk endring kan føre til at det bygges opp motstand til senere endringssituasjoner.

Brudd på en psykologisk kontrakt

Som en følge av organisasjonsendringer vil en ofte oppleve at formelle kontrakter mellom individer og organisasjonen må endres. I tillegg til formell kontrakter snakker vi også om psykologiske kontrakter. Som følge av endring kan slike uskrevne forventningen brytes. I følge E. H. Schein kan en definere en psykologisk kontrakt slik (Jacobsen og Thorsvik, 2007):

«En psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen.»

Tap av identitet

Tanker som «*jeg gjør en viktig jobb for organisasjonen*» oppstår etter å ha arbeidet i en organisasjon over tid. Faste mønstre, som gjerne er opparbeidet over lengre tid, kan fort brytes ved en organisasjonsendring. Dette kan føre til at individer mister tilhørigheten til det man har gjort og at egen identitet går tapt i løpet av endringsprosessen.

Symbolsk orden endres

Symboler er en viktig del av en organisasjons identitet. Kontoroppbygging, logo, leders være- og snakkemåte kan være eksempler på symboler innad i organisasjoner. Slike symboler har ofte sterke tilknytninger forbundet med seg; dette er noe ikke alle gir opp uten motstand.

Maktforhold endres

Som følge av endring vil det oppstå reorganisering av stabile og etablerte mønstre av makt og innflytelse. Enhver organisatorisk endring kan føre med seg en endring av slike maktforhold. Dette vil føre til at enkelte individer motsetter seg endringen på bakgrunn av frykt for deres egen innflytelsesposisjon. En naturlig reaksjon for de som «mister makt» er å motsette seg endringen.

Dobbeltarbeid

Når det oppstår endringer i organisasjonen vil dette kunne føre til en opphoping av arbeid, noe som vi kan kalle dobbeltarbeid. Endringen vil kreve ressurser, men samtidig må man opprettholde den daglige driften av organisasjonen. Et vanlig argument mot endringsprosesser er at de er for ressurskrevende for organisasjonen, slik at de ansatte blir overarbeidet.

Sosiale bånd brytes

Som følge av en endring i organisasjonen kan man oppleve at sosiale bånd brytes. Kontakt mellom kollegaer som har arbeidet sammen lenge kan endres, kontorfellesskap forsvinner og man kan bli tvunget inn i en ny sosial arbeidssetting. Studier viser at frykten for at tette bånd mellom venner og kollegaer skal brytes, er blant de sterkeste grunnene til endringsmotstand (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Utsikter til personlige tap

For enkelte kan organisasjonsendringer få direkte økonomiske konsekvenser, på grunn av nedleggelse av arbeidsplasser eller endrede karrieremuligheter for ansatte. Hvis endringer fører til en flatere organisasjonsstruktur, vil utfallet av dette være færre forfremmelser.

I dagens samfunn er det slik at de aller fleste endringer vil møte motstand i en eller annen form. Hvor stor denne motstanden er, vil variere fra situasjon til situasjon. En regel er at jo større og mer omfattende endringen er, og jo flere individer og grupper som blir påvirket av endringen, desto sterkere vil motstanden mot endringen være. På grunn av dette vil organisasjonsendringer være blant ledelsens viktigste oppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

2.6. Fusjon

«Merger» betyr fusjon på engelsk, og defineres som (Recklies, 2001):

«The term «merger» describes the highest form of strategic partnership, in which two or more legally independent organizations merge together to one organization – both legally and economically»

En fusjon er en sammenslutning av to eller flere organisasjoner (Persson, 2013). De opprinnelige organisasjonene gir slipp på sin kultur og lovmessige identitet, til fordel for en ny og felles identitet.

I følge Persson er det svært utfordrende å lykkes med en fusjon. Hele 80 % oppfyller ikke organisasjonens strukturelle eller økonomiske mål. Motstanden av fusjonen har en sentral rolle når det kommer til suksess eller ikke, der organisasjonskultur kan være med på å skape utfordringer i forhold til «vi-mot-dem holdninger».

Fusjonsfaser

En fusjon kan deles inn i tre faser; før-fusjon [pre-merger-phase], implementeringsfase [implementation phase] og etter-fusjon [post-merger-phase].

Fase 1 begynner når fusjonen blir annonsert. I denne fasen utarbeider de fusjonerende organisasjonene rapporter som beskriver hvilken situasjon de befinner seg i. Det forhandles mellom partene om betingelser og krav, og det utformes en felles plattform som fusjonen skal stå på. Denne fasen varer frem til den endelige beslutningen om fusjon er tatt.

I Fase 2 skal endringene implementeres og konseptet gjennomføres. Fasen begynner når den endelige beslutningen om fusjonen er tatt, og varer fram til den nye organisasjonen er et faktum. På dette stadiet vil de opprinnelige organisasjonen opphøre som juridiske enheter.

Fase 3 begynner når den nye organisasjonen er opprettet, og varer fram til den nye organisasjonen er normalisert og har funnet sin form. Dette kan ta svært lang tid, og det er vanlig å forvente et tidsperspektiv på opptil ti år (Persson, 2013).

2.7. Fusjonsmotstand

I en fusjonsprosess er det vanlig å møte fusjonsmotstand. En presentasjon Mats Persson skrev til et ØØS-seminar sier følgende (Persson, 2013);

«Motstanden i organisasjonene er ikke noe som kan organiseres vekk av ledelsen og den forekommer både i en organisasjon og mellom de fusjonerende organisasjonene»

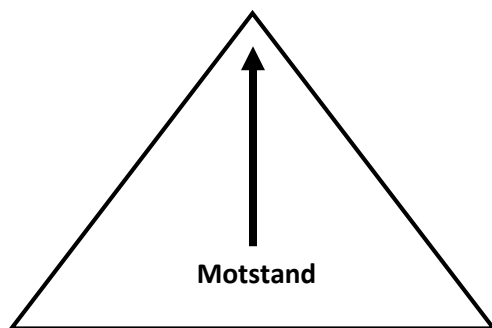
Motstand kan vi dele i intra- og interorganisatorisk motstand.

2.7.1. Intraorganisatorisk motstand

Intraorganisatorisk motstand er motstand innad i organisasjonen. En definisjon Persson bruker om motstand er:

«Det ansatte gjør, tenker og er som overordnede ikke vil at de skal gjøre, tenke og være og som bevisst retter seg oppover i det organisatoriske hierarkiet»

Med dette kan alt som gjøres og tenkes av ansatte i en organisasjon regnes som motstand, hvis dette går imot ledernes ønsker. I en organisasjon kan det oppleves motstand på alle organisasjonsnivåer, og ut i fra Persson sin modell ser vi hvordan motstanden retter seg oppover i hierarkiet. Hvis man ser på modellen kan man se at motstanden holder seg innenfor den aktuelle organisasjonens rammer.



Figur 1. Persson (2013)

Persson skriver også at:

«Den intraorganisatoriske motstanden er en hierarkisk motstand ut fra formell organisasjonskultur»

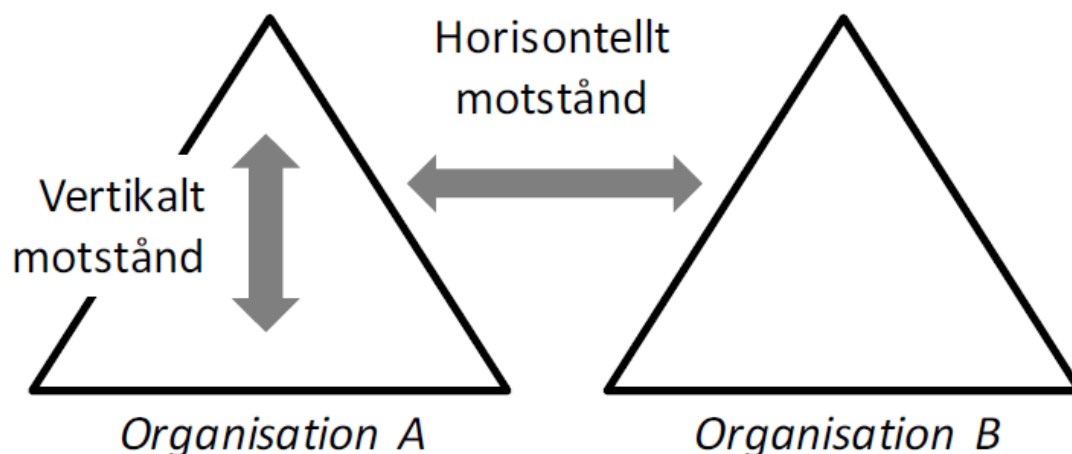
Den formelle organisasjonskulturen er at den overordnede har en makt over de underordnede. Hvis man ikke retter seg etter den overordnedes ønsker betraktes dette som motstand. En leder

har behov for å ha kontroll på de underordnedes arbeid, samtidig som de underordnede har et behov for tillitt og respekt. Mangelen på denne type relasjon kan skape motstand fra de underordnede. De underordnedes frykt for endring kommer på bakgrunn av dårlig kommunikasjon, informasjon og involvering i prosessen. Ved at ledelsen formidler informasjon om hvorfor en endring er positiv, vil det bli lettere for de underordnede å akseptere endringen.

I offentlig sektor kan det oppstå motstand mot et annet hierarki innenfor samme organisasjon. Hvis man ser på universiteter så består dette av to hierarkier, fordelt mellom de administrativt ansatte og de vitenskapelige ansatte. Her er det ofte motstridende interesser. De administrativt ansatte har fokus på ressursbruken og vil på bakgrunn av dette effektivisere og sikre en god økonomi. De vitenskapelige ansatte ønsker på sin side ha mest mulig ressurser til forskning og undervisning. Dette skaper da en interessekonflikter og det kan oppstå en intraorganisatorisk motstand i hierarkiet, og mellom hierarkiene.

2.7.2. Interorganisatorisk motstand

Det som skiller interorganisatorisk motstand fra intraorganisatorisk motstand er at intraorganisatorisk motstand er rettet internt i organisasjonen, mens interorganisatorisk motstand er motstand mellom organisasjonen. Bringselius (2010) deler interorganisatorisk motstand i en vertikal og en horisontal dimensjon. Den vertikale motstanden oppstår mellom ledelse og ansatte i organisasjonen, mens den horisontale motstanden oppstår mellom ansatte og ledelse i de to organisasjonene som skal fusjoneres.



Figur 2. Bringselius (2010).

Hvis vi sammenligner modellen til Bringselius med modellen til Persson (figur 1) ser man en klar forskjell i den vertikale motstanden. Bringselius mener her at man kan ha vertikal motstand i

begge retninger. Dette skiller seg fra Persson, som mener det kun finnes motstand oppover i hierarkiet.

I tillegg til vertikal motstand mener Bringselius at det kan oppstå horisontal motstand. I en fusjonsprosess, der to organisasjoner slås sammen vil det ofte oppstå motstand på tvers av organisasjonene, og dette kan skyldes kulturkollisjoner og kommunikasjonsproblemer.

Persson mener at all motstand er vertikal, og forklarer Bringselius sin horisontal motstand som vertikal motstand mellom aktørene i de forskjellige organisasjonene. Interorganisatorisk motstand vil Persson definere på følgende måte:

«Det du bevisst er, gjør og tenker som du ikke skal være, gjøre og tenke som retter seg oppover og ut mot en fusjonspartner»

Persson mener en av årsakene til at organisasjoner ikke vil fusjonere er frykten for identitetstap. Kulturendring ved fusjon kan ifølge Persson skje på tre måter:

«Den ene partens kultur vil slå ut den andres og på den måten etablere en ny kultur, man fortsetter med sine respektive kulturer uten nevneverdige endringer eller de to kulturene smelter samme til en ny akkultureert kultur. Hva utfallet blir avhenger av motstanden mot den andre partens organisasjonskultur i forhold til dens egne.»

Interorganisatorisk motstand handler om hvem som dominerer og hvem som blir dominert i fusjonen. En fusjon av like store organisasjoner kan ofte være vanskeligere enn om fusjonen består av en stor og en liten organisasjon. Den mindre organisasjonen kan likevel dominere. Det er ofte lettere å identifisere seg med den fusjonerte organisasjonen hvis man har bakgrunn fra den dominerende organisasjonen (Enehaug og Thue, 2007).

3. Bakgrunn

Den Høiere Landbrugsskole ble stiftet på Ås tilbake i 1859. I 1897 ble de til en vitenskapelig høgskole og byttet navn til Norges Landbrukshøgskole (NLH).

I 1935 ble Norges veterinærhøgskole (NVH) opprettet på Adamstua i Oslo.

Allerede tilbake i 1960 ble det forsøkt fusjon mellom NVH og NLH men forsøket ble stoppet på bakgrunn av stor motstand fra professorene ved NVH. Siden har det vært gjentatte vurderinger om en mulig fusjon (Hove, 2014).

Dokument 8 forslag til Stortinget

I 2001 ble et privat forslag – som den gang het Dokument 8 forslag - lagt frem av tre stortingsrepresentanter. Forslaget gikk ut på å gjøre Norges landbrukshøgskole til et «Grønt universitet». Forslaget ble vedtatt i Stortinget (Stortinget, 2001a), og en eventuell fusjon med NVH ble lagt inn i forslaget (Stortinget, 2001b):

«Stortinget ber regjeringen legge fram for Stortinget en plan for å gjøre Norges landbrukshøgskole til «Grønt universitet». I denne sammenheng bes regjeringen vurdere eventuell sammenslåing av Norges landbrukshøgskole og Norges veterinærhøgskole, samt vurdere lokalisering av nytt klinikkbygg for Norges veterinærhøgskole til Ås.»

Deler av bakgrunnen for dette forslaget er (Stortinget, 2001c):

«[...]. Stikkord er økt fokusering på og konsentrasjon om prioriterte områder. [...]. Norges veterinærhøgskole har et stort behov for et nytt klinikkbygg og la fram planer for dette allerede i 1994. [...]. Norges landbrukshøgskole på Ås har ferdig regulerte ledige arealer, og et slikt bygg på Ås kan være første trinn i en sammenslåing av de to høyskolene, lokalisert på Ås. Det kan være betydelige samordningsgevinster ved å benytte eksisterende utstyr og fasiliteter på Ås. Det er verdt å se nærmere på hva en sammenslåing kan frigjøre av ressurser til økt forskningsinnsats.»

Norum-utvalget

Diskusjonen om en eventuell fusjon tok seg dermed opp igjen, og Norum-utvalget la frem en rapport i juni 2003 (Norum, K. R., 2003).

I denne rapporten så de på sentrale anbefalinger fra tidligere utredninger:

Hernes-utvalget (1988): Sammenslåing av NVH og NLH ut fra overordnede betraktninger om konsentrasjon og kvalitet i utdanning og forskning, ønske om å lage robuste fagmiljøer.

Spilde-utvalget (1994): Overføring av NVH og NLH fra LD til UFD, fortsatt to institusjoner, vesentlig begrunnet i de høye kostnadene ved å flytte NVH.

Biofagevalueringen (2000): Sammenslåing og samlokalisering av NVH og NLH ut fra funn i evalueringen og behovet for å skape konkurransedyktige fagmiljøer gjennom konsentrasjon og samarbeid.

Carlsson-komiteen (2001): Sammenslåing og samlokalisering ut fra hensynet til kvalitet i forskning og utdanning og behovene for anvendt forskning i landbrukssektoren.

Da de la frem rapporten hadde arbeidsgruppen splittede meninger, men de var enige om å slå sammen institusjonene, sørge for at bevilgningene øktes og at etterslepet av bygningsvedlikeholdet ble dekket.

Revidert statsbudsjett og kvalitetssikring av konseptvalget

I 2004-2005 utarbeidet Statsbygg planer for arealbehov ved nybygg på Ås, og i Revidert nasjonalbudsjett for 2005 gikk regjeringen inn for å flytte NVH til Ås.

I 2006-2007 ble det utredet en konsulentrapport som la fram gode argumenter for en fusjon med UiO. Denne rapporten anbefalte også en fusjon med UMB. Likevel la rapporten fram argumenter for at Oslo var det billigste alternativet og ble derfor rapportens anbefaling (Dovre International AS, 2006):

«Dersom budsjettmessig prioritet i forhold til andre tiltak tillater det, anbefaler Dovre/TØI en direkte utbygging til en kapasitet på 90 studenter pr. år på Adamstuen, med organisatorisk tilknytning til UiO.»

Komiteens innstilling og endelig vedtak

Den 11.01.08 kom det tidligere forslaget om fusjon frem i lyset igjen. Denne gang fremmet regjeringen forslaget om en fusjon mellom NVH og UMB, samt å flytte NVH fra Adamstuen til Ås (Kunnskapsdepartementet, 2008).

Etter høringer i Stortinget blir komiteens tilrådning til fusjonen mellom NVH og UMB ferdigstilt 13.03.08 (Søreide, I. M. E., 2008), med følgende forslag til vedtak:

- I. «Stortinget samtykker i at Norges veterinærhøgskole blir lokalisert på Ås og organisert sammen med Universitetet for miljø- og biovitenskap når nye bygg for Norges veterinærhøgskole og Veterinærinstituttet er ferdigstilt.»

- II. *«Samorganiseringen av Norges veterinærhøgskole og Universitetet for miljø- og biovitenskap skal ledes av et interimsstyre med tillit og legitimitet i alle de etablerte fagmiljøene. Interimsstyret bør komme på plass så snart som mulig, og senest 1. januar 2009.»*

Stortinget gjorde den 07.04.08 et vedtak i tråd med tilråningen (Stortinget, 2008b).

Etter vedtaket i Stortinget ble arbeidet med fusjonen satt i gang. Det var lenge stor usikkerhet om hva som ville skje, men da Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2013 ble lagt frem, kom startbevilgningen som satte fart i fusjonen. (Finansdepartementet, 2013).

«Regjeringen foreslår 112 mill. kroner i startbevilgning til fire byggeprosjekter i universitets- og høgskolesektoren: [...] nybygg for det nye universitetet på Ås og Veterinærinstituttet»

Sammenslåing

Dagen det ble bevilget midler fra regjeringen, var dagen man kunne si at en fusjon mellom NVH og UMB ville bli et faktum. Det eneste som nå kunne hindre at fusjonen ble en realitet var hvis den nye regjeringen kuttet startbevilgningen. Dette skjedde ikke, og den 01.01.14 ble Norges veterinærhøgskole og Universitetet for miljø- og biovitenskap fusjonert til Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

4. Metode

Oppgaven er basert på en kvalitativ studie, med intervjuer, litteraturstudier og innholdsanalyser. Vi gjennomførte til sammen seks intervjuer, hvor fire var semistrukturerte, i tillegg til to ustrukturerte. Disse ble gjennomført for å få en dypere forståelse av konfliktnivået. Vi har utført innholdsanalyser av artikler, rapporter og saksdokumenter knyttet til fusjonsmotstanden.

Kvalitativ metode er en metode hvor man går dypere inn i stoffet, får en bredere forståelse av fenomenet og ser om denne forståelsen kan brukes opp mot modeller om forklarer lignende situasjoner (Oppedal, Giæver og Johansen, 2000).

Det er en metode med få informanter, men mange opplysninger og dimensjoner. I kvalitativ metode skal man ikke generalisere, og på bakgrunn av dette er det ikke like viktig med et representativt utvalg som ved bruk av kvantitativ metode.

Vi valgte å intervju tidligere studentrepresentant i Fellesstyret Frida Holand, leder i Studenttingets Arbeidsutvalg [NMBU] Per-Fredrik Rønneberg Nordhov, tidligere leder av Veterinærmedisinsk studentutvalg og påtroppende leder av Studenttingets Arbeidsutvalg Lasse Hjelle, og tidligere universitetsdirektør og nåværende økonomi- og eiendomsdirektør [NMBU] Siri Margrethe Løksa.

Kvalitativ metode egner seg hvis man har lite forhåndskunnskaper om fenomenet som skal undersøkes (Helseth, ukjent årstall). Dette er fordi man ikke vet helt hvor man skal begynne forskningen. Mengden med forhåndskunnskap og forståelse er med på å påvirke tolkningen av materialet. Ulemper ved et kvalitativ metode er at man ikke alltid kan trekke klare slutninger, generalisere resultatet og at det ofte er ressurskrevende (Oppedal, Giæver og Johansen, 2000). I dette studie ser vi på fusjonsmotstand og hovedfokus er ikke å generalisere resultatet eller strekke klare slutninger, men å se på hvilke aspekter som skapte motstand. Oppedal, Giæver og Johansen drar frem informantenes mulighet til å utdype meninger og mulighet for oppfølgingsspørsmål som fordeler ved metoden. Dette er nøyaktig det vi har behov for i dette studiet.

Vi utarbeidet en felles intervjuomal og noen tilleggsspørsmål til enkelte av informantene. Ved å utføre semistrukturerte intervjuer ga det informantene mulighet til å komme med uttalelser som vi kunne få nytte av, samtidig som vi fikk en struktur på intervjuene.

På intervjuene bygde vi opp relasjonen ved å starte med åpne spørsmål. Mot slutten stilte vi igjen generelle spørsmål. Alle intervjuene ble spilt inn, bearbeidet og senere kategoriserte. Deretter skrev vi ned sitater fra de tre fasene med underkategorier. Dette gjorde det lettere å sammenligne uttalelser fra informantene. Til slutt tolket vi materialet og satte det sammen for å vise forskjellige meninger rundt samme tema.

5. Intervjuanalyse

5.1. Fase 1

Fra teorien om fusjonsfasene beskrives innholdet i fase 1 som utarbeidelse av rapporter fra organisasjonene, samt oppstart av forhandlinger om betingelser og felles plattform. For NMBU har denne fasen vært påbegynt utallige ganger siden 60-tallet (Hove, 2014). I et ustrukturert intervju med Knut Hove [tidligere rektor UMB] ga han uttrykk for at argumentene for motstanden [NVH] ble lagt opp fortløpende, etter hvert som forslagene kom på bordet. Løksa går mer i detalj:

Det [NVH] er en slank institusjon med lang tradisjon. [...] en eksklusiv gruppe. [...] og det å bli en bitteliten bit av et stort universitet, det tror jeg skremmer mange. De er rett og slett redde for å bli usynlige og å forsvinne.

Likevel var de [NVH] tydeligvis ikke like redde for å bli en del av Universitet i Oslo:

Den viktigste årsaken [til motstanden] var at UMB ikke var NVH sitt første valg. Veterinærhøgskolen ønsket jo å slå seg sammen med Oslo [Universitetet i Oslo]. [...] det tok lang tid etter at vedtaket var fattet før flertallet av veterinærene innså at nå blir det Ås.

Holand gir et eksempel på hvilken holdning UMB møtte:

Veterinærinstituttet møtte på første møte med Fellesstyret [...] og sa at «det er ikke noe vits at vi er her en gang for dette kommer ikke til å bli noe av uansett.»

Nordhov mener status har hatt en del å si for veterinærene:

[...] for dem er det jo høy status å være i Oslo, mellom medisin og tannlegene. [...] og nå blir de degradert og satt ut på landet. Det er nok mange som har tenkt litt på det.

I beskrivelsen av motstanden i fase 1, er Holand og Hjelle ganske enige. Holand sier:

Jeg syntes det generelt var motstand i fase 1. [...] i hvert eneste møte [Fellesstyret] ble det nevnt «hvis bevilgningen kommer» [...]. Jeg tror at Adamstuen brukte det mye som en «vi vil ikke være her, men vi sitter her og hvis ikke bevilgningen kommer så er dette bare waste».

Hjelle bekrefter at mangelen på bevilgning gjorde det vanskelig:

Alt var jo vanskelig i denne perioden. [...]. Mange trodde at det ikke kom til å bli noen fusjon. [...] de jobber mer eller mindre synlig for å forhindre det [fusjonen]. Det tror jeg gjaldt begge campus [Adamstuen og Ås]. [...] alle prosessene hadde over seg at dette ikke kom til å skje, og da ble det jo at folk ikke satte seg skikkelig inn i saken fordi de mente at det [NMBU] ikke kom til å bli noe særlig.

Holand påpeker at det har vært en stor utfordring med mye uenighet:

Det var så lett å være imot et forslag, men det var jævlig vanskelig å finne på noe nytt. [...]. Det var mye styr med organisasjonsmodellen, som ikke kom fram til noe som helst. [...]. Det var utrolig tungvint med prosessen av organiseringen av universitetet. Det var forferdelig utmattende. [...] det var front mot front og steilt hele veien.

På spørsmål om informantene kan gi noen eksempler på hvordan motstanden ble uttrykt, beskriver Løksa veterinærene:

De har vist motstand gjennom avisskriverier, opprop, og gjennom avskjediger i Fellesstyret, [...] kraftige diskusjoner i ledergruppene og motvilje til å engasjere seg. [...] mange trodde det [fusjonen] skulle gå over. At dette ble alt for dyrt [...].

Hjelle går inn på et av hovedargumentene mot å flytte NVH fra Oslo:

[...] På mange måter kan det slå veldig uheldig ut for veterinærene når vi flytter til Ås. Episenteret er kundegrunnlaget; det er langt flere pasienter [smådyr] i Oslo. Hvis vi flytter til Ås, og ikke får like mange pasienter til smådyrklubben, så er det å slå beina under veterinærutdanningen.

NVH nevnes stadig av informantene når det er snakk om spørsmål om motstand, men Holand trekke spesielt inn én fra UMB som ga uttrykk for sin motstand i Fellesstyret; UMBs vitenskapelige representant:

Han [UMBs vitenskapelige representant] var veldig skeptisk til å fusjonere med veterinærene. [...]. Han ble en av de som lagde mest bråk i hele styret. Han var ganske frekk og lite diplomatisk. [...]. Han var provoserende ovenfor hele veterinærfløyen, tror jeg. [...]. Han hadde jo gode poenger fra vårt synspunkt, men han fikk ikke tilstrekkelig støtte i Fellesstyret fordi de ble presentert på en litt ekstrem måte.

Videre drar Holand inn NVHs vitenskapelige representant:

Representanten fra UMB og representanten fra NVH [Fellesstyret] [...], de skapte faen meg dårlig stemning. [...]. De kranglet masse! Om maktstrukturer, organisasjonsstrukturer, undervisning; alt!

Holand beskriver en situasjon hvor representanten fra UMB gikk rett i hjertet på veterinærene:

Han sa at «akkrediteringen [...] på NVH som profesjonsutdanning er bare tull og et pengesluk. Det kommer til å koste oss voldsomt mye penger». Det er å gå rett i hjerte på det veterinærhøgskolen driver med! Han har et poeng, men det er så feil å si, for det er bare sånn systemet er.

Under siste møte i Fellesstyret kom det tydelig fram at NVHs vitenskapelige representant ikke var overbegeistret over fusjonsprosessen:

Aller siste møte vi hadde, sa han at «hele prosessen hadde vært mislykket. Det hadde ikke vært reell innflytelse fra NVH sin side, at det virkelig hadde vært en storebror og lillebror». [...]. Alle tingene vi prøvde å unngå så godt det gikk, sa han i en kjempeblunder på siste styremøte.

Om hvem som har vært for og imot fusjonen, sier Holand:

De vitenskapelig ansatte har vært mest imot. På begge sider. Og så har det vært de administrative og studentene som har vært for.

Maktrelasjoner

Løksa syntes maktrelasjonen i fusjonen har vært vanskelig:

Når du er en stor og en liten, vil man ikke at den lille organisasjonen skal bli marginalisert. Det blir tatt mer hensyn til den lille organisasjonens ønsker og krav, enn til det store universitetet. Det har vært en skikkelig sånn vrien balansegang å få til [...]. Hvor mye skal vi kjempe UMB sin sak, og hvor mye skal vi sørge for at veterinærene blir synlige i fusjonen? Når styreleder i Fellesstyret sa at «Nå må dere prøve og ta på dere NMBU-hatten» så var det store problemer med det, fordi man hadde alle ansatte og studentene fra egen organisasjon i ryggen.

Selv om Holand beskrev utbruddet på siste fellesstyremøte fra NVHs vitenskapelige representant som en blunder, bruker hun likevel samme beskrivelse om maktrelasjonen:

De [ledelsen] sa jo at de [NVH og UMB] skulle være likt representert i alle fora [...], men det var jo helt klart en storebror og en lillebror.

Hjelle påpeker at risiko, og dens påvirkning av maktrelasjonen er noe av årsaken til motstanden fra NVH:

Diskusjonene har på en måte vært uten risiko for UMB. UMB har aldri stått i den situasjonen at de har noe særlig å tape, mens NVH står i den situasjon at vi har veldig mye å tape [...]. Tingen er at NVH hele tiden har denne risikoen om at når vi flytter, blir alt annerledes. [...]. Sånn sett syntes jeg egentlig NVH burde vært tatt mer hensyn til. Av og til blir vi [NVH] tatt hensyn til, med rette.

Nordhov sier interessant nok det motsatte:

Ja, det føles nok som at det ble tatt mer hensyn til UMB der inne [NVH], men i hvert fall her ute [At NVH ble tatt mer hensyn til], og det egentlig med rette. For det er jo veldig merkelig at en institusjon som teller ca. 5700 personer skal vike for noe så mye mindre. Det er litt spesielt. Vi skal liksom ha like mye å si i alle saker. Sett i ettertid så var kanskje ikke dette så dumt; jeg tror det la opp til mange kamper fra UMB, men også fra NVH, fordi de visste at de hadde makt.

Hjelle beskriver fusjonen som et tvangsekteskap:

Det er et tvangsekteskap. [...]. UMB var en odelsgutt som bodde hjemme og fikk skjenket denne flotte bruden, som måtte flytte til en annen plass og etablere seg der. Det kan si litt om maktrelasjonen da, syntes jeg.

Instituttnivå

På spørsmål om motstand internt på UMB, kommer det tydelig fram at misnøyen stort sett lå på instituttnivå, og da spesielt fra instituttene som ligger utenfor hovedsatsningen.

Det er enighet blant informantene at det var frykt for å miste makt og posisjon. Holand kommenterer:

[...] frykt for å forsvinne i suppa, og frykt for å få for lite penger, fordi veterinærhøgskolen har en veldig dyr utdanning.

På en diplomatisk måte sier Løksa:

[...] jeg tror de instituttene som ikke er innenfor bio-området, har vært opptatt av å få tydeliggjort at de også er en del av dette prosjektet. [...]. Både Handelshøyskolen, teknologimiljøene og landskapsarkitektmiljøet er opptatt av å være synlige i fakultetsnavn [...]. De er opptatt av å være synlige i instituttnavn og de er opptatt av hvem de skal være sammen med.

Holand påpeker tydelige splittelser internt:

Splittelsen mellom instituttlederne og ledelsen var veldig tydelig. Spesielt da vi vedtok et forslag til navn [...]. Veldig illojalt. De var jo illojale mot det forslaget som ledelsen kom med, med syv fakulteter. [...]. Jeg føler at det var kjempesplid [...].

Spesielt Handelshøyskolen blir nevnt i forhold til motstand på instituttnivå. Nordhov er klar i sin misnøye:

Det var en del drittkasting som kom fra Handelshøyskolen. [...]. Det har nok vært konstant dårlig stemning der nede. De har tydelig vært imot. [...]. Det var nærmest personangrep til tider. [...] det ble en uheldig situasjon. [...] lite konstruktivt. [...] selvdestruerende og organisasjonsdestruerende.

Holand er enig og viser til en hendelse fra en professor ved Handelshøyskolen:

[...] han kom inn på et møte og skjelte oss ut over at prosessen var umusikalsk. Han mente det vi vedtok var helt på tryne.

Da vi kontaktet professoren for å høre Handelshøyskolen sin versjon av motstanden, fikk vi ingen utredelse av hendelsene, bare et diplomatisk svar:

Det var ikke akkurat noe aktiv motstand, men det var ikke noe særlig positivitet heller.

Videre beskriver Holand generelt stor uenighet fra instituttene på UMB om hvordan strukturen skulle se ut:

Det var et opprop på Handelshøyskolen som var uenige. Det svekket UMB veldig. Med alle de oppropene [...] om organisasjonsmodellene som ledelsen foreslo, og så gikk mange av instituttene på Ås imot forslaget. Det var i liten grad noen kustus på organisasjonen med tanke på et enhetlig forslag. Noen ganger så må man bare stille seg bak administrasjonen og satse på at det går bra, men det gjorde ikke UMB-instituttene. Vi [UMB] er tradisjonelt ganske uavhengige.

Så det var ikke en enhetlig organisasjon som kunne si at dette går vi inn for. Dette gjorde at det ledelsen sa ble litt mistrodd av veterinærene fordi de så at det ikke var en enhetlig organisasjon som pratet. De [UMB] hadde ikke orden i egne rekker.

Dette gjorde kanskje at Hans Fredrik [tidligere rektor UMB] slet med troverdighet og gjennomslagskraft fordi organisasjonen ikke stod bak han.

På spørsmål om UMB tapte noen «kamper» på dette, svarer Holand:

Ja, vi tapte en kjempekamp om fakultetene. Vi gikk på et knusende nederlag, men vi fikk inn at fakultetene ikke skulle ha bevilgningsmakt med penger; da gikk NVH på et knusende nederlag. Det ble jo til at hun ene tekniske ansatte begynte å gråte under møtet og sykemeldte seg fra hele Fellesstyret etterpå. Det var en veldig slitsom kamp med mye følelser involvert.

På spørsmål om denne motstanden har ført med seg noe positivt, har Holand vanskelig med å komme på noe:

Motstanden har skapt det positive at vi kom frem til et eller annet, men ingen er på en måte helt fornøyd med det [resultatet], men det vet jeg ikke om vi ville vært uansett.

Fakultetene

Fakultetene beskrives som roten til uenighetene i Fellesstyret, med bakgrunnen i strukturforskjellene. Løksa beskriver NVH og UMB:

UMB har en organisasjonsmodell med en veldig flat struktur som vi [UMB] er veldig godt fornøyd med, og som vi synes fungerer. Kort vei mellom produksjonsenhetene og øverste ledelse. Kort vei for studenter både opp og ned i organisasjonen. [...] vi har bred medvirkning gjennom ledergruppene våre [...].

På NVH [...] tror jeg pyramiden er spissere selv om de er en mindre organisasjon. De hadde blant annet ikke styrer på sine institutter, dermed vil den øverste ledelsen ha mye mer direkte styring også med instituttene.

NMBU endte opp med en trenivåmodell, med tre fakulteter. Her beskriver alle informantene kompromisser og hard motstand. Løksa forklarer:

De [NVH] ville fortsatt ha pyramide, og derfor er fakultetsnivået nødvendig for å opprettholde pyramiden. De ville ha sterke fakulteter med stor grad av beslutningsmyndighet.

Ifølge Holand ble diskusjonen om denne modellen en maktkamp:

Det UMB syntes var bra, syntes ikke NVH var bra. Og det NVH syntes var bra, syntes ikke UMB var bra. Det ble nesten sånn prinsippsak, at hvis noen var fornøyd, var det fordi de fikk mer makt i modellen. [...]. Det ble en veldig maktkamp!

Deres [NVH] store endringsprosess var å flytte. De var jo ikke interessert i å bryte opp organisasjonen sin. [...], men så mente jo vi [UMB] at vi [NMBU] skulle bli et nytt universitet.

Og da var det ikke snakk om at det [NVH] skulle fortsette som det var [...]. Men dette mente veterinærene var et vel voldsomt overgrep. For vi [UMB] hadde ikke noen peiling på hvordan de [NVH] fungerte, og det er jo på en måte sant.

Hjelle har en annen oppfatning; Han mener det var UMB som var motvillig til forandring.

Ingen ble enige!

[...] det var sånn at det plutselig gikk opp for folk [på UMB] at det var et seriøst forslag om å innføre fakultet. Da gikk det plutselig opp for UMB at det skulle skje forandring. [...]. Det ble et kompromissforslag som egentlig ikke var noe særlig godt. [...] veldig dårlig stemning. Det ble oppfattet som at NVH ville presse forandring på UMB, som forsåvidt er sant.

Nordhov beskriver dårlig koordinering ved UMB:

Den største motstanden fra Ås har vært i forhold til fakulteter. Det er det jo motstand mot enda. Veterinærene ville ha en fem-fakultetsmodell. [...] der de [NVH] så å si ble et eget fakultet. De så for seg å kunne dominere fakultetet. [...]. De så på alle muligheter for å få mest mulig makt. NVH var veldig samstemte om dette. De var én pil og ikke sånn som Ås, som var mange piler. Det var dårlig koordinering i UMB-leieren.

Studentene

Studentene har fått mye skryt i forbindelse med fusjonsprosessen. Mellom diskusjonene og uenighetene klarte studentene å bli enige og dannet et fellesskap. Hjelle mener det skyldes god kommunikasjon:

Studentene gikk mellom organisasjonene, mens Fellesstyret har vært preget av en UMB-fløy og en NVH-fløy. [...]. Studentene har vært flinke til å ha formøter og diskutert før det ble tatt inn i Fellesstyret. Det har vært veldig heldig for studentene, og har bidratt til at vi [studentene] har fått en slik dimensjon hvor det faktisk går an å bli enige.

Holand er helt enig:

De ansatte [fra NVH og UMB] snakket ikke sammen i det hele tatt! [...] tilstrebe enighet så langt det gikk. Det var det som var vårt [studentene] fundament. [...].

Løksa påpeker at noe av suksessen til studentene, skyldes en fordel ovenfor de ansatte:

Det som er så bra med studenter er at de er inne i en organisasjon en periode, og så er de ferdige. Så kommer det nye studenter, som ikke har med seg hele fortiden.

Mange av de vitenskapelige ansatte er her på livstid; de har med seg fortiden i alt, og må liksom få en forsikring om at de blir verdsatt i den nye organisasjonen.

Hjelle beskriver hvordan noen ansatte ikke var like begeistret for studentenes villighet til sammenslåing:

Vi [Veterinærmedisinsk studentutvalg] fikk hint om motstanden da vi vedtok på allmøtet i fjor [vår 2013] at vi skulle løse opp studentdemokratiet, med sikte på å stifte nytt studentdemokrati. Jeg fikk da mail om at vi ikke måtte gjøre noe før vi hadde fått bevilget pengene. Det måtte vi huske på. [...]. Det viser jo hvor langt fram studentene egentlig var. [...] og det viste at det var mange som ikke hadde noen forhåpninger om at det [fusjonen] ble noe av. De [ansatte, NVH] var tilbakeholdne hele veien, og det er veldig dumt når vi skal planlegge noe nytt og flott.

5.2. Fase 2

I fase 2 skal endringene implementeres og konseptet gjennomføres. I teorien begynner fase 2 når den endelige beslutningen om fusjon er tatt, som i NMBUs tilfelle skjedde i 2008. Grunnet mye usikkerhet i fusjonsprosessen i perioden etter 2008, har vi i vår oppgave satt starten av fase 2 til da regjeringen bevilget midler til fusjonen i 2013. Denne fasen varte frem til NMBU ble opprettet 01.01.14.

Holand mener det skjedde en endring i fusjonsmotstanden etter bevilgningen ble et faktum:

Det var faktisk et skifte av motstanden da vi fikk bevilget penger. [...]. Det ble mye lettere å godta ting etter at bevilgningen kom. [...]. Det ble mer sånn «ok, nå har vi fått bevilgning, da må vi bare gjøre det [fusjonere]. Vi må bare bli ferdig med det, også får vi heller endre på det etterpå hvis det ikke fungerer». [...]. Nå må vi vise Kunnskapsdepartementet og Finansdepartementet at vi har gjort noe.

Hjelle sier på sin side at det tok tid for mange på NVH å faktisk forstå at fusjonen var et faktum:

Vi fikk jo pengene, og da har vi kanskje brukt et halvår på å skjønne at det faktisk blir fusjon. [...] og så var vi plutselig NMBU.

Institutt

Selv om det ble et skifte i motstanden, var det tydelig at ikke alle var fornøyd med beslutninger tatt av Fellesstyret. Det oppstod nye diskusjoner om organisasjonsstruktur, samt hvor mange instituttstyrer veterinærene skulle ha. Hjelpe om konfliktene på Adamstua:

Det ble en konflikt mellom studentene og ledelsen her [NVH], eller mer de ansatte. Studentene [NVH] forholder seg til høyskoleledelsen og er egentlig ikke splittet på fire institutt, selv om vi har fire institutt.

Vi [studentene NVH] hadde egentlig fått signal om at det skulle være én felles ledelse for studiet. [...], men alt ble veldig usikkert. Det ble usikkert for studentene hvordan vi skulle organisere oss. Tanken på fire ulike instituttstyrer som skulle dele på ansvaret for veterinærstudiet, så vi som veldig uheldig. [...] studentene [NVH] [...] jobbet hardt for å få til en felles ledelse. [...]. Det så veldig mørkt ut i diskusjonene.

Holand mener hele situasjonen var problematisk:

Jeg mente at det var et demokratisk problem at de [NVH] ikke hadde det [instituttstyrer]. VSU [Veterinærmedisinsk studentutvalg] så bare det praktiske aspektet, men det var faktisk ikke mulig sånn som det fungerer i organisasjonen vår [NMBU].

Videre forklarer hun hvordan instituttlederne ved NVH gikk frem:

Alle instituttlederne på Adamstuen leverte et brev om at de ønsket å slå seg sammen til ett institutt. [...]. Det var jo ikke meningen i instituttstrukturen [NMBU] i det hele tatt. [...]. Det ble sett på som en omkamp. [...] svært uheldig.

Nordhov begrunner motstanden med frykt for mer administrasjon:

Bakgrunnen for at de [NVH] ikke ville ha noen [instituttstyrer], var at de ikke ville ha administrasjon og de var heller ikke vant til det. De hadde ikke hatt noen styrer på Adamstuen, annet enn Høgskolestyret. Det store ønske var å slippe styringsnivåene, med mer administrasjon og byråkrati.

Nordhov har tilsynelatende vært tett på konflikten, og beskriver en opphetet stemning mellom studentene:

Frykt fra Ås var at det ville bli et fakultet i fakultetet, med bare ett styre. [...]. Det var også frykt demokratiunderskudd. [...]. Studentstyret [UMB] den gangen var veldig på det å ha fire instituttstyrer. [...] mest riktig at ikke noen institutter har styre, mens andre ikke har. Det var en

del epostutveksling. [...] særlig Persson [studentrepresentant NVH, Fellesstyret] og Per Rønning [tidligere leder studentstyret UMB] som ville ha ett eller ingen [instituttstyrer]. VSU støttet dette. Det ble David og Per med VSU, mot Frida og Studentstyret. [...] veldig synd at det skulle bli en splittelse på en sånn sak [...], men saken ble aldri løftet i Fellesstyret. Rektor [Mari Sundli Tveit] var lite villig til å ta det opp [...], og Siri Hatlen [ny styreleder Fellesstyret] var i hvert fall ikke villig til å ta det opp. Saken var på agendaen, men Siri kjørte det med: «ja David, nå har du sagt ditt, da går vi videre, takk». Hvor demokratisk dette var, kan man jo lure. [...]. Det har vært mye misnøye blant instituttene på NVH i etterkant. Studentene [NVH] [...] visste ikke helt hva det innebar, og ville heller ikke vite det.

Løksa avslutter med å henvise til en kompromissløsning:

Man kommer i en sånn situasjon at man må gi og ta. UMB aksepterte at det ble fakultetsnivå, og da måtte NVH akseptere å ha styrer på instituttene.

På spørsmål om fase 2 generelt, er stikkordet fortgang. Holand trekker frem Hatlen [ny styreleder Fellesstyret]:

Fasen var preget av at nå gjør vi faktisk noe! [...]. Det ble fortgang i ting, men det kan godt hende det hadde med skifte av styreleder [Fellesstyret] å gjøre. [...]. Siri Hatlen ville ha fortgang.

Rektoratet ble også byttet ut, noe Holand mener var positivt for prosessen:

Det var mye som ble bedre etter at vi valgte nytt rektorat. Det ble bedre stemning og mer positivitet. Vi skjønnte at de to, Halvor Hektoen [prorektor NMBU] og Mari [Sundli Tveit, rektor NMBU], jobbet mye bedre sammen enn de forrige rektorene. [...]. Jeg tror Halvor og Mari skjønnte at hvis det fortsetter i samme tralten, så gidder ikke noen av oss noen ting.

Løksa er enig:

[...] Mari [Rektor NMBU] har vært flink altså. Hun går foran og fronter NMBU helt fantastisk! Drar folk med seg og får liksom opp begeistringen.

Om motstanden ble skjøvet til side i denne fasen svarer Holand:

Ja, vi måtte jo det. Vi måtte bare gå videre. Ikke rom for å sitte å sutre.

5.3. Fase 3

Fase 3 begynner når den nye organisasjonen er et faktum, og vedvarer til organisasjonen er normalisert. Dette er fasen NMBU befinner seg i nå, og Løksa beskriver en rolig start:

Egentlig så har det vært lite støy etter jul. [...] ingen avisskriverier. Det har egentlig vært veldig rolig. Jeg tror folk har fått tømt seg [for motstand]. [...]. Det at folk kunne komme til ordet, og fikk sagt det de skulle si, tror jeg gjør at vi nå har kommet oss inn i en mer konstruktiv prosess.

På spørsmål om hva som kan forårsake motstand i fase 3, svarer Holand:

At det ikke blir integrasjon! At man aldri møter de som er veterinær eller de som foreleser i det. [...] ikke det faglige løftet og fagsentrumet det skulle blitt, fordi folk er for «stuck».

Organiseringen og da spesielt organisasjonsstrukturen, fikk mye motstand i fusjonsprosessen; Mange er fortsatt uenig om løsningen. Løksa merker allerede at organisasjonsstrukturen vil by på utfordringer:

Det er de forbaskede kompromissløsningene som aldri blir den mest optimale løsningen, som vi nok sliter litt med nå. Nå går vi det til [...] og det kommer ikke til å ta lang tid før vi må endre på noe. Det er lettere å endre på det nå, siden vi nå er én organisasjon, med én ledelse. Det er om å gjøre å ha tålmodighet [...], men etter en viss periode må vi evaluere. [...] se om det er altfor ressurskrevende, og å kunne si at «vi må endre på det».

Nordhov er enig, og tror det vil oppstå fremtidig motstand til hvordan NMBU er organisert:

Ja, det tror jeg absolutt. Det kommer til å være en enorm energilekkasje og ressurslekkasje. [...]. Strukturen har blitt tung og byråkratisert. [...]. Det kommer til å gi mye problemer på den måten at de som jobber i samme administrasjon, jobber på et vis mot hverandre, med ulike sjefer og med ulike linjer. Det blir vanskelig og møtes. I den tiden som kommer nå, må vi virkelig passe på prosjektet. Det blir en kjempeutfordring.

Kultur

Alle informantene er enige om at kulturforskjellene vil by på utfordringer, men er samtidig optimistiske til sammenslåingen. Nordhov mener på sin side at det vil være vanskeligst for veterinærene:

Begge må være villige til å fire litt på det de har, og se at nå er vi noe nytt. Men de som kommer til å ha størst utfordring med det, er nok de som kommer fra Oslo [NVH]. De er såpass små, også føler seg truet på mange måter.

Hjelle sier det fortsatt er studenter ved NVH som holder fast ved det gamle:

Det er studenter som konsekvent mer eller mindre med mening, bruker NVH og NVH-logoen. Og er imot NMBU; Det tror jeg bare er sånt som må gå seg til.

Kulturen ved de to institusjonene beskriver Hjelle som to bygder:

Jeg tror egentlig ikke kulturene er så ulike. [...]. Problemet er at det på en måte blir to forskjellige bygder. [...] som har sine egne identiteter. Fra utsiden kan det kanskje se likt ut, men det er veldig forskjellig på innsiden.

Videre sier han:

Jeg håper virkelig ikke den ene kulturen [UMB] slår ut den andre [NVH]. [...]. Jeg syntes det er mye forståelse fra UMB. [...] det at vi har våre tradisjoner. [...] det har studentene på Ås forstått veldig godt. [...]. Jeg tror de fleste [ved UMB] er innstilt på at det skal NVH fortsette med.

Om det å holde på kulturen, sier Holand:

Hvis det blir en linjeforening [for veterinærene] er det greit. [...], men f.eks. deres egen bar eller noe lignende i det nye bygget, syntes jeg ikke er greit. [...]. Vårt fristed er samfunnet; det er der studentene samles.

Flytteprosess

Veterinærhøgskolen skal etter planen flytte inn i nye bygg på Ås i 2019. Informantene ser på denne flyttingen som en dramatisk prosess, fylt med en mengde potensielle konflikter.

Hjelle forteller at det fortsatt er mulighet for at noen nekter å flytte:

Det er fortsatt krefter som jobber med det utgangspunktet at hvis det ikke blir så bra, for eksempel de nye byggene på Ås, [...], så er det et alternativ å nekte å flytte. [...]. Hvis de [kreftene mot] ikke syntes det blir bra nok, så nekter de å flytte, rett og slett.

Holand er enig med Hjelle i at det kan oppstå flyttenekt:

Ja, da vil nok noen bytte jobb eller slutte, det tror jeg mange tenker. De er en veldig stolt faggruppe. [...]. Jeg tror det blir jævlig dramatisk for veterinærene å flytte ut av Adamstua, og jeg tror de aldri kommer til å glemme det. [...]. Jeg skjønner veldig godt at de syntes det er vanskelig å flytte ut av Adamstuen, men samtidig mener jeg de evner i liten grad å se fordelene [...].

Nordhov er enig med Holand i at veterinærene ikke ser fordelene, og stiller seg uforståelige til hvorfor veterinærene viser så mye motstand; Ifølge Nordhov er samlokaliseringsprosjektet bevilget rundt 6,3 milliarder kroner, med ca. 1,9 milliarder kroner til brukerutstyr i tillegg. Hovedandelen av denne bevilgningen går til veterinærene.

Dette er en av de største investeringene noensinne innenfor deres [veterinærene] fagfelt. De får alt nytt! [...] også gir de så mye motstand! Jeg syntes det er ganske vilt!

Løksa er klar i sin beskjed:

Hvis det er så følelsesmessig tungt å være med på dette, så er det bare å finne seg en annen jobb.

På spørsmål om eventuelle grunner til at det skal oppstå misnøye fra UMB etter samlokaliseringen, svarer Holand:

Jeg tror det blir misnøye hvis vi [UMB-studentene] ikke får lov til å bruke leseplassen eller kantina der [nybyggene]. Hvis vi føler oss som noen inntrengere på deres [veterinærene] territoriet, og hvis vi ikke klarer å blande studentorganisasjonene våre.

Løksa avslutter med at vi ikke har noe annet valg enn suksess:

Det går litt på prestisje og. Nå har vi holdt på med dette i så mange år, at det er litt prestisje på at det vi nå har landet på, skal vi få til, ikke sant. [...]. Vi har fått så mye penger, at det skulle bare mangle at vi klarer å opprettholde en organisasjon som fungerer. Det er fantastisk generøst av Stortinget og gi oss så mye penger, så dette skal vi bare få til! Det er bare sånn det er, og det er det flere og flere som skjønner.

6. Diskusjon

Oppgavens hovedformål er å analysere fusjonsmotstanden på bakgrunn av følgende problemstilling:

Hvordan har motstanden av fusjonsprosessen mellom Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) skapt problemer, og blitt begrunnet i de tre fusjonsfasene?

I tillegg har vi utarbeidet følgende underproblemstillinger:

- *Hva hadde strukturen å si for fusjonsmotstanden?*
- *På hvilken måte bidro maktforholdet til motstand i fusjonsprosessen?*
- *Hvilke årsaker lå til grunn for å skape fusjonsmotstand?*

Som det kommer fram i intervjuanalysen har informantene våre forskjellig bakgrunn og tilknytning til fusjonen. Dette har gitt oss et bredt spekter av informasjon og meninger, knyttet til fusjonsprosessen - og da spesielt med tanke på motstand.

Vi har observert at svarene vi fikk, er påvirket av informantens nåværende posisjon ved NMBU. Informantene med tilknytning til administrasjonen, har gitt oss svar som bærer preg av politisk korrekt formulering. Dette står i kontrast til studentene som er intervjuet. Vi vil derfor gå inn på egne tolkninger av informasjonen, i deler av diskusjonen og konklusjonen.

6.1. Fase 1

I følge Løksa var NVH en liten, slank og eksklusiv organisasjon, som ble skremt av tanken på å bli innlemmet som en mindre del av en større institusjon. Hvis det absolutt skulle skje en fusjon, var det UiO som var NVHs førstevalg. NVH ønsket en fusjon med UiO på grunn av det medisinske- og odontologiske samarbeidsmiljøet ved universitetet, og brukte dette som argument for motstanden mot fusjonen med UMB. Da kunne de bli værende i Oslo, og sine gamle lokaler på Adamstuen. Dette var den offisielle begrunnelsen, men vi mener den underliggende årsaken handler om status. Veterinærene ser på UiO, med sitt medisinske miljø som det riktige statusmiljøet veterinærene bør tilhøre. Veterinærene ønsker ikke at studiet skal assosieres med agrikultur, men heller i sammenheng med medisin.

Motstanden mot fusjonen kom i første runde til overflaten på grunn av at de ikke ønsket å flytte – Veterinærene ønsket å forbli på Adamstuen, og aller helst forbli NVH. En av de sterkeste argumentene for å bli i Oslo, var tilgangen på pasienter [smådyr]. NVH mente at en reduksjon i

antall pasienter til smådyrklubben kunne redusere kvaliteten på utdanningen. Dette mener vi er et argument basert på frykt og følelser, og ikke reelle fakta. Her ser vi klar sammenheng mellom motstand og endringsteori. NVH ønsket rett og slett ikke å flytte på seg!

Det tok nærmere fem år fra vedtaket om fusjon var fattet [2008], før flertallet av veterinærene forsto at en fusjon med flyttingsvedtak faktisk ville bli gjennomført. Dette førte til holdninger fra NVH-fløyen i Fellesstyret om at det ikke var hensikt for veterinærene å være der, og at fusjonen aldri kom til å bli gjennomført. «Dette kommer ikke til å skje» var innstillingen til veterinærene, og kan sees på som passiv sabotasje av fusjonsprosessen. Det er dette Bringselius (2010) beskriver som interorganisatorisk motstand.

Fusjonsprosessen fikk med andre en uheldig start. Utsagn i Fellesstyret som «hvis bevilgningen kommer», var med på å skape dårlig stemning, samt gjøre prosessen unødvendig vanskelig. Dette er en vanlig måte å vise motstand mot endringer i organisasjonsteoretisk sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Vi stiller også spørsmål ved prosessen med det nye universitetets navn- og logobytte. Vi kan vanskelig se for oss at NVH ville krevd nytt navn og ny logo ved en hypotetisk sammenslåing mellom UiO og NVH. Hvorfor var det derfor naturlig at sammenslåingen mellom NVH og UMB skulle resultere i nytt navn og logo, når store deler av UMB var imot? Et helt nytt universitet blir gitt som begrunnelse, men vi sitter igjen med et inntrykk av at UMB rett og slett har gitt NVH for mye innflytelse på dette punktet i prosessen.

Maktrelasjonen mellom organisasjonene i fusjonen var et annet punkt som forårsaket problemer. I henhold til teori om fusjonsprosesser er det viktig at den minste part i en fusjon ikke blir marginalisert. Her kommer vi inn på spørsmålet om hvor mye man skal kjempe sin sak, og hvor mye man skal sørge for at motparten blir synlig i en fusjonsprosess. Fra ledelsens side kan det virke som man forsøkte å finne kompromisser begge sider var fornøyd med. I denne situasjonen uttrykte styreleder for Fellesstyret [Siri Hatlen] et ønske om at representantene i styret skulle ta på seg NMBU-hatten; nå skulle motsetningene mellom NVH og UMB legges til side. Dette var vanskelig, med tanke på at representantene satt med ansatte og studenter fra sin institusjon i ryggen. Vi ser et ønske fra de enkelte representantene om å arbeide for interessene til sine «gamle» organisasjoner, og ikke nødvendigvis for fellesskapet.

Teorien sier at fusjoner mellom store og små organisasjoner ofte skaper en dominerende part, men dette trenger ikke nødvendigvis være den største. Dette var likevel tilfellet i fusjonen mellom NVH og UMB.

Konsekvensene for fusjonen er langt mindre for UMB enn for NVH. NVH må flytte til et nytt sted, med nye bygg. NVH følte de ikke hadde reell innflytelse i prosessen, og følte seg dermed som lillebror i forhold til UMB.

Selv om NVH hadde mye å tape kan det stilles spørsmål om det var riktig av UMB, en organisasjon som er større enn NVH, og passivt akseptere krav fra NVH som gikk på tvers av UMBs interesser. Burde UMB tatt en mer dominerende rolle? På den annen side følte også NVH at det ble tatt langt mer hensyn til UMB.

NVH begrunnet dette med at UMB var størst, slapp å flytte, og på grunn av dette satt «tryggere»; UMB hadde mindre å tape [Hjelle].

I realiteten hadde begge like stor makt og innflytelse i Fellesstyret - i hvert fall på papiret. Fusjonen framstilles av Hjelle som et tvangsekteskap, der Stortinget hadde bestemt at NVH og UMB skulle bli et felles universitet.

På UMB kom fusjonsmotstanden spesielt fra instituttene som lå utenfor hovedsatsingen til universitetet. Årsaken til dette var frykt for å forsvinne i mengden samt redusert innflytelse. Her beskriver intervjuanalysen [s. 24] et konkret eksempel på intraorganisatorisk motstand, med motstand rettet fra bunnen i organisasjonen og oppover (Persson, 2013).

Veterinærutdanningen er meget kostbar, og på bakgrunn av dette kom det en del motstand fra instituttene. NVH var på sin side redde for å ikke få nok midler til å opprettholde nivået på utdannelsen. Dette førte til en maktkamp, der NVH ønsket så mye innflytelse som mulig for å sikre mest mulig ressurser.

En annen intraorganisatorisk motstand kom fra instituttene i spørsmålet om strukturen. NVH ønsket en fakultetsmodell, mens UMB ønsket å bevare en flat struktur. Her kommer vi nok en gang inn på maktforholdet mellom de to organisasjonene. NVH var redd for å kun bli én i mengden når de flyttet til Ås. De ønsket en fakultetsmodell med stor beslutningsmyndighet, slik at de ble sikret innflytelse.

Dette utartet seg til nok en maktkamp, og det var denne saken [om fakultetene] skapte sterkest motstand fra UMB. Det førte til uenigheter, dårlig koordinering, og splittelse hos UMB. Denne splittelsen var trolig en av årsakene til at UMB tapte kampen om fakultetene.

UMB fikk likevel gjennom at fakultetene ikke skulle ha bevilgningsmyndighet, noe som ble et stort nederlag for NVH.

Generelt kan en si at striden om ny organisasjonsmodell har hatt størst styrke og omfang gjennom prosessen. Den sterke strukturmotstanden resulterte i et kompromiss mellom organisasjonene, og en struktur som ingen egentlig ønsket.

Det er tydelige forskjeller i hvordan innstillingen til fusjonen har vært i forskjellige deler av miljøene ved NVH og UMB. Det kan virke som administrasjonen og studentene ved de to institusjonene har vært positive til fusjonen, mens i de vitenskapelige miljøene har det vært stor skepsis og sterk motstand. Forskjellen i holdning til fusjonen mellom studentene og de vitenskapelige ansatte kan sees i sammenheng med forskjell i bakgrunnene. Studentene drar med seg en mye kortere fortid inn i fusjonsprosessen enn det de vitenskapelige ansatte gjør.

Mange av de ansatte var tilbakeholdne i forhold til fusjonen, og aksepterte den ikke før lenge etter at fusjonen var blitt et faktum. Studentene lå langt foran i å akseptere fusjonen, mens mange av de vitenskapelige ansatte satt med håp om at fusjonen ikke skulle bli noe av.

6.2. Fase 2

Den økonomiske bevilgningen kom som en stor og velkommen nyhet for fusjonsprosessen. Holdningen om at fusjonen aldri kom til å gjennomføres endret seg i fase 2, da pengene ble bevilget. Tanker som *«nei, dette kommer ikke til å skje»*, endret seg til: *«oi, vi skal faktisk fusjonere»*.

Selve bevilgningen kan derfor sees på som et stort vendepunkt, med tanke på fusjonsmotstanden. Dette var også helt nødvendig for prosessen, da det banet vei for gjennomføring planer og vedtak.

Fase 2 beskrives som en fase der ballen startet å rulle; ting startet å skje og man fikk noe å gjøre (Holand). Dette gjenspeiles i at ledelse og ansatte fikk det travelt i arbeidet med fusjonen. Her kan det dras paralleller tilbake til teorien om endringsmotstand.

Fusjonsmotstanden i fasen oppsummeres av Holand: *«Vi måtte bare gå videre. Ikke rom for å sitte å sutre»*.

Sett fra et motstandsperspektiv, var fase 2 først og fremst preget av omkamper. Her var særlig organisasjonsmodellen av det nye universitetet i sentrum.

Kompromisset om fakultetene var bestemt i fase 1, men diskusjonen om instituttstyrer på NVH dukket opp igjen. Denne saken skapte spesielt splittelse mellom studentene på NVH og UMB. Saken ble aldri tatt opp i Fellesstyret, da hverken Mari Sundli Tveit [rektor NMBU] eller Siri Hatlen [ny styreleder Fellesstyret] var villig til å ta den opp (Nordhov).

Her stilles det spørsmål ved prosessen, sett fra et demokratisk synspunkt. Som det kommer fram i intervjuet med Nordhov, ble saken styrt av Hatlen slik at det aldri ble noen diskusjon. Det kan virke som om denne saken ble et offer for en tankegang som gikk ut på *«Nå skal vil bli NMBU, hold kjeft og godta det!»*

Denne «mangelen på demokrati» trenger nødvendigvis ikke å ha vært negativt for det endelige utfallet; Det kan være at fusjonsprosessen gikk fortere ved at man eliminerte eller hoppet over enkelte saker. Dette kan sees på som nødvendig lederskap.

På bakgrunn av dette kan det hevdes at selv om det muligens har vært tilfelle av maktutøvelse og mangel på demokrati, har selve fusjonsprosessen gått raskere som et resultat av dette.

Løksa sier i intervjuet sitt at vedtaket kan sees på som et kompromiss; «UMB aksepterte at det ble fakultetsnivå, og da måtte NVH akseptere å ha styrer på instituttene».

Hennes uttalelse er som sitert ut av «*politiske-svars-ABC*», men understreker det faktum at fusjonen var preget av løsninger basert på en rekke kompromisser.

Sentralt i fase 2 står utskiftningene i Fellesstyret og rektoratet. Siri Hatlen ble ny styreleder i Fellesstyret rett før fase 2, mens det nye universitetet (NMBU) fikk nytt rektorat med Mari Sundli Tveit som rektor og Halvor Hektoen som prorektor. Holand peker på at dette førte til et taktskifte, noe som kan skyldes Hatlen med hennes innstilling og framgangsmåte; Hun ønsket fortgang. Denne effekten underbygger en klar sammenheng mellom ledelse og endrings- og fusjonsprosesser.

I denne fusjonsprosessen har «*ledelsen*» flere ledd; Stortinget og departement som vedtok beslutningen om fusjonen, Fellesstyret som hadde ansvaret for selve fusjonsprosessen, og det nye rektoratet som skulle styre det nye universitetet.

Det nye rektoratet med Sundli Tveit og Hektoen, ble også sett på som et friskt pust inn i fusjonsprosessen. Det blir beskrevet bedre stemning og mer positivitet. Både Løksa og Holand peker på dette som utslagsgivende for fusjonsprosessen: «*Hun har gått foran og frontet NMBU helt fantastisk*» om Mari Sundli Tveit.

En bedre stemning er en fin forutsetning for bedre integrasjon - men om dette faktisk har hatt påvirkning på framdriften i fusjonsprosessen er vi usikre på.

6.3. Fase 3

I følge teorien om fusjonsfase 3, har den vanligvis en varighet på opptil 10 år. I dette tilfellet antar vi derimot at fasen vil kunne strekke seg lenger. Grunnen til dette er at selv om NVH og UMB, fra 01.01.14 ble fusjonert, skjer ikke samlokaliseringen før høsten 2019.

Løksa utalte at det så langt har vært en relativt rolig periode som NMBU: «Jeg tror folk har fått tømt seg». Hun uttalte videre at administrasjonen allerede nå ser utfordringer ved den nye organisasjonsstrukturen. Hun nevner «de forbaskede kompromissløsningene».

Man kan derfor spørre seg om UMB har sett sitt snitt til å føye seg i forhandlingene siden de ikke har tro på at kompromissløsningene vil fungere, og ser for seg å gjøre endringer i nær fremtid. Dette bekreftes også litt gjennom Nordhov, som mener at organisasjonsstrukturen har blitt unødvendig tung og byråkratisert.

Fra NVH blir det sagt at det fortsatt er krefter som jobber mot flytteprosessen. Hjelle utalte at det kan ende i flyttenekt hvis forholdene ikke ligger til rette i det nye veterinærbygget. Dette viser at

det fortsatt i fase 3 kan dukke opp motstand. Løksa legger til at hvis noen ikke er med, er det bare å finne seg en annen jobb. Ut ifra denne uttalelsen kan vi spørre om UMB tenker å overkjøre NVH nå som organisasjonene er fusjonert.

Om kulturene på NVH og UMB, har alle informantene stor forståelse for at dette kan by på utfordringer. Det er to organisasjoner med lange og sterke tradisjoner. Det store spørsmålet blir derfor; Vil det la seg gjøre å flette sammen disse kulturene i 2019? Hjelle uttalte at det har vært stor forståelse fra UMB når det kommer til det å holde på sine tradisjoner. Vi sitter derimot med en litt annen oppfatning av denne «forståelsen», da vi har uttalelser fra begge sider. Holand uttalte eksplisitt at en forening kan veterinærene ha, men hvis de prøver å etablere noe utenfor Studentsamfunnet i Ås, vil dette by på problemer. Det er tydelig at studentene har litt forskjellig oppfatning av hvordan kultursammenslåingen skal foregå, så vi ser absolutt et grunnlag for konflikt og motstand. Holand peker blant annet på at det vil bli stor misnøye hvis Ås-studentene ikke får benytte seg av leseplassene eller kantinen på det nye veterinærbygget. Hverken veterinærstudentene eller Ås-studentene er kjent for å endre sine tradisjoner; NVH vil gjøre alt de kan for å holde fast på sitt, mens UMB forventer at det meste forblir slik det har vært.

En annen utfordring som ble tydelig i intervjuene er at andre institutter som faller på utsiden av bio-området, ser på veterinærutdanningen som et pengesluk. Dette tar utgangspunkt i at selve utdanning er veldig dyr, men også i bevilgningen av ressursene som er tilgjengelig for nye bygg; Dette er penger som hovedsakelig vil komme veterinærene til gode. Hvis man setter dette i perspektiv, hva vil etterdønningen av dette ha å si for resten av universitetet?

Den nåværende bygningsmassen på Ås er nedslitt; Urbygningen er i skrivende stund under rehabilitering, men det er flere andre bygg som også svært trenger oppussing. Hvordan vil det nye universitetet håndtere denne utfordringen? På bakgrunn av dette ønsker vi å belyse en økende frykt for et scenario som omhandler «UMB-slummen» og «NVH-palasset», her referert til de framtidige forskjellene i bygningskvalitet på campus Ås. Det blir trolig lenge til neste gang NMBU få bevilget midler til universitetsbygg fra statlig hold. Vi mener denne frykten er noe av årsaken til skepsis mot fusjonen fra studenter og ansatte ved UMB.

7. Konklusjon

Det har vært en omfattende og spennende prosess å kartlegge motstanden og dens påvirkning på fusjonen mellom NVH og UMB. Det er liten tvil om at fusjonen har møtt motstand i forskjellig grad, gjennom hele prosessen. Vi legger hovedproblemstillingen og underproblemstillingene til grunn for besvarelsen av konklusjonen.

Årsaken for fusjonsmotstanden fra NVH lå først og fremst i at de måtte flytte fra Oslo og Adamstuen. Å flytte ble sett på som et stort nederlag for veterinærene, på grunn av frykten for identitetstap og for å miste status ved utdanningen.

For UMB handlet motstanden om universitetet faktisk tjente noe på fusjonen. De var ikke innstilt på å endre seg kun på grunn av en fusjon med en liten institusjon. Her ser man klare paralleller mellom institusjonene. Kulturen og historien står sterkt hos begge, noe som førte til fusjonsmotstand fra begge parter.

Fra et organisasjonsstrukturelt perspektiv ser vi en klar forskjell mellom NVH og UMB. NVH hadde en spiss struktur med høgskolestyret, mens UMB hadde en flat struktur, med universitetsstyre og egne instituttstyrer. Dette førte til en interessekonflikt, der NVH var redde for å miste innflytelse, mens UMB ikke ønsket en overbyråkratisert organisasjonsstruktur. Utviklingen av den nye organisasjonsstrukturen møtte stor motstand og resulterte i flere kompromisser, blant annet fakultetene, beslutningsmyndigheten og instituttstyrene. Som resultat av dette fikk NMBU en organisasjonsstruktur som ingen var helt fornøyd med.

Motstanden, sett fra et maktperspektiv, går først og fremst ut på at begge institusjonene følte at den andre parten ble tatt mest hensyn til. I utgangspunktet skulle det ikke være forskjell på innflytelsen til partene i Fellesstyret, men det var tydelig at denne fusjonsprosessen besto av en storebror (UMB) og en lillebror (NVH). NVH mente UMB hadde lite å tape på fusjonen, mens UMB mente at NVH fikk stor innflytelse i forhold til sin størrelse. Metaforen om tvangsekteskap gir et klart bilde av maktforholdet i fusjonen.

Vi kan se at motstanden i de forskjellige fasene varierer i stor grad.

Fase 1 var preget av en motstand mot selve fusjonen, med holdninger som *«dette kommer aldri til å skje»*. På grunn av dette gikk arbeidet og beslutningen tregt, og fasen tok lang tid.

Fase 2 var særlig preget av omkamper, og at ting begynte å skje. Det stilles spørsmålsteget ved utøvet ledelsesmakt og mulige overkjøringer som en nødvendighet for å fullføre fusjonsprosessen.

I fase 3 peker vi på sammenslåingen av kulturene ved NVH og UMB, og mulighetene for en kulturkollisjon. Et annet punkt er organisasjonsstrukturelle endringer etter samlokaliseringen, hvor slike endringer allerede blir sett på som uunngåelig.

Et siste punkt er standarden i bygningsmassen på campus Ås. På grunn av den statlige bevilgningen, og det faktum at mesteparten av dette går til veterinærene, skapes det frykt for et «NVH-palass» og en «UMB-slum». Dette ser vi på som en av årsakene til skepsis mot fusjonen fra studenter og ansatte ved UMB.

I rapporten har vi påpekt at flere vedtak har blitt fattet på bakgrunn av kompromisser. Ut i fra informantenes uttalelser om misnøye og endring, stiller vi oss spørsmålet om UMB med vilje har føyd seg i flere av sakene, vel vitende om at det er en midlertidig løsning. Nå som fusjonen er et faktum, vil UMB begynne å vise muskler som den gjeldende storebror i fusjonen? Har da NVH sagt ja til noe de kan komme til å angre på, med tanke på identitetstap, strukturendring og innflytelse over egen organisasjon?

Tradisjonsmessig har veterinærutdanning høy status i samfunnet, noe som forklarer deres ønske om å bli slått sammen med det medisinske miljøet i Oslo. Denne statusen mener vi er en grunnleggende årsak til motstanden fra NVH. Maktbalansen i fusjonsprosessen ser ut til å ha blitt preget av denne «*statusen*». Et inntrykk vi sitter igjen med er at NVH har utnyttet posisjonen, og kan sammenlignes med en bortskjemt bygutt som har utnyttet status, og kranglet til seg større innflytelse enn hva de egentlig burde hatt krav på.

Flere av informantene representere de administrative og vitenskapelige miljøene ved NMBU. Svarene vi fikk var stort sett politiske korrekte og diplomatiske. Her funderer vi om det kan ha kommet direktiver fra sentralt hold om at blikket nå skal rettes fremover, med NMBU-brillene godt plantet på nesen. Dette skapte en utfordring for oss, da svarene vi fikk var formulert slik at fusjonsmotstanden framsto som marginal, og da særlig fra informantene ved UMB.

I ettertid ser vi at vi kunne vært enda mer kritisk til valg av informanter til oppgaven. Dette kunne gitt oppgaven et enda sterkere bilde av motstanden i fusjonsprosessen mellom NVH og UMB. Vi kunne også intervjuet et bredere utvalg av ansatte og tidligere eksterne representanter i Fellesstyret.

I utarbeidelsen av rapporten har det blitt tydelig for oss at selv om NVH og UMB har fusjonert til ett universitet [NMBU], har dette på ingen måte sikret NMBU mot fremtidige utfordringer og motstand.

«Hvordan skal dette gå?» (Karius og Baktus)

8. Kilder

- Bringselius. (2010). "Resistance to change in public sector mergers" *Nordiske Organisasjonsstudier* 2010, 04, pp. 30-51. Lest: 29.05.14 kl. 18.21. Hentet fra: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1737154&fileId=2202348>
- Dovre International AS (2006). *Norges veterinærhøgskole. Kvalitetssikring av konseptvalg* (KS 1). Lest: 27.05.14 kl. 19.33. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2007-2008/inns-200708-176/1/>
- Enehaug og Thue (2007), *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. AFI-rapport 1/2007*. Lest: 29.05.14 kl. 20.17. Hentet fra: <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Finansdepartementet (2013). Prop. 149 S (2012–2013). *Proposisjon til Stortinget (forslag til Stortingsvedtak). Tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2013*. Lest: 27.05.14 kl. 20.53. Hentet fra: http://www.statsbudsjettet.no/upload/Revidert_2013/dokumenter/pdf/prop149.pdf
- Helseth, PowerPoint presentasjon om Innføring i kvalitativ/kvantitativ metode. Lest: 30.05.14 kl. 00.24. Hentet fra: http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.su.hio.no%2Fsufag%2Forelesninger%2Fkval_kvant.ppt&ei=gJCHU7zfKuSJ4gSN5YHoCg&usq=AFQjCNGpElCj9XJV8VsMVaOOBZO rExBmLA
- Hove, K. (2014) «Studenter i Ledelse. Fusjonsprosessen UMB+NVH. Bakgrunn, politiske prosesser, Stortingsvedtak og interne konflikter» Lest: 27.05.14 kl. 15.49. Hentet fra: https://athene.umb.no/emner/pub/AOS234/Dokumenter/Hove_2014_fusjonsprosessen.pdf
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2010). «Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utgave» Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2007.
- Karius og Baktus. «Være Trist-Sangen». Lest: 05.06.14 kl. 22.16. Hentet fra: <http://home.online.no/~groennsl/kariusbaktus/>
- Kunnskapsdepartementet (2008). St.prp. nr. 30 (2007–2008). *Framtidig lokalisering og organisering av Noregs veterinærhøgskole*. Lest: 27.05.14 kl.20.16. Hentet fra: <http://www.regjeringen.no/pages/2042470/PDFS/STP200720080030000DDDPDFS.pdf>
- Nadler og Tushman (1995). «Generic Process Model for Change». Lest: 28.05.14 kl. 14.37. Hentet fra: <http://unchange.pbworks.com/w/page/28023549/Generic%20Process%20Model%20for%20Change>

Norum, K. R. (2003). *Rapport*. Lest: 27.05.14 kl. 17.02. Hentet fra: http://www.regjeringen.no/upload/kilde/ufd/rap/2003/0068/ddd/pdfv/180837-veterinaerutredningen_10.pdf

Oppedal, Giæver og Johansen (2000). *Sosiologi Hovedfag UiO. Kvalitativ metode. Forelesningsnotat*. Kollektivt utarbeidet av: Gerd Lilledahl og Atle Wehn Hegnes (vår 2000). Bearbeidet videre av: Tone Opdahl, Henrik Giæver og Finn Johansen, gjennomgått av Hilde Rød-Larsen (Høsten 2000). Basert på Tove Thagårds forelesninger. Sist oppdatert 00-10-22. Lest: 29.05.14 kl. 22.28. Hentet fra: http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898485

Persson (2013). *Om fusjonsmotstand*. ØSSS-seminar onsdag 20.mars 2013. Lest: 29.05.14 kl. 14.46. PDF hentet fra: <http://www.hiof.no/nor/hogskolen-i-ostfold/aktuelt/hogskoleavisa/%2Fnor%2Fhogskolen-i-ostfold%2Fforside%2F%3F=&displayitem=3441&module=news&PHPSESSID=10ufrd4q5bi13l5bsbtq2nq291>

Recklies, O. (2001) "Vision as Key Factor in Merger Processes" Lest: 29.05.14 kl.10.50. Hentet fra: http://www.themanager.org/pdf/Merger_Vision.PDF

Røkholt, P. O. (1999) «Organisasjonsteori. System/bytteperspektiv. Forelesningsnotat». Institutt for økonomi og ressursforvaltning. AOS234, 2014.

Røkholt, P. O. (2014) «Forandringsmotstand og ledelse. Plansjekopier» AOS234, NMBU, 2014

Røkholt, P. O. (2014) «K/S-modellen. Fagligteoretisk grunnlag. Plansjekopier». AOS234, 2014.

Røkholt, P. O. (2014) «Organisasjonsteori. System/bytteperspektiv. Forelesningsnotat» AOS234, 2014

Stortinget (2001a). *Forslag fra stortingsrepresentantene Terje Johansen, Odd Einar Dørum og Lars Sponheim om å gjøre Norges landbrukshøgskole til "Grønt universitet"*. Lest: 27.05.14 kl. 16.02. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=21779>

Stortinget (2001b). *Forslag fra stortingsrepresentantene Terje Johansen, Odd Einar Dørum og Lars Sponheim om å gjøre Norges landbrukshøgskole til «Grønt universitet»*. Lest: 27.05.14 kl. 16.12. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2000-2001/dok8-200001-057/2/>

Stortinget (2001c). *Forslag fra stortingsrepresentantene Terje Johansen, Odd Einar Dørum og Lars Sponheim om å gjøre Norges landbrukshøgskole til «Grønt universitet»*. Lest: 27.05.14 kl. 16.39. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2000-2001/dok8-200001-057/1/>

Stortinget (2008a) *Innstilling fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen om framtidig lokalisering og organisering av Norges veterinærhøgskole*. Innst. S. nr. 176 (2007-2008). Lest

27.05.14 kl. 20.49. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2007-2008/inns-200708-176/1/>

Stortinget (2008b). *Noregs veterinærhøgskole St.prp. nr. 30 (2007-2008), Innst. S. nr. 176 (2007-2008)*. Lest: 27.05.14 kl. 20.33. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Vedtak/Vedtak/Sak/?p=39013>

Søreide, I. M. E. (2008). *Innst. S. nr. 176 (2007-2008). Innstilling til Stortinget fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen. St.prp. nr. 30 (2007-2008)*. Lest: 27.05.14 kl. 20.26. Hentet fra: http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/innstst_nr_176_0708.pdf