



Integrasjonsutfordringer ved fusjoneringen av UMB og NVH

AOS234 - Studenter i ledelse

Marit Krokmogen, Nina Therese Lilleeng, Sanjin Rupic og Eva Christine Rørstad

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

Forord

Denne rapporten er et resultat av arbeid i kurset AOS234, Studenter i ledelse, som er et spesialkurs for studenter med tillitsverv i Studentsamfunnet, UKEstyret, Studentdemokratiet og Samskipnadsstyret (SiÅs) ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Denne oppgaven er en obligatorisk del av kurset, som legges opp utenfor ordinær timeplan. Siden januar 2014 har det blitt arrangert obligatoriske forelesninger på kveldstid og i helger. Med kursets kombinasjon av blant annet spennende foredrag, diskusjoner, individuelle oppgaver, personlighetstest (NEO PI-R) og profesjonelle gjesteforelesere føler vi at vi sitter igjen med mye kunnskap og gode forutsetninger for å gjøre en enda bedre jobb i våre tillitsverv ved NMBU og i senere arbeidsliv.

Kurset har vært inndelt i fire temaer:

- i. Rammebetingelser og strategisk omstilling
 - ii. Strategivalg, organisasjonsstruktur og kultur
 - iii. Styret og styrearbeid
 - iv. Lederteorier og -egenskaper
- (Rysstad & Røkholt, 2014b)

Prosjektoppgaven er gjennomført som et teamarbeid. Vårt team, MENS, er bestående av Marit Krokmogen (UKEstyret), Eva Christine Rørstad (UKEstyret), Sanjin Rupic (UKEstyret) og Nina Therese Lilleeng (Samfunnsstyret). Til prosjektoppgaven ble ulike temaer gitt av kursledelsen og disse var ment som rammer for oppgaven. Av de gitte forslagene fikk vi selv velge hvilket tema vi syntes det var interessant å gå videre på. Teamet har fungert godt sammen og vi har etter beste evne prøvd å bruke vår lærdom fra kurset om teamledelse og teamarbeid i vårt arbeid.

Vi vil gjerne rette en takk til Per Ove Røkholt og Sigurd Rysstad (kursledelsen) for god veiledning, Per Fredrik Rønneberg Nordhov for inspirasjon og tips til aktuelt problem og våre intervjuobjekter ved NMBU; Halvor Hektoen, Hans Fredrik Hoen, Siri Margrethe Løksa, Per Einar Granum og Frida Holand.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg integrasjonsutfordringene ved fusjoneringen mellom Universitetet for miljø - og biovitenskap og Norges Veterinærhøgskole. Vi tar for oss flere utfordringer knyttet til fusjoneringen, blant annet strukturmodellen, kulturforskjellene, integrasjonstiltakenes effektivitet samt gevinster og tap ved den nye strukturen. Vi vil nevne hvordan NVH og UMB har jobbet sammen for å komme frem til en løsning på de nevnte utfordringene. Gjennom bruk av relevant teori og nøkkelpersonintervjuer har vi kommet frem til en konklusjon som gir svar på vår problemstilling.

Gjennom arbeidet har vi kommet frem til at den nye trenivåmodellen som er satt, er riktig med tanke på integrering av institusjonene.

Innhold

Forord	s. 3
Sammendrag	s. 4
1. Innledning med situasjonsbeskrivelse	s. 7
2. Teoretisk grunnlag	s. 9
2.1 Fusjon og New Public Management	s. 9
2.2 Organisasjonsstruktur og -kultur	s. 10
2.3 Mechanisms of Governance	s. 11
2.4 Mintzberg – "Five Ps For Strategy"	s. 12
2.5 Integrasjonsprosess	s. 13
2.6 Bytte- og maktteori	s. 14
2.7 Endringsmotstand	s. 15
2.8 Forhandlingsteori	s. 16
3. Problemspesifisering	s. 18
3.1 Hovedproblemstilling	s. 18
3.1.1 Delproblemstilling 1	s. 18
3.1.2 Delproblemstilling 2	s. 18
3.1.3 Delproblemstilling 3	s. 18
4. Metode	s. 19
4.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode	s. 19
4.2 Empirisk metode	s. 20
4.3 Nøkkelpersonintervju	s. 20
4.4 Faglitteratur og annet	s. 21

5. Analyse	s. 22
5.1 Delproblemstilling 1	s. 22
5.2 Delproblemstilling 2	s. 23
5.3 Delproblemstilling 3	s. 24
6. Diskusjon	s. 26
6.1 Delproblemstilling 1	s. 26
6.2 Delproblemstilling 2	s. 27
6.3 Delproblemstilling 3	s. 28
6.4 Andre observasjoner	s. 30
6.5 Konklusjon	s. 30
Kilder	s. 31
Vedlegg	s. 33
Vedlegg 1	s. 33

1. Innledning med situasjonsbeskrivelse

Det har lenge vært snakk om å fusjonere UMB og NVH. Bakgrunnen for dette var ønsket om å heve kunnskapsnivået over hele linjen, styrke UMB sin rolle som universitet og styrke NVHs faglige miljø.

"En samorganisering med UMB vil styrke strategisk grunnforskning og anvendt forskning på produksjonsdyr" (Kunnskapsdepartementet, 2008).

En fusjon av så stort omfang har mange positive goder til grunn, men det er også mange utfordringer som må løses. Det er veldig mange som vil bli berørt ved en slik fusjonering, spesielt de som må endre sine vaner og tradisjoner. Det er disse utfordringene vi ønsker å ta for oss og belyse i denne oppgaven.

Etter at regjeringen i 2008 besluttet at Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) skulle samlokaliseres, ble det igangsatt en prosess om fusjonering til det som skulle bli Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Et interimsstyre ble oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Dette styret skulle lede planleggingsarbeidet av samorganiseringen av NVH og UMB. Med oppfordringen fra Kunnskapsdepartementet om å etablere en felles forståelse for fusjoneringen, ble det opprettet et fellesstyre i mars 2010. Formålet med fellesstyret var å legge et grunnlag for NMBUs etablering, og er et ledd i integreringen.

Fellesstyret fikk da ansvar for å samordne blant annet; mål og strategier for det nye universitetets samlede virksomhet:

- Styring, ledelse og faglig-administrativ organisering og driftsmodell for det nye universitetet
- Utviklingsplan og øvrige beslutninger knyttet til samlokalisering, bygg, infrastruktur og tekniske tjenester

- Fremme fellesskap og samarbeid på tvers av de to eksisterende institusjonsgrensene og utarbeide opplegg for nødvendige omstillingsvedtak (Fellesstyret, 2010)

Av fellesstyret ble det vedtatt den 31. januar 2012 at NMBU skulle ha en trenivåmodell bestående av sentraladministrasjon, fakultet og institutt. Sentraladministrasjonen i trenivåmodellen har ansvaret som tilrettelegger, kvote-tildeler og prisfastsetter. Altså store deler av det økonomiske bildet til universitetet er det sentraladministrasjonen som står for. Fakultetet vil være den avdelingen som stimulerer til bedre koordinering mellom instituttene. Det nederste nivået, instituttene, vil ha ansvaret for strategiske investeringer og den operative driften (Rysstad, 2014).

Trenivåmodellen vil innebære en rekke endringer i maktfordelingen som lå til grunn tidligere. Instituttene vil fremdeles beholde store deler av makten over de faglige emnene og også de vitenskapelige tilsettingene som gjøres. Fakultetene vil ha en form for koordineringsmakt, med relativ beskjedne fullmakter og også ressurser.

”For å nå målene som er satt i strategien, må NMBU samle fagmiljøer og administrasjon i en integrert organisasjon. Det fremtidsrettede arbeidet med å skape felles tilhørighet og utvikle nye samarbeidsformer som skaper ny synergi, høyere kvalitet og mer effektivitet er grunnlaget for det nye universitetet” (NMBU, 2014).

For å oppnå målet om en integrert organisasjon har blitt igangsatt en rekke tiltak som blant annet oppretting av fagmiljøer, fellesfester, logo- og navnendring, felles sosiale medier og så videre.

2. Teoretisk grunnlag

2.1 Fusjon og New Public Management

Ordet fusjon blir brukt i sammenhenger hvor to eller flere organisasjoner slår seg sammen. Ved en fusjonering er det normalt at organisasjonene kommer frem til en felles visjon og strategi. Fusjoner er kompliserte, tidkrevende og kostbare. I dagens samfunn ser man tydelig en stor økning i antall fusjoner. Likevel viser det seg at fusjoner kan være alt annet enn vellykkede. Resultater fra forskning på dette området viser at årsaken til dette er integreringen av to ulike organisasjonskulturer (Jenssen, 2002). Mislykkede fusjoner knyttes gjerne opp mot tap av identitet, usikkerhet, redusert organisasjonstilknytning og fravær av informasjon (Solstad, 2009). I vårt tilfelle vil NVH miste en del av sin identitet ved at hele institusjonen skal flyttes til Ås. Det er videre interessant å undersøke om NMBU retter nok fokus mot integreringen for å gjøre fusjonsprosessen så vellykket som mulig.

De siste 10 årene har det vært stor interesse for fusjon i den offentlige sektoren. Det har utviklet seg en tro om at større enheter vil skape stordriftsfordeler og positive synergieffekter. Denne ideologien kan forstås i lys av den internasjonale trenden, New Public Management (NPM). Teorien har som mål å effektivisere offentlig sektor, dette ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. I privat sektor vektlegges resultatmålinger, søkelys på kundene, sterkere styring og mer vekt på ansvarlighetsgjøring. Definisjonen av en offentlig organisasjon er hvor målet er noe annet enn å øke profitten til eierne, derimot ønsker de å skape velferd for befolkningen uavhengig av enkeltes betalingsevne. Resultater innenfor det offentlige er ofte avhengig av andre faktorer enn produksjon. Et godt eksempel er utdanning hvor kandidatens resultater ikke bare er avhengig av foreleserens gitte kunnskap, men også ressurser, holdninger, ferdigheter og rollemønstre (Solstad, 2009). NPM kan derfor forstås som en kritikk av styringsideologien i offentlig sektor, med utgangspunkt i at offentlig sektor er for stor, lite effektiv, regelbundet, lite fleksibel, for svak ledelse og liten brukerorientering. Med en moderniseringsprosess som en fusjon er, kan en fusjon sees

på som et symbol på at politikere og ledere i den offentlige sektor ønsker å fremstå som endringsvillige, dynamiske, med klare mål og strategier.

Ved å knytte denne teorien opp mot fusjonsprosessen til NMBU er det interessant å undersøke om den nye strukturen er i samsvar med den nevnte styringsideologi. I tillegg på hvilke måter NPM har indirekte innvirkning på integreringen.

2.2 Organisasjonsstruktur og -kultur

Organisasjonsstruktur kan generelt defineres som organisasjonens oppbygging, aktiviteter og samhandling (Rysstad & Røkholt, 2014c). Innenfor organisasjonsstrukturen har vi to ulike strukturer; formell og uformell. Fordeling av oppgaver, ansvar, myndighet og rettigheter er trekk man kan plassere innenfor den formelle strukturen, mens den uformelle strukturen handler om faktiske observerbare interaksjonsmønstre (Rysstad & Røkholt, 2014c). Det er vanskelig å si noe konkret om hvordan den uformelle strukturen utvikles innad i en organisasjon da den i stor grad blir til gjennom organisasjonens kultur. Strukturering av en organisasjon har til hensikt å påvirke menneskers oppfatning, tenking og handling. Dette vil igjen kunne utløse menneskelige ressurser, skape effektiv arbeidsdeling og koordinering, nyttiggjøre kompetanse, få kontroll og redusere usikkerhet (Rysstad & Røkholt, 2014c). Strukturering er i første rekke rettet mot posisjoner, ikke individer (Røkholt, 2014e).

Begrepet organisasjonskultur viser til den kulturen som blir utviklet av menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe (SNL, 2013). Her legges det vekt på de tanke- og handlingsmåtene som menneskene har tilegnet seg over tid, og som videreføres til nye organisasjonsmedlemmer. Organisasjonskultur er en ordnet struktur av blant annet felles verdier, oppfatninger og meninger. Ergo; det er organisasjonens norm-, verdi-, og meningssystem (Røkholt, 2014b).

For at en fusjon skal lykkes over lengre tid er det forutsatt at den nye organisasjonen klarer å skape en god organisasjonskultur.

2.3 Mechanisms of Governance

Mechanisms of Governance omhandler organisasjonens styringsstruktur. Ifølge teorien kan denne deles inn i tre modeller; U, M og H. U-formen er en uniform struktur der mye er sentralisert og det er en synlig kommandostruktur. M-formen er en multidivisjonsstruktur der flere av beslutningene delegeres nedover i organisasjonen. Her vil de operasjonelle beslutningene tas i mindre avdelinger, mens de strategiske beslutningene fortsatt tas sentralt. Den siste formen, H-formen, kan karakteriseres som et typisk holdingselskap der divisjonene er uavhengige i organisasjonen og det er lite som er styrt sentralt (Rysstad, 2014).

Ved å koble denne teorien om styresett opp mot UMB og NVHs tidligere struktur og organisasjonsform, kan man se at UMB var preget av en blanding av alle formene, mens NVH hadde en typisk U-form.

Blandingsformen til UMB kommer av deres tonivåmodell hvor store og tunge strategiske avgjørelser ble delegert til instituttene, samtidig som hoveddrammene for operativ drift ble bestemt sentralt. Operativ frihet ble også gitt, men da med påfølgende rapporteringer til sentralen. NVH på sin side hadde en modell som bestod av kun fire institutter, der alle instituttene jobbet for kun to studieretninger. Av den grunn var det mest gunstig å behandle alle beslutninger sentralt.

Nå som NMBU har opprettet en trenivåmodell vil det bli en annen fordeling. Det vil fortsatt være en sentral struktur som tar seg av de langsiktige strategiske beslutningene, og institutter som tar seg av den operative driften og investeringer knyttet til sitt institutt. Det ekstra nivået, fakultet, skal sørge for at utstyr og infrastruktur fordeles riktig mellom instituttene. Hvordan den nye trenivåmodellen påvirker integreringen ønsker vi å belyse senere.

2.4 Mintzberg – "Five Ps For Strategy"

Fusjon er en omfattende og krevende prosess for alle deltagende parter. Ved å belyse Mintzbergs teori om strategi så vil man få en bedre forståelse av hvordan organisasjonene tenker. Mintzberg presenterer sin teori om de fem begrepene "plan, pattern, ploy, position og perspective". Disse begrepene forklarer hver sin metode for å finne en strategi.

"Plan" er det vanligste begrepet man bruker når man forklarer strategi. Her gjelder det å utforme en plan som viser strategien til organisasjonen. "Pattern" forklares ved at strategien følger handlingene som blir gjort. Strategien vil da automatisk defineres ut ifra tidligere handlinger og beslutninger. Akkurat dette begrepet er ganske uortodoks å bruke i strategisammenheng, da de fleste mener at strategi burde være noe man bevisst bestemmer seg for, ikke noe som blir definert ubevisst. "Ploy" forklares ved at strategien defineres gjennom å bruke manøvrer som "lurer" konkurrentene. "Position" brukes ved å bestemme hvor og hvordan man er i markedet og hvordan man skal handle i den posisjonen man befinner seg i. Denne strategien kan sies å være ganske dynamisk, da markedet ofte endrer seg, og man må tilpasse seg nye ting hele tiden. "Perspective" er det siste begrepet som Mintzberg tar for seg. Her bestemmer man strategien ved å se på de delte målene og verdiene som brukes innad i organisasjonen. Det kan forklares ved at man setter seg inn i organisasjonens standpunkt, og forklarer strategien ut ifra de politiske og ideologiske synspunktene man har (Rysstad & Røkholt, 2014a).

Ved oppbygging av en ny kultur, må det derfor legges en strategi. Det er i denne sammenheng interessant å se hva slags perspektiv som er blitt brukt ved forming av en ny NMBU-struktur.

2.5 Integrasjonsprosess

Fusjonsprosesser der to organisasjoner slår seg sammen, er ofte knyttet til gevinster i en eller annen form og som regel er det finansielle gevinster det er snakk om. En fusjonsprosess blir ofte beskrevet som en trestegs prosess. Første steg foregår før en avtale er på plass, og er ofte preget av kamp hvor den ene forsøker å skaffe seg maktkontroll over den andre parten. Det andre steget finner sted samtidig som avtalen faller på plass og planlegging av fusjoneringen mellom de to organisasjonene er i startfasen. Det tredje og siste steget består hovedsakelig av implementering av planleggingen som har blitt gjort. Her skal man realisere alle gevinster og synergier som har blitt beregnet ved fusjonen, og det regnes med at fusjonen skal være vellykket gjennom nøye planlegging.

En integrasjonsprosess innebærer blant annet tiltak mot det å utvikle kulturforståelse, utvikle team på tvers av tidligere organisatoriske grenser og utnytte den kompetansen og de ressursene som den samlede nye enheten har til disposisjon. Samlet skal dette skje på en effektiv måte (Jenssen, 2002).

I en fusjonsprosess blir ofte integrasjonsbiten og betydningen av dette undervurdert. Verdivurderinger og risikobetraktninger er områder som blir prioritert, mens samhandling med mennesker og det sosiale aspektet ved en slik fusjonsprosess ser man ofte blir neglisjert. Vurderinger og beregninger er kun tall å regne på, og det blir sjeldent gjort feil på dette området. Ergo; det er integrasjonsbiten og samhandlingen man har med mennesker som utgjør flaskehalsen ved en slik prosess og kan skape utfordringer (Jenssen, 2002).

Det er også viktig at det holdes en viss kontinuitet gjennom arbeidet og at det ikke nye personer kommer inn i arbeidet på jevnlig basis. Dette vil skade integrasjonsarbeidet og gjøre at endringer vil skje over lenger tid enn dem burde. Dersom en fusjonering ikke finner sted innen en viss tid, blir endringene vanskeligere å implementere. En integrasjonsprosess burde derfor skje effektivt og over en relativt kort tidsperiode (Jenssen, 2002). Med tanke på at det tidligere i oppgaven har blitt nevnt at ny rektor ble

tilsatt under fusjonering, og at det har vært en del forandringer i ledelsesstruktur stilles det spørsmål om dette faktisk strider mot teorien om god integrasjonsprosess.

2.6 Bytte- og maktteori

Alle bytterelasjoner som skjer mellom interessentene innad i organisasjonens rammer innebærer potensielle konflikter. Konflikten blir åpen når en interessent oppfatter at dens utbytte blir mindre enn hva som er rimelig. Dette fører til at interessenten aktiviserer seg for å bedre bytteforholdet. Aktiviteten kan være i form av argumentasjon, organisasjonspolitiske tiltak og kan ende med at relasjonene til organisasjonen brytes. En annen måte å komme ut av en slik situasjon er at interessenten reduserer sine krav. Dette er i virkeligheten et maktspill, hvor makt defineres som *"Evnen til å kontrollere saker, hendelser som har betydning for egne interesser"* (Røkholt, 2014c).

Bytterelasjoner er noe man omgir seg med i dagliglivet, så vel som i organisasjonssammenheng. I en fusjon er dette spesielt viktig slik at begge parter skal kunne fusjonere på en god måte.

For å sette fusjoneringen av UMB og NVH inn i et bytte- og makteoretisk perspektiv, ser man at det har oppstått en del konflikter i deres byttehandel. Den største konflikten er spørsmålet om strukturen. Det at UMB og NVH har vært forskjellige med tanke på størrelse og organisasjonsstruktur, som så mye annet, har vært en faktor i konfliktene som har kommet frem i planleggingen. I en slik prosess kan NVH raskt se på UMB som en part med mye makt, og føle seg truet av dette. Derfor er det sannsynlig at fusjoneringen har vært en vanskelig prosess vedrørende forhandlinger om organisasjonsstrukturen og gjennomslag av saker.

2.7 Endringsmotstand

Endringsmotstand defineres som negativ reaksjon på en forandring. Ofte oppstår endringsmotstand når endringen skjer mot ens vilje og er påtvungen. Endringsmotstand er ikke bare negativt – men kan og være et uttrykk for lojalitet (Røkholt, 2014a).

Endring finner man i alle sektorer i samfunnet, og i en hverdag med høyt tempo og uforutsigbarhet har endringer og omstillinger blitt en selvfølge. I vante omgivelser og settinger kan store forandringer gi store konsekvenser, da hverdagen kan bli totalt forandret. Dermed stiller endringer krav om tilpasningsdyktighet hos den parten som blir berørt, og langsiktig og strategisk planlegging av den parten som initierer endringen. Denne planleggingen er svært utfordrende, men ikke umulig. Lite planlegging kan medføre til at motstanden blir desto sterkere.

Endringsmotstand er noe som finnes i de fleste kulturer og det kan være mange kilder og faktorer til dette. Motstanden er helt individuell fra sted til sted og fra individ til individ, og den er svært reell da det er mange tanker og følelser som ligger til grunn. Motstanden henger ofte sammen med dårlig informasjonsflyt og frykt for det ukjente. Det er heller ikke uvanlig å ha skepsis og/eller mistillit til beslutningstakerne, da man kanskje tviler på deres motivasjon og undres hvem som vil sitte igjen som vinner (Røkholt, 2014a).

Vanlige feil ved omstruktureringsprosesser kan i følge Røkholt være:

- Ukritisk kopiering av andre "vellykkede" organisasjoner
- Struktureringsspørsmålet frikoples fra strategispørsmålet
- Antakelse om "automatiske" virkninger

(Røkholt, 2014a)

For å oppnå effektiv implementering må partene i en endringsprosess kort oppsummert inneha fire elementer; kunnskap, forståelse, aksept og engasjement. Har disse elementene vært tilstede i fusjonen av UMB og NVH?

2.8 Forhandlingsteori

Forhandlinger kan skje på mange ulike måter. Utgangspunktet for en forhandling er situasjonsbetinget. I en forhandling snakker man om dimensjoner. Dimensjoner forstås i denne sammenheng som *hva* det forhandles om.

I forhandlingsteorien har man flere forhandlingsmetoder; distributive forhandlinger, integrative forhandlinger, flerpartsforhandlinger og assisterte forhandlinger. Ved distributive forhandlinger er det snakk om kun én dimensjon, hvor utfallet ender med vinn-tap eller brudd. Integrative forhandlinger har derimot flere dimensjoner, hvor partene har underliggende intensjoner, eller de skal opparbeide seg langvarige relasjoner. De er også svært komplekse da partene er nødt til å styre både konkurranse og samarbeid samtidig (Rognes, 2012). Ønskelig utfall av slike forhandlinger er og kan være vinn-vinn situasjon for begge parter. Flerpartsforhandlinger innebærer at flere enn to parter er involvert. Flerpartsforhandlinger kan både være distributive og integrative forhandlinger. I de forhandlingene hvor en tredjepart må bistå parter, er det snakk om assisterte forhandlinger. Her er det ofte snakk om en konflikt, så tredjepartens oppgave er å mekle (Mykland, 2013).

Forhandlingen rundt fusjonering og integrering av NVH og UMB minner mest om en integrativ forhandling i et forhandlingsteoretisk perspektiv, da det er to parter og det forhandles om flere dimensjoner.

Integrative forhandlinger har som nevnt mål om å få til en avtale bedre enn kompromiss på enkeltsaker, en såkalt "vinn-vinn forhandling" (Rognes, 2012). En slik forhandling skal i utgangspunktet håndteres med en lang forberedelsesfase som avdekker problemets dimensjoner, partenes interesser og avtalemuligheter. Dette støtter også opp under den nevnte teorien i endringsmotstandskapittelet. Etter forberedelsesfasen går man inn i forhandlingene om de ulike dimensjonene og interessene, hvor man så finner en felles løsning som er bedre enn en kompromissløsning.

Et kompromiss handler om å gi og ta like mye av hver dimensjon i en forhandling. I en forhandling der det er flere dimensjoner, vil et kompromiss være en dårligere løsning for begge parter. Istedenfor å inngå kompromiss på alle dimensjoner kan partene vinne en sak 100%. Dette bidrar til et bedre resultat enn om partene blir halvveis enige om løsninger. Begge parter vil derfor komme bedre ut enn ved hjelp av rene kompromisser (Rognes, 2012).

Vi kan videre bruke forhandlingsteorien til å se om partenes ønsker om utfall av saken er blitt ivaretatt, om løsningen har vært den beste, og så videre bruke den til å kontrollere at integreringen har fungert optimalt.

3. Problemspesifisering

På bakgrunn av teorikapittelet har det dukket opp en rekke spørsmål innenfor integrasjonsutfordringer ved fusjoneringen som vi ønsker å undersøke og finne svar på. Vi har kommet fram til én hovedproblemstilling. Denne hovedproblemstillingen har vi igjen delt inn i fire delproblemstillinger:

3.1 Hovedproblemstilling

Hva innebærer de strukturelle forandringene ved fusjonen og hva betyr dette for integreringen av de to institusjonene?

3.1.1 Delproblemstilling 1

Hvorfor har organisasjonsstrukturen blitt en trenivåmodell?

3.1.2 Delproblemstilling 2

Hvilke strukturelle og kulturelle gevinster og/eller tap gir den nye trenivåmodellen?

3.1.3 Delproblemstilling 3

Har integrasjonstiltakene vært effektive og nyttige?

4. Metode

Metodekapittelet tar for seg hva slags metoder som er brukt for å besvare problemstillingene. Først vil vi ta for oss den teoretiske delen av metodene, for så å gå videre inn på hvordan vi tilnærmet oss metoden i praksis. I vårt arbeid har vi benyttet oss av flere ulike datakilder; faglitteratur, planer og rapporter, diverse internettsider, tidligere studentoppgaver i emnet AOS234 og egen kompetanse.

4.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode

Hovedforskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode ligger i logikken og tolkningen av denne. Med kvalitativ metode søker man en forståelse av et fenomen og det spesifikke i et helhetlig perspektiv. Her hentes det inn egen data gjennom intervjuer med få nøkkelpersoner og man går i dybden innenfor temaet. Kvantitativ metode går derimot ut på å tolke statistikk samt finne årsak/virkning. I motsetning til det kvalitative utvalget har det kvantitative utvalget langt flere nøkkelpersoner og resultatet kan legges fram i form av tallmateriale. Problemstillingene ved en kvantitativ tilnærming er ferdig utformet før data skal samles inn, mens problemstillingene ved bruk av kvalitativ metode ofte endres og utvikles i løpet av datainnsamlingen av hensiktsmessige grunner (UIO, 2000).

En annen karakteristisk, samt vesentlig forskjell er at ved bruk av kvalitativ metode har man direkte kontakt med sine nøkkelpersoner, og i kvantitativ metode legges det opp til avstand mellom datainnsamler og nøkkelperson (UIO, 2000). I vår oppgave har vi valgt en kvalitativ tilnærming da vi mener det er mest hensiktsmessig med hovedfokus på intervjuer for å belyse vår problemstilling. Vi har valgt å intervju følgende personer:

- Halvor Hektoen, prorektor ved NMBU
- Hans Fredrik Hoen, tidligere rektor ved UMB
- Siri Løksa, økonomi- og eiendomsdirektør ved NMBU

- Per Einar Granum, instituttleder ved avd. Adamstuen
- Frida Holand, tidligere styremedlem i Fellesstyret

Disse personene har alle sammen hatt en form for tilknytning til fusjoneringen på en eller annen måte, og vi mener at deres kunnskap kan bidra til å løse våre problemstillinger.

4.2 Empirisk metode

Vi har valgt å benytte oss av empirisk metode når vi skal samle inn data og analysere disse. Vi har satt oss delproblemstillinger som vi skal bruke i arbeidet med å komme frem til en konklusjon og svare på vår hovedproblemstilling. Ved å observere og skaffe informasjon gjennom kvalitativ metode vil vi sitte på et godt datagrunnlag til vår analyse. Datagrunnlaget vil være basert på erfaringer og meninger som våre nøkkelpersoner har opparbeidet seg gjennom sin arbeidsperiode med fusjonen.

4.3 Nøkkelpersonintervju

Ved et nøkkelpersonintervju fokuseres det på å finne ut hva intervjuobjektet tenker og mener om et problem. Objektet er ekspert på sin egne synspunkter, forventninger, oppfatninger og holdninger (Røkholt, 2014d). For å finne informasjon som kan hjelpe til å svare på våre satte problemstillinger er det veldig naturlig for oss å velge nøkkelpersonintervju som vår hovedmetode da vi er ute etter å få innsyn i våre intervjuobjekters oppfatninger og holdninger om fusjonen.

I forkant av intervjuene utarbeidet teamet en grov intervjuguide som var til god hjelp til å huske og stille våre spørsmål under intervjuene (vedlegg 1). Det skal nevnes her at ved første intervju oppdaget vi at nøkkelpersonens svar på et spørsmål også var svar på en rekke andre spørsmål. Vi måtte derfor endre litt på intervjuguiden til neste intervju. Intervjuene våre har vært basert på samtale med en lengde på ca. 45 minutter. Under

intervjuene tok vi i bruk lydopptaker fra første stund som i ettertid har gjort det lettere for oss å få en god oversikt over hva som ble sagt.

Det er både fordeler og ulemper ved bruk av intervju som metode. Så lenge intervjuobjektene er villige til å stille opp er intervjumetoden veldig god og lett gjennomførbar og man får ofte gode og utfyllende svar på det man lurte på. Ulempene ved å bruke intervju er blant annet at det tar lang tid å transkribere intervjuene fra lydopptaket i etterkant, samtidig som man må tolke samt analysere den informasjonen man faktisk har fått ut av intervjuet. En skal også være noe kritisk til personlige intervju da objektene kan gi strategiske svar til fordel for deres egne interesser.

4.4 Faglitteratur og annet

I tillegg til innsamling av empirisk materiale, har vi tatt utgangspunkt i utdelt pensumlitteratur, planer og rapporter laget av NMBU, klassediskusjoner og forelesninger. Vi har også hatt nytte av veiledning fra Per Ove Røkholt (kursledelsen) som har bistått oss med faglige og konkrete innspill til oppgaven. Disse dataene, sammen med våre egne tanker og meninger har lagt grunnlaget for tolkningen av vår tildelte oppgave.

5. Analyse

5.1 Delproblemstilling 1

Hvorfor har organisasjonsstrukturen blitt en trenivåmodell?

Det forklares av Hans Fredrik Hoen at NVH opprinnelig hadde et ønske om å bli et eget fakultet ved NMBU, slik at de hovedsakelig kunne styre seg selv. *"Veterinærene ønsket å holde sine fagfolk samlet i et helhetlig veterinærmiljø fra A til Å"* (Hoen, 2014).

De fire instituttene de har per i dag, ville da blitt samlet under et felles styre, og det ville i praksis ikke være en stor forskjell fra den tidligere modellen de har hatt.

"UMB og politikerne ønsket ikke at veterinærene skulle stå alene, ettersom dette ville svekke integreringen" (Granum, 2014).

Halvor Hektoen forteller at: *"Under fusjoneringen mellom Sveriges Lantbrukshögskola og Veterinärhögskolan ble veterinærene et eget fakultet. Dette har gjort integreringen svært vanskelig, da veterinærene ble isolert i et eget fakultet og det sies at integreringen tok hele 30 år"*.

Vi får ikke godt nok svar av intervjuobjektene fra "UMB-siden" om hvorfor de ville beholde sin opprinnelige struktur. Derfor legger vi til grunn Per Einar Granums utsagn om at: *"Instituttene på UMB har veldig mye mer makt enn hva som er vanlig for institutter og ha"* og *"Instituttene på Ås har hatt en stor autonomi – småkongevælde"* (Hektoen, 2014).

Den trenivåmodellen som fellesstyret kom frem til slik vi kjenner den i dag, ble av alle intervjuobjektene fremstilt som en kompromissløsning. Spørsmålet om å legge til fakultetet som et nytt ledd ble en lang forhandlingsperiode. Flere av intervjupersonene mener nå i ettertid at dette muligens ikke ble den beste løsningen:

"Den beste løsningen ville vært enten å ha valgt flat struktur eller bygd ut fakultetsstrukturen fullt ut" (Løksa, 2014).

"Fakultetsnivået er ikke et nivå slik et fakultetsnivå burde være, det burde hete strategisk utvalg eller lignende" (Holand, 2014).

Felles for alle intervjuobjektene er at de mener at lytteprosessen har vært svært vanskelig. Bakgrunnen for dette er blant annet at ivaretagelsen av likeverdigheten mellom universitetene er vanskelig når størrelsen og kultur både innen administrasjon og studentmasse er så forskjellig. I tillegg var ikke tillitsgrunnlaget godt nok.

"Institusjonene stolte ikke på at de ville hverandre godt" (Holand, 2014).

"Det var alt for mye detaljstyring som gjorde at gode prinsippforslag ikke ble vedtatt fordi det ikke var sikkerhet rundt det NVH mente var vesentlige detaljer" (Holand, 2014).

5.2 Delproblemstilling 2

Hvilke strukturelle og kulturelle gevinster og/eller tap gir den nye trenivåmodellen?

Nøkkelpersonene avdekker at at fakultetene, slik de er satt i dag, ikke kommer til å være som de tradisjonelle fakultetene de har blant annet på Universitetet i Oslo. Der er fakultetene selvstendige enheter med tanke på tildeling av fremtidige midler. *"Per dags dato har ikke fakultetene verken midler eller ressurser nok, så instituttledernes myndighet vil fortsatt være veldig stor i tiden fremover"* (Granum, 2014).

"Veterinærene kommer til å bli enda mer konkurransedyktige når de kommer inn i et større fagmiljø" (Granum, 2014).

"Fakultetsnivået fører til at økonomiske ressurser går til administrasjonen som ikke gagnar utdanning eller forskning. Det blir et pengesluk uten at dette kommer til å utføre noen jobb" (Holand, 2014).

Halvor Hektoen ser på dette punktet med andre øyne. Ved å bryte ned instituttene autonomi så vil det ikke være en kamp om penger mellom institutter, men et "tvunget" samarbeid. Kostnadene gitt til administrasjonsleddet vil føre til besparelser i form av å bryte ned faggrenser og få til et bedre samarbeid mellom instituttene.

Felles for nøkkelpersonene er at gevinst vi får ved den nye trenivåmodellen er at kunnskapsmiljøet vil bli sterkere, og at fagmiljøer kan i enda større grad utvikles på tvers av institutter. Det er splid mellom nøkkelpersonene om det administrative arbeidet blir enklere i en slik struktur eller ikke.

5.3 Delproblemstilling 3

Har integrasjonstiltakene vært effektive og nyttige?

Siri Løksa forteller at: *"Flere fra NVH er allerede på flyttefot nærmere Ås, og flere har bedt om å få kontor plass før den faktiske flyttingen skjer".*

"Fusjonen har gått mye glattere enn jeg har drømt om. Fra nyttår til nå har vi fått til mye" (Hektoen, 2014).

"Det er alt for tidlig å fusjonere seks år før flyttingen skjer. Dette kan ødelegge og være ineffektivt for integrasjon, da vi får to bølgedaler med motstand. Én ved fusjoneringen som handler om tap av identitet, og den andre når den fysiske flyttingen skjer i 2019" (Granum, 2014).

Siri Løksa er i midlertid uenig i dette. *"Fusjon seks år før flytting er nyttig da vi har seks år på oss til å bli en felles organisasjon"* (Løksa, 2014).

”Det var riktig for integreringen at rektorene fra UMB og NVH ikke gikk inn i en ny runde som rektorer, da disse hadde kjempet hver sin sak, og det var sunt med en utskiftning” (Granum, 2014).

I den vedtatte strukturen blir veterinærutdanningen lagt under Fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap, sammen med andre studieretninger fra UMB. Dette mener flere av våre intervjuobjekter vil gjøre at veterinærer – både studenter og ansatte – integreres med resten av NMBU på en mer effektiv måte, da forskermiljøer og fagområder på tvers av studielinjene skapes og utvikles.

Flere av intervjuobjektene mener også det er for tidlig å si noe om integrasjonsprosessen har vært nyttig og effektiv, da det er seks år frem i tid til den faktiske flyttingen skjer.

6. Diskusjon

6.1 Delproblemstilling 1

Hvorfor har organisasjonsstrukturen blitt en trenivåmodell?

Trenivåmodellen er en kompromissløsning mellom UMB og NVH. Denne løsningen ble til gjennom en lang forhandlingsprosess der begge parter ville ha en modell som gagnet deres institusjon mest. Selve struktureringsspørsmålet kan sees på som et eneste stort maktspill, der institusjonene ville få gjennom sine meninger og sin vilje. I vår teoridel om fusjoner nevnes det at mislykkede fusjoner ofte knyttes opp mot blant annet identitetstap og redusert organisasjonstilknytning. NMBUs trenivåmodell var det som måtte til for at begge parter i fusjoneringen skulle føle rettferdighet.

Ved SLU i Uppsala fikk veterinærene et eget fakultet ved fusjoneringen. Dette gjorde at selve integreringen tok veldig lang tid. Dette er et skrekkeeksempel på det politikerne og UMB ville unngå, som de senere fikk NVH med på. Det var viktig for UMB å ikke overkjøre NVH i diskusjonene, da UMB hele tiden kunne tolkes som “storebroren” i dette forholdet, mtp størrelse og faglig bredde. Selve forhandlingene mellom begge partene mener vi kan virke kaotisk til tider. Det virker som om det ikke var en god dialog innad i egne organisasjoner. Den flate strukturen til UMB gjorde at det ikke var samlede meninger internt, og det kunne lett oppstå splid på noen områder. Dette er i sterk kontrast til NVH, som vi har fått inntrykk av virket veldig samkjørte og enige på områdene som det ble forhandlet om. Dette skyldes den sterke U-formstrukturen NVH har, med en synlig sentralstyring og prinsippet om at alle følger lederen.

Skulle vi ha analysert forhandlingen om struktureringen i et forhandlingsteoretisk perspektiv hadde dette vært alt for omfattende, men vi ønsker likevel å trekke frem et moment ut i fra den teorien vi har om forhandlinger. Kompromissløsning er som nevnt ikke en god løsning i integrative forhandlinger. Kompromissløsningen mener vi ble til som en konsekvens av mangel på tillit. Denne tilliten skal i følge forhandlingsteorien etableres i tidligfase – altså før forhandlingene skjer.

Mangel på tillit er også noe Frida Holand trekker frem som et av de største utfordringene ved etablering av ny struktur. Vi mener derfor at det er tydelig at tidligfasen av fusjonen har gått alt for raskt frem, som har gitt ringvirkninger, særlig for forhandlingene rundt kampsakene til hver av institusjonene.

Trenivåmodellen ble en realitet da forhandlingene ikke førte noen vei. Begge institusjonene ville ha sin egen struktur, og dermed måtte de inngå et kompromiss som var en sammensmelting av hver av institusjonenes gamle strukturer.

6.2 Delproblemstilling 2

Hvilke strukturelle og kulturelle gevinster og/eller tap gir den nye trenivåmodellen?

Det som nevnes i analysen av delproblemstilling to er at gevinstene ved trenivåmodellen gir en potensiell økonomisk gevinst ved at det er samarbeid på tvers av instituttene. Halvor Hektoen mener som nevnt i analysen at instituttene på UMB har hatt en intern kamp om studiepoeng som videre gir økte midler – altså det man kan kalle en studiepoengproduksjon. Videre mener han at med et nytt fakultetsnivå vil ikke denne kampen være reell da dette nivået er til for å skape internt samarbeid og ikke intern kamp om studiepoeng. Vi mener at den flate strukturen som fantes på UMB før hadde mange goder som ikke trenivåmodellen vil ha. Innføring av et ledd til vil gjøre strukturen mer pyramideformet og informasjonsdistribusjon blir en reell utfordring. Alle fakulteter er likestilte, men ikke alle er like store i antall studenter og antall studieretninger. Vi mener at konsekvensen av dette er at midler kan bli feilfordelt til instituttene.

En gevinst som nevnes av flere nøkkelpersoner er at fagmiljøer utvikles i større grad ved en slik modell, noe som gir en sterkere posisjon i samfunnet. Likeledes vil også integreringen her være mer effektiv. NVH har allerede merket gevinsten ved å være en del av et større universitet, ved at de har mye større politisk makt i universitetsnorge. Ved at NVH blir med i et større fagmiljø gjør dem mer konkurransedyktige.

På en annen side sees trenivåmodellen på som et "pengesluk", da dette kun er et nivå til mer administrasjonsarbeid som ikke vil gagne forskning eller utdanning. I tillegg ser vi at fakultetet som et svakt nivå i forhold til sin maktposisjon. Dette vil resultere i en organisasjonsstruktur som bærer preg av en U-form i følge teorien om Mechanisms of Governance. Dette vil bety at flere strategiske beslutninger må bli tatt av ledelsen, og ikke fakultetene, noe som kan resultere i hastebeslutninger tatt uten å informere de riktige partene.

La oss si at den nye strukturen hadde blitt slik den opprinnelige UMB strukturen var. Da hadde organisasjonen blitt enda flatere. Dette går i mot teorien om New Public Management, der trenden ligger i å bygge strukturen oppover for å effektivisere sektoren. Vi støtter opp om denne teorien da det kan skape en gevinst for det nye universitetet. Det vil effektivisere kommunikasjonen innad i organisasjonen ved at det er et færre antall personer som skal ta avgjørelser. På en annen side så kan dette skape for mange ledd som man må gjennom for å bli hørt. Det vil si at deler av kommunikasjonen nederst i strukturen kan bli borte eller ikke bli hørt av ledelsen.

For å skape en kulturell gevinst ser vi på det som mest hensiktsmessig at NMBU utformer en integreringsstrategi som tar utgangspunkt i tidligere kulturer til begge institusjoner. Ved å gjøre dette vil man ivareta begges synspunkter, og individenes tilpasning til identitet og tilhørighet blir enklere. Denne strategiutformingen tilsvarer Mintzbergs teori om å finne en strategi ut i fra tidligere mønstre (pattern).

6.3 Delproblemstilling 3

Har integrasjonstiltakene vært effektive og nyttige?

Teorien sier som nevnt at integrasjonsprosess skal skje blant annet over en kort periode og at ledelse ikke skal skiftes ut, da man mister kontinuiteten i integrasjonsprosessen. Vi ønsker å se på det første aspektet ved teorien, nemlig tid, og sette det i vårt perspektiv. For vår del skjer integrasjonsprosessen over mange år. Fellesstyret ble opprettet som et direkte tiltak for integreringen. Her skulle arbeidet handle om å samkjøre hverandres kulturer og strukturer, og danne et nytt universitet med en ny

identitet. Stortingsvedtaket sa opprinnelig at fusjoneringen skulle skje ved flytting, men skjedde som vi vet seks år før flytting. Granum mener som nevnt at dette vil føre til to bølgedaler med uro. Hvis dette er tilfellet, kan det hende at integrasjonsprosessen ikke har vært til sin nytte mener vi. Vi forstår at flytting fra lokaler man har mye tilknytning til kan være vanskelig, men man burde etter seks år ha fått en tilknytning til det nye universitetet og en ny identitet. Har man ikke fått det, er man enten ikke interessert i å være med videre i prosessen, eller så har ikke integreringstiltakene fungert. Dette er vanskelig å si noe om siden dette er mange år frem i tid.

Det andre aspektet ved teorien er at nye personer ikke skal komme inn i prosessen på et jevnlig basis. I vårt tilfelle har en stor utskiftning allerede skjedd ved et nytt rektorat i 2014, og det kan hende det vil skje igjen ved nytt rektorvalg. Med andre ord er ikke fusjonen i samsvar med hva teorien sier om effektiv integrasjonsprosess. Likevel mener vi, i likhet med Granum, at det har vært bra med en utskiftning av rektorat. Bakgrunnen for dette er at vi mener man kan bli farget av sine meninger i tidligere kamper, og dermed jobbe mot arbeidet for dannelsen av en ny identitet og struktur.

I vårt tilfelle samsvarer dermed ikke teorien med realiteten for hva en god integrasjonsprosess er. Dette er ikke nok til å konkludere om integrasjonstiltakene har vært effektive og nyttige.

Opprettelsen av fakultetsnivået kan man også se på som et integrasjonstiltak. Her mener vi at det isolert sett er et godt tiltak for integreringen. Det skaper som flere ganger nevnt fagmiljøer på tvert av instituttene, og samarbeid både mellom ansatte og studenter. Dette tiltaket vil kun være et korttidstiltak, da fakultetene kun har en koordineringsmakt på papiret. Når integrasjonen er vellykket og instituttene har opparbeidet seg et samarbeid mener vi at NMBU burde se på muligheten til å bygge fakultetsstrukturen helt ut. Her er vi enige med teorien om at kompromissløsninger ikke er den beste løsningen og ikke veldig effektiv i det lange løp.

Vi sier oss enige med flere av nøkkelpersonene om at effektiviteten til integrasjonstiltakene er umulig å svare på. Dette er en evalueringsprosess, og man finner først ut av dette i etterkant. Derimot at integrasjonstiltak som fest, en struktur

som baserer seg på samarbeid og felles bygg er nyttig, stiller vi oss bak og mener er viktig for å skape en felles identitet og tilhørighet til et nytt universitet.

6.4 Andre observasjoner

Hvis vi gjør en induktiv generalisering av intervjuene våre, kan vi se et interessant fellestrekk. Dette er ikke et element vi ønsker å gå i dybden av, men som vi mener er verdt å nevne. Under alle intervjuene opplevde vi at nøkkelpersonene gikk inn med sterke og negative meninger om fusjoneringen, særlig med tanke på den nye trenivåmodellen. Dette gjaldt personer fra begge institusjoner. Lengre utover i intervjuet mildnet negativiteten, og nøkkelpersonene gikk over i en slags akseptfase og uttrykte mer glede over resultatet. Dette kan skyldes hvordan vi har lagt opp intervjuguiden vår. Vi opplevde det som at intervjuobjektene overbeviste seg selv om alle gode fusjonen fører med seg, og viste en aksept.

6.5 Konklusjon

I denne delen ønsker vi å trekke frem konklusjonene ved delproblemstillingene og sammenfatte dette til en svar på hovedproblemstillingen vår.

Hva innebærer de strukturelle forandringene ved fusjonen og hva betyr dette for integreringen av de to institusjonene?

De strukturelle forandringene innebærer et kompromiss mellom institusjonenes tidligere strukturer, der organisasjonen har blitt tilspisset og myndighet har blitt flyttet oppover. Den nye strukturen ser vi på som et sterkt integreringsledd og en god løsning for samhandling på tvers av de faglige miljøene.

Kilder

Intervjuer

Granum, P. E. (2014, 05 27). (E. C. Rørstad, Intervjuer)

Hektoen, H. (2014, 05 27). (E. C. Rørstad, Intervjuer)

Hoen, H. F. (2014, 05 26). (E. C. Rørstad, Intervjuer)

Holand, F. (2014, 05 27). (E. C. Rørstad, Intervjuer)

Løksa, S. M. (2014, 05 28). (E. C. Rørstad, Intervjuer)

Faglitteratur

Jenssen, S. A. (2002). Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner.

Røkholt, P. O. (2014a). Forandringsmotstand og ledelse. AOS234, NMBU.

Røkholt, P. O. (2014b). Organisasjonskultur. AOS234, NMBU.

Røkholt, P. O. (2014c). Organisasjonsteori. AOS234, NMBU.

Røkholt, P. O. (2014d). Personlig intervju. AOS234, NMBU.

Røkholt, P. O. (2014e). UMBs organisasjons- og styringsstruktur. AOS234, NMBU.

Rognes, J. K. (2012). *Forhandlinger*. Universitetsforlaget.

Rysstad, S. (2014). Analyse av NMBUs organisasjonsstruktur. NMBU.

Rysstad, S., & Røkholt, P. O. (2014a). Five Ps For Strategy. I H. Mintzberg. AOS234, NMBU.

Rysstad, S., & Røkholt, P. O. (2014b). Litteraturoversikt. AOS234, NMBU.

Rysstad, S., & Røkholt, P. O. (2014c). Strategi og ledelse. AOS234, NMBU.

Solstad, E. (2009). Fusjoner i offentlig sektor.

Internett

Fellesstyret. (2010). *Protokoll 01/10*. Hentet 05 24, 2014 fra http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/protokoller_fs/protokoll_fs_01-10.pdf

Kunnskapsdepartementet. (2008). *Norges veterinærhøyskole og Veterinærinstituttet til Ås*. Hentet 05 22, 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/Nyheter-og-pressemeldinger/pressemeldinger/2008/norges-veterinarhoyskole-og-veterinarins.html?id=496138>

Mykland, S. (2013). *Forhandlingsteori*. Hentet 05 25, 2014 fra <http://www.hordaland.no/PageFiles/54723/3.1%20Mykland%20-%20Forhandlingsteori%20%20nyttig%20kunnskap%20i%20planprosesser%20Plankonferansen%202013.pdf>

NMBU. (2014). *Rapport og planer*. Hentet 05 26, 2014 fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet: http://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/rapport_og_planer_for_nmbu_2013-2014.pdf

SNL. (2011). *Metode*. Hentet 05 25, 2014 fra Store norske leksikon: <http://snl.no/metode>

SNL. (2013). *Organisasjonskultur*. Hentet 05 26, 2014 fra Store norske leksikon: <http://snl.no/organisasjonskultur>

UIO. (2000). *Kvalitativ metode*. Hentet 05 26, 2014 fra Universitetet i Oslo: http://www.giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898482

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Fortelle litt om oss selv

Sette i gang lydopptaker

Objektet forteller litt om seg selv.

Hvilken posisjon han/hun hadde i fusjoneringen.

Når kom objektet inn i prosessen?

Fusjon:

- Hva var din innstilling til fusjoneringen før prosessen satte i gang?
 - Hva var den viktigste faktoren for å fusjonere i følge deg?
- Hva så du på som de største utfordringene med fusjoneringen?
 - Hvordan syntes du samarbeidet mellom NVH og UMB har vært?
- Har den vært god hele tiden, er det noen som har stilt seg på bakbena ved noen omstendigheter?
- Har UMB og NVH hørt på hverandre og hvordan har "lytteprosessen" vært?
- Er det noe du har oppdaget i prosessen som UMB kunne ha lært av NVH og omvendt?

Organisasjonsstruktur:

- Hvilke utfordringer kom du over i prosessen rundt struktureringen av den nye organisasjonen?
- Hvordan føler du at de gamle org. strukturene ved UMB og NVH har påvirket den endelige strukturen for NMBU?
- Hvem vil strukturen påvirke i størst grad?
- For NVH sin del har deres org. struktur forandres seg betydelig.
- Hvilken rolle har dette for det administrative?
- Er det noen som er negative til denne forandringen?
- Hvilken positiv effekt vil det ha å innføre en slik forandring?
- Hva er dine tanker om at NMBU har innført fakultet?
- Vil fakultet styrke kunnskapsnivået, eller er det kun for syns skyld?

Organisasjonskultur

- Både NVH og UMB har sterke kulturer. Hvordan tror du endringen av org. strukturen vil påvirke disse?
- Med tanke på at NMBU vil få et veldig spredt campus. Tror du det vil bli et stort skille mellom tidligere NVH og UMB når alle samles på Ås?
- Hvilke tiltak syntes du har vært gode med tanke på samordning og oppretting av en felles NMBU-kultur?
- Syntes du det burde er noe som burde ha blitt gjort annerledes for å styrke NMBUkulturen bedre (integrering)?
- Tror du det vil ta lang tid før alle føler at de "hører hjemme" ved NMBU på Ås, og ikke UMB og NVH?