



NMBU - Et tvangsekteskap?

Emne: AOS234 Studenter i ledelse - Spesialkurs for tillitsvalgte studenter ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet



Ås, 03. juni 2016

Markus Kværner, Ole-Håkon Drabløs, Elisabeth Bøhmer Prøsch og Marte Uthus Solum

Forord

Dette er en obligatorisk rapport utarbeidet i emnet AOS234, Studenter i ledelse, ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Fra januar og frem til april hadde vi ukentlige samlinger og seminarer der det ble forelest i relevante emner for prosjektarbeidet. Medlemmene av gruppen føler seg privilegerte som fikk muligheten til å ta dette emnet, og vi håper og tror at universitetet ser nytten av det også i fremtiden. Vi sitter igjen med mye relevant kunnskap som vi kan dra nytte av for å gjøre en enda bedre jobb i våre tillitsverv ved NMBU, og i arbeidslivet senere.

I denne rapporten har vi valgt å se nærmere på en av Colbjørnsenutvalgets anbefalinger (fotnote: kilde): “Utvalget vil anbefale styret og rektor å vurdere om dagens frustrasjoner over samlokaliseringsprosessen bør få økt oppmerksomhet fra ledelsen, og om det er iverksatt tilstrekkelig med tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen. Utvalget vil særlig understreke den betydning som utnyttelse av bygningsmassen har for en vellykket samlokalisering.” Allerede i 2005 stod det en artikkel i Tuntreet (kilde) som sa at trekantdramaet mellom NVH, UiO og UMB var som tatt ut fra en bollywoodfilm. “Får NVH sin noe motvillige UiO, eller blir hun tvangsgiftet med UMB?” Etter samtaler og intervjuer med sentrale skikkelser i prosessen har vi derfor valgt å gi rapporten navnet: **NMBU - Et tvangsekteskap?**

For god veiledning og oppfølging gjennom hele arbeidet, vil vi takke Professor emeritus Per Ove Røkholt og førsteamanuensis Sigurd Rysstad. Vi vil også takke intervjuobjektene våre: Yngvild Wasteson, tidligere rektor ved NVH og faglig leder for veterinær- og dyrepleierutdanningene, Per Einar Granum, prodekan VetBio, Marit Nesje, førsteamanuensis produksjonsdyrmedisin, Halvor Hektoen, prorektor ved NMBU, Mari Sundli Tveit, rektor ved NMBU og studenter Linn Anett Hillestad, Tord Hauge, Ingeborg Sørensen Stene, Unn Liebe, Jørgen Skeide og Mariya Khanamiryan.

Rapporten er utført av Elisabeth Böhmer Prösch, økonomisjef i Samfunnsstyret, Marte Uthus Solum, administrasjonssjef i Samfunnsstyret, Ole-Håkon T. Drabløs, nestleder i Samfunnsstyret, og Markus Kværner, UKEsjef for UKA i Ås 2016

Sammendrag

Denne rapporten tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

“Skal universitetsstyret og rektor gi økt oppmerksomhet til frustrasjoner over samlokaliseringen, og er det iverksatt konkrete tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen?”

Samlokaliseringsprosessen har skapt mye uro og frustrasjoner hos studenter og ansatte ved gamle NVH og UMB. Dette er to sterke institusjoner med lange tradisjoner for utdanning og kultur. Vi har sett på samlokaliseringsprosessen med fokus på hvilke faktorer som gjorde at uro og frustrasjoner oppstod, som en følge av fusjonen.

Rapporten består av en teoretisk del som er hentet ut fra artikler, rapporter og fagstoff som er blitt gitt i faget. Deretter har vi benyttet oss av en kvantitativ spørreundersøkelse og nøkkelpersonintervju som metoder for å innhente nødvendig informasjon fra studenter og ansatte. Resultatene av spørreundersøkelsen og nøkkelpersonintervjuene ble gjort for å belyse de forskjellige holdningene rundt samlokaliseringsprosessen.

Vi har oppdaget mange ulike holdninger, mellom Campus Ås/Campus Adamstuen, studenter/ansatte og mellom de som driver prosessen og de som blir påvirket av den.

Det som virker gjennomgående er aspektet som ligger i menneskets natur. Vi er redde for å miste vår identitet, personlig tap (økonomisk eller maktposisjon) og at det sosiale endres. Med andre ord, frykten for det ukjente er sentralt her. Flere negative holdninger rundt samlokaliseringen eksisterer dessverre enda den dag i dag.

Gjennom teori, analyse, intervju og diskusjoner har vi kommet med konkrete tiltak til universitetsstyret og ledelsen om å øke fokus på kulturbygging. Vi anser det som sentralt å **skape** en felles NMBU-identitet i nær fremtid.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
2. Teoritilnærming.....	7
2.1 Bakgrunn for fusjonen	7
2.2 Organisasjonskultur	9
2.3 Fusjon	9
2.3.1 Offentlig vs privat i en fusjon.....	9
2.3.2 Fusjon mellom høyskoler/universitet	10
2.3.3 Formål med fusjon.....	11
2.4 Samlokalisering.....	12
2.4.1 Ambisjoner og mål for samlokalisering	12
2.4.2 Ledelsens betydning.....	13
2.5 Forandringsmotstand	15
2.5.1 “10 grunner til motstand mot fusjon”	15
2.6 Integrasjon	17
3. Problemstilling	19
3.1 Hovedproblemstilling	19
3.2 Delproblemstillinger	19
4. Metode	20
4.1 Metode – Kvantitativ spørreundersøkelse	20
4.2 Metode – Nøkkelpersonintervju	21
5. Analyse.....	22
5.1 Analyse kvantitativ spørreundersøkelse.....	22
Resultater kvantitativ metode:	22
5.2 Analyse nøkkelpersonintervjuer	28
5.2.1 Intervju ansatt.....	28
5.2.2 Intervju student	32
6. Diskusjon	35
A: Frykt.....	35
1. Hvilke momenter ligger bak frykten for samlokaliseringsprosessen?.....	35
2. Er det grunn til å tro at det vil bli endringer på gamle NVHs utdanning, og vil kvaliteten bli påvirket av dette?	36
3. Hvordan påvirker pasientgrunnlaget av smådyr holdningene rundt samlokaliseringen?	36
B: Ledelsen	38
1. Er det et ledelsesvakuum på Adamstuen som følge av samlokaliseringen, og på hvilken måte er denne med på å skape uro og frykt rundt selve samlokaliseringsprosessen?.....	38
2. Har det blitt gjort noen tiltak for å motvirke uroen, og hva har da eventuelt blitt gjort?	39
7. Konklusjon.....	41
Kilder.....	44

1. Innledning

Vår tid på NMBU begynte da NMBU het UMB. Den 1. januar 2014 skulle en ny historie skrives, og det sammen med en annen tung kulturbærer. Universitetet skulle slås sammen med Norges veterinærhøgskole, og byttet navn til NMBU. Det tar sikte på å bli et stort og flott universitet, hvor forskning og undervisning skal være i verdenstoppen. Nye bygninger og flere studenter skal sørge for kunnskap på tvers av studieretningene. Det skal være et godt forhold mellom forskning og undervisning. “Kunnskap for livet” er visjonen, og den skal ledelsen nå så fort omorganiseringen og samlokaliseringen er gjennomført. En analyse av dagens styringsmodell var nødvendig og universitetsstyret leide inn eksperthjelp. Tom Colbjørnsen, tidligere rektor ved BI, ble satt på jobben og 21. januar 2016 var rapporten ferdigstilt.

Selv om rapporten i hovedsak handlet om omorganisering, belyste den også at samlokaliseringen av tidligere UMB og NVH skaper uro og engasjement blandt NMBUs ansatte. Colbjørnsen mente at de nye byggene ikke vil gagne tidligere UMB-ansatte, mens NVH-ansatte opplever at de får store ulemper grunnet mye av at de administrative ressursene allerede er flyttet til Ås.

“Utvalget har merket seg at samlokalisering av tidligere UMB og NVH på Ås skaper betydelig oppmerksomhet og uro blant NMBUs medarbeidere. Studentene ser i utgangspunktet ut til å ha en mer avmålt holdning til denne prosessen, men erfarer samtidig at uroen blant ansatte kan smitte over på en del av studentene.” (Tom Colbjørnsen 2015)

Videre mener Colbjørnsen at det ser ut til at studentene tar det med ro, men nevner at av erfaring kan uroen smitte over på studentene, noe det muligens har gjort. På den årlige fjøsfesten, 31. oktober 2015, ble studenter fra Campus Ås behandlet på en måte som ikke egner seg blant akademikere. Både mat og ubekvemsord ble kastet over en lav sko på studentene fra Ås, og det virket ikke som man skulle dele campus og ha en felles kultur om kun fire år. Under et Toppmøte høsten 2015 hadde prorektor Halvor Hektoen sendt inn et notat om kulturbygging og hvor langt NMBU hadde kommet på tvers av campusene.

“Det har vært arrangert ulike sosiale arrangement for ansatte og studenter enten som egne fester og arrangement, eller at ansatte og studenter fra de to campusene har vært invitert til hverandres arrangement. Universitetet har ordnet med fellestransport. De enkelte arrangementene har hatt god kvalitet, men det har vært blandet respons og frammøte.” (se vedlegg 2)

I brevet ble studentene trukket frem som forkjempere, der det ble skrevet at studentene hadde et godt forhold til hverandre og at det å få en felles kultur ikke ville bli noe stort problem.

Studentrepresentantene i Toppmøtet berettet da om hendelsen på den årlige fjøsfesten til veterinærene, og de fleste fikk seg en oppvekker. Enkelte ansatte hadde siden første stund vært kritiske til fusjonen og samlokaliseringen, men nå hadde holdninger spredt seg ned til studenter som gikk fysisk til verks. Man skal ikke trekke konklusjoner ut fra enkelte studenters handlinger i beruset tilstand, men det kan være uheldig om man ikke tar det på alvor.

“Svært mange av de frustrasjoner utvalget har blitt konfrontert med i anledning samlokalisering er typiske overgangsfenomener som vil gå seg til over tid. Det betyr imidlertid ikke at styret og ledelsen kan nøye seg med å møte dagens frustrasjoner med en «laissez-faire»-tilnærming. En del av utfordringene kan vise seg å få langsiktige og uheldige konsekvenser, blant annet ved at verdifull kompetanse kan forsvinne ut.” (Tom Colbjørnsen 2015)

Derfor ønsker vi å se på følgende problemstilling:

“Skal universitetsstyret og rektor gi økt oppmerksomhet til frustrasjoner over samlokaliseringen, og er det iverksatt konkrete tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen?”

2. Teoritilnærming

Grunnlag for teorivalg

For å tilegne oss tilstrekkelig bakgrunnsinnsikt leste alle gruppemedlemmer

Colbjørnsenrapporten. Litteratur og artikler er hentet fra pensum i faget AOS234 samt tidsskrifter og artikler som er funnet på internett og i andre fagbøker. Vi har valgt å fokusere på teori angående både fusjons- og samlokaliseringsprosesser, da disse går “hånd i hånd” i vårt tilfelle. I tillegg har vi vektlagt kultur, ledelsens betydning, forandringsmotstand og integrasjon da disse spesielt belyser vår problemstilling.

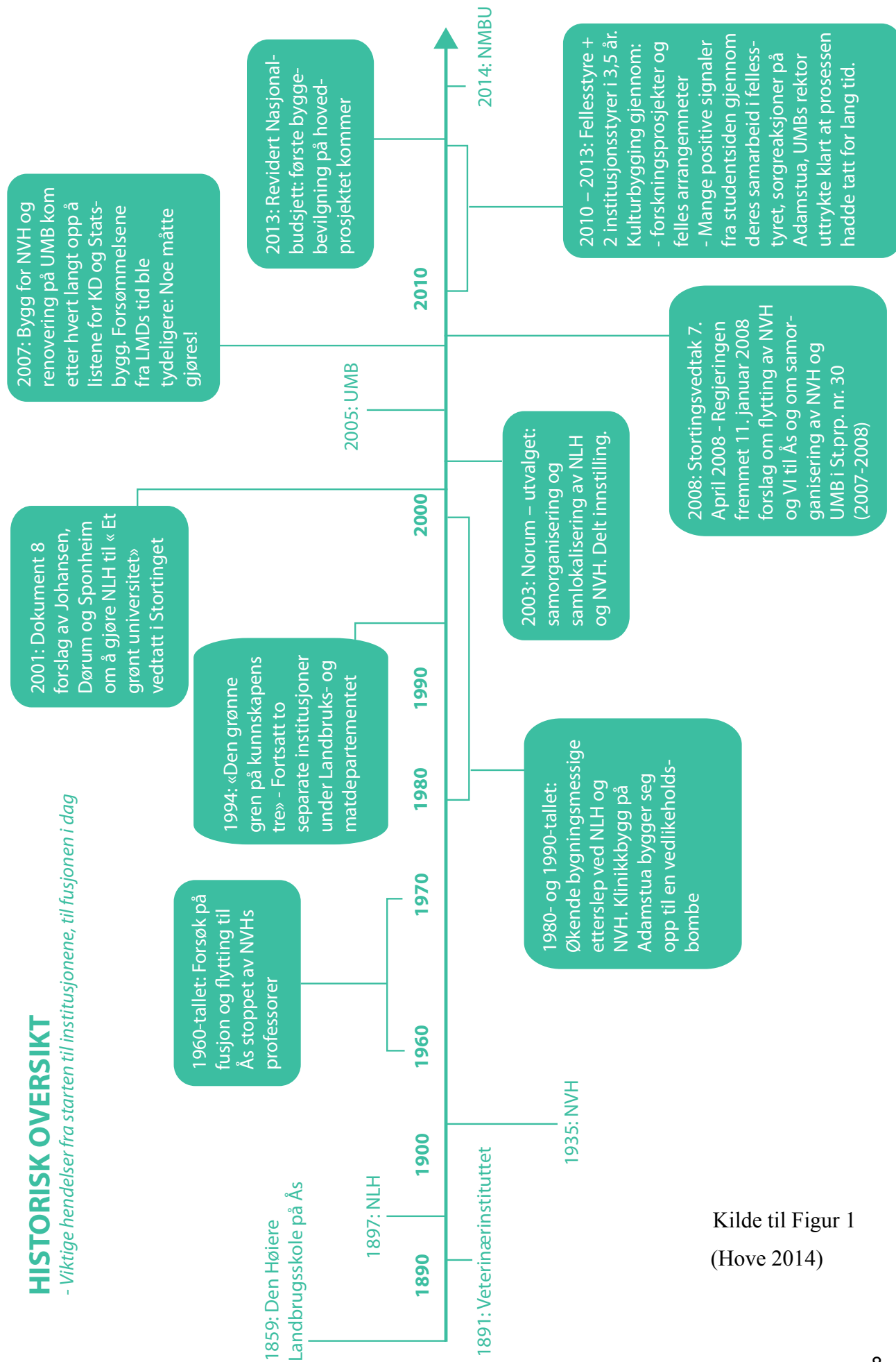
2.1 Bakgrunn for fusjonen

”Regjeringen tilrår at Norges veterinærhøgskole (NVH) lokaliseres på Ås og samorganiseres med Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB). Samtidig flyttes Veterinærinstituttet også til Ås.” Pressemelding 09.01.2008. (Kunnskapsdepartementet 09.01.2008)

Før stortingsvedtaket i 2008 hadde det i lang tid vært diskutert om det skulle være en fusjon og hvem NVH skulle fusjoneres med. Historien, som startet da den første tanken om fusjonering kom på 1960-tallet, har hatt stor påvirkning på den fusjons- og samlokaliseringsprosessen vi ser i dag. Det har hele tiden vært to institusjoner med sterke tradisjoner og kulturer, med ulike ønsker om fusjonering. Figur 1 på neste side viser en oversikt over hendelser som har ført til fusjonen i 2014. (Kunnskapsdepartementet 11.01.2008)

HISTORISK OVERSIKT

- Viktige hendelser fra starten til institusjonene, til fusjonen i dag



Kilde til Figur 1
(Hove 2014)

2.2 Organisasjonskultur

Røkholt forklarer organisasjonskultur “...som et mønster av grunnleggende antakelser som en gruppe har oppdaget og utviklet for å takle problemer med intern integrasjon og ekstern tilpasning...Disse blir overført til nye medarbeidere som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på”. Det kan omhandle kunnskapsoverføring og kodene i det sosiale miljøet.(Røkholt 2016)

En organisasjon er i følge Røkholt sammensatt av tre forskjellige delsystemer, som er avhengige av hverandre:

- 1.Strukturelt system: rammen for samhandling i organisasjonen
- 2.Kulturelt system: felles verdier og virkelighetsoppfatninger
- 3.Individuelle aktører: mennesker

2.3 Fusjon

Tidligere har fusjoner i hovedsak vært knyttet til private bedrifter, med et ønske om økt økonomisk gevinst. I de siste tiårene har antall sammelåinger i offentlig sektor steget, men drivkraften bak prosessene er derimot en annen. De fleste drømmer om effektivisering. (Solstad 7/2009)

2.3.1 Offentlig vs privat i en fusjon

Offentlige organisasjoner er organisasjoner hvor målet er noe annet enn å øke profitten for eierne. De har ikke til hensikt å tjene penger på det de driver med (Anthony og Young, 2003 ¹).Generelt er målet i offentlige organisasjoner å sørge for service og velferd, i tillegg til å ta vare på et stort spenn av mål og verdier. Det har i de senere årene blitt en trend i offentlig sektor å sette mer fokus på bedriftøkonomiske verdier og målbare resultater, jmf. New Public Management² (Solstad 7/2009)

¹ Anthony, R.N. og Young, D.W. (2003) *Management control in nonprofit organizations*, Boston, Mass., McGraw-

² New Public Management (NPM) kan sees på som en motsetning til styringsideologien i offentlig sektor. Det sies at styringsideologien er for stor, for regelbundet, lite fleksibel, lite effektiv og har for svak ledelse. I tillegg stilles det krav om fleksibilitet, effektivitet og målrettethet. Derfor har NPM blitt sett på som en trend hvor det offentlige kan

Offentlig sektor er også underlagt vilkår som gjør at de ikke kan sammenliknes med fusjoner i privat sektor. Utdanningsinstitusjoner mottar ikke direkte finansielle ressurser for tjenester de tilbyr. Økonomien er dermed hovedsakelig styrt av politiske og administrative beslutninger.

Hvorfor har det blitt oppblomstring av fusjoner i offentlig sektor? Organisasjoner må tilfredsstille de krav og forventninger til hva omgivelsene rundt ser på som fornuftige. Derfor vil det være lettere i vår tid å fusjonere, når trenden i samfunnet er å effektivisere og slå sammen enheter. Det velges etter den tankemåte som anses som moderne i dens omgivelser (Røvik, 1998³) (Solstad 7/2009).

2.3.2 Fusjon mellom høyskoler/universitet

Erfaringer fra fusjonen mellom Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer, tatt fra en rapporten "Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning" (Bjørn Stensaker 2005).

Eksisterende studier gjort av Skodvin (1999⁴), viser at flere campus under samme høyskole/universitet er generelt problematisk og har en utfordrende organiseringsform. Det har vist seg at fusjoner mellom to høyskoler har vært mer vellykket, enn fusjoner mellom høyskoler og universiteter. Grunnen til dette er at to høyskoler er "likeverdige organisasjoner"; like i størrelse og ressurser (Skodvin 1999; Eastman & Lang 2001; Harman & Harman 2003)⁵. Større

lære av privat virksomhet. NPM fokuserer på større konkurranse, mer vekt på resultatmålinger, fokus på kundene og sterkere styring (Rysstad 2016).

³ Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget.

⁴ Skodvin, O.J. (1999) *Mergers in higher education – success or failure? Tertiary Education and Management*, 5, pp. 65-80; Harman 2000 - Harman, G. (2000) *Institutional mergers in Australian higher education since 1960. Higher Education Quarterly*, 54, pp. 343-366.

⁵ - Skodvin, O.J. (1999) *Mergers in higher education – success or failure? Tertiary Education and Management*, 5, pp. 65-80; Harman 2000 - Harman, G. (2000) *Institutional mergers in Australian higher education since 1960. Higher Education Quarterly*, 54, pp. 343-366.

- Eastman, J. & Lang, D. (2001) *Mergers in higher education: Lessons from theory and experience. University of Toronto University Press, Toronto*

faglig bredde og ikke-konkurrerende markeder er andre faktorer som virker positivt inn på fusjoner. En annen studie i Norge viser at faglig samarbeid i seg selv ikke blir dårligere av å være på ulike campus (Skodvin 1999)⁶. Det påpekes at faglige møteplasser er vel så viktig som å samlokalisere universitetsområdene⁷. (Bjørn Stensaker 2005)

2.3.3 Formål med fusjon

Generelt er det effektivisering og besparelser som er formålet til en fusjon. Derimot viser erfaringer at det sjeldent blir mulig å gjøre økonomiske innsparinger i en fusjonsprosess (Prøitz 2001; 2005A; Massingham 2001)⁸ (Bjørn Stensaker 2005). Ser man spesielt på utdanningsinstitusjoner og deres formålene, er dette noen av de viktigste:

1. Skape konkurransefortrinn ovenfor andre utdanningsinstitusjoner.
2. Komplementære ressurser gir konkurransefortrinn sammen.
3. Stordriftsfordeler vil redusere enhetskostnader (Boye og Meyer, 1998)⁹ (Solstad 7/2009).

Med fokus på effektivisering er det også lett å forsømme kommunikasjons- og implementeringsprosesser innad i organisasjonen. Disse er avgjørende for om de berørte føler seg inkludert og får tilhørighet til prosessen. I den virkelige verden kan man ikke oppnå full åpenhet og informasjonsflyt, og beslutninger vil derfor ikke komme fra et demokratisk mangfold. Disse prosessene kan derfor bare kalles begrenset rasjonalitet. Den legger til grunn at de som skal ta beslutninger ikke vet om alle alternativer og konsekvensene det kan føre til, dersom man

- Harman, G. & Harman, K. (2003) *Institutional mergers in higher education: Lessons from international experience*. *Tertiary Education and Management*, 9, pp. 29-44

⁶ Skodvin, O.J. (1999) *Mergers in higher education – success or failure?* *Tertiary Education and Management*, 5, pp. 65-80; Harman 2000 - Harman, G. (2000) *Institutional mergers in Australian higher education since 1960*. *Higher Education Quarterly*, 54, pp. 343-366.

⁷ Harman 2000 - Harman, K. (2000) *Merging divergent campus cultures into coherent educational communities: Challenges for higher education leaders*. Paper presented at the CHER annual conference, 2000.

⁸ - Prøitz, T.S. (2001) "Jo mer vi er sammen" – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland". *NIFU skriftserie* 19/2001. Oslo.

- Prøitz, T. S. (2005A) *Bakgrunnsutredning – campus prosjektene ved Høgskolen i Hedmark*. NIFU STEP arbeidsnotat 16/2005, Oslo.

- Massingham, P. (2001) *Australia's federated network universities: what happened?* *Journal of Higher Education Policy and Management*, 23, pp. 19-32.

⁹ Boye, K. og Meyer, C.B. (1998) *Fusjoner og oppkjøp*, Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.

gjennomfører disse (Simon 1957)¹⁰. Beslutningstakerne har utilstrekkelig med informasjon, og endringer i omgivelsene skaper usikkerhet i forhold til valgene som skal tas (Solstad 7/2009).

Ser man på NPM og formålene der, er målbare resultater et viktig punkt. Hos en offentlig organisasjon/utdanningsinstitusjon er det vanskelig å kunne måle verdiskapningen slik man ofte kan gjøre hos en privat organisasjon. For eksempel vil resultatene hos en student blant annet være avhengig av faktorer som ressurser, holdninger og ferdigheter, og ikke bare den kunnskapen professoren kommer med. Forskjellen mellom fusjoner i den offentlige og den private sektor, mener Wemet og Jones (1992)¹¹ er hensikten med fusjonen. I den offentlige sektoren kan hensikten ofte være å vise handlekraft og effektivisering. Ved å fokusere på dette kan man tenke seg at multifunksjonalitet som offentlige organisasjoner gjerne har, forsvinner til fordel for effektivisering¹² (Solstad 7/2009).

2.4 Samlokalisering

Samlokaliseringsprosesser er på mange måter lik fusjonsprosesser. I dette tilfellet som oppgaven omhandler, kommer samlokaliseringsprosessen som følge av en fusjonsprosess.

2.4.1 Ambisjoner og mål for samlokalisering

I rapporten “Effekter av samlokalisering i høyere utdanning - rapport 27/2009” (Cathrine Tømte 2009) har Cathrine Tømte og Bjørn Stensaker hatt intervju om erfaringer med samlokaliseringsprosesser på fire ulike lærersteder. De spurte om hvilke mål og ambisjoner som knyttes til samlokaliseringen. De tre som ble mest gjentatt, er under satt opp i prioritert rekkefølge:

- Behov for nye bygg

¹⁰ Simon, H.A. (1957) *Models of man: social and rational: mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New York, Wiley

¹¹ Wemet, S. og Jones, S. (1992) *Merger and Acquisition Activity between Nonprofit Social Service Organizations: A Case Study*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21, s. 367–380

¹² Forskning gjort av Elsa Solstad, dr. oecon. fra Handelshøgskolen i Bodø i 2007. Hun er i dag førsteamanuensis ved Høgskolen i Harstad. Hennes forskningsfelt er innenfor økonomistyring, ledelse, reformer og offentlig sektor.

- Ønske om å få stordriftsfordeler
- Faglige gevinster

Begrunnelsen for at disse ble valgt av lærerstedene er som følger:

- Økonomiske/administrative ambisjoner: Spare tid og penger gjennom å ha én administrasjon på ett campus.
- Faglig ambisjoner: Positivt å få universitetsstatus og tverrfaglige studieprogram.
- Psykososiale ambisjoner: Nye og praktiske bygg har positiv innvirkning på mennesker, bedre sosialt miljø og kort avstand mellom funksjoner øker bruken av de.

2.4.2 Ledelsens betydning

I både en fusjons- og samlokaliseringsprosess har ledelsen en sentral rolle. Det er de som til slutt tar avgjørelser basert på hva omgivelsene krever av dem, som i tillegg vet hva medarbeiderne ønsker. Følelsen av å bli sett og hørt spiller en viktig rolle i å få med seg alle på laget.

“Forskning har vist at selskaper som fusjonerer, ofte ikke klarer å nå sine finansielle mål og gjerne gjør det dårligere enn konkurrentene i årene etter fusjonen. Mange forhold har vært undersøkt for å forsøke å forklare dette, men forhold knyttet til kundenes reaksjoner på fusjoner og oppkjøp har sjelden blitt satt under lupen. Kanskje kunder misliker både tvangsekteskap og tvunget partnerbytte?” Utdrag fra *Fusjoner og oppkjøp* (Thorbjørnsen 2016)

Følelsesaspektet og psykologi spiller inn hos kunder og ansatte som befinner seg i en fusjonsprosess. Det er særlig de negative holdningene man biter seg merke i, og disse kan forklares med reactance (*Reactance (psychology)* 2016). En psykologisk tilstand som oppstår fordi valgalternativer begrenses. Valgfriheten vi er vant til å ha, fjernes både hos de ansatte og eventuelle kunder av organisasjonen. En involvering og god informasjonsflyt vil derimot minimere reactance. En studie gjort av Professor Micael Dahlén (Stockholm School of Economics) og Professor Helge Thorbjørnsen (Markedsføring ved NHH) viser nettopp dette. Holdningene folk hadde til en fusjon ble testet ved å:

1. Gi informasjon om utfallet og resultatet av en fusjon
2. Ikke gi informasjon, men bare resultatet av fusjonen

Studien viser at holdningene var mindre negative hos de som fikk informasjon (Thorbjørsen 2016). Dette viser at informasjonssvikt også er en viktig faktor når det kommer til om de ansatte føler seg utrygge. En leders oppmerksomhet er ofte vendt mot ledelsen og deres virksomhet under en fusjons- eller endringsprosess. Dette gjør at ansatte får lite informasjon og føler seg oversett. Det oppstår ofte spekulasjoner og rykter, som igjen øker usikkerheten til de ansatte og skaper negative ringvirkninger (Lasse B. Lien 2016). Lite oppmerksomhet til de menneskelige faktorene og kulturkollisjonene har forårsaket motstand mot endringer. Resultatet er at fusjonen mislykkes eller tar lengre tid enn antatt for å nå sitt mål (*Miller, R. 2000*)¹³ (*Solstad 7/2009*).

Medarbeidernes følelse av inkludering kan ha innvirkning på ytelses-/nytelsesbalansen, som ofte er en regulator for arbeidsinnsatsen. Arbeidsinnsatsen (ytelsen) øker om man ser at det kan få fremtidig nytelse. Desto mer mangel på nytelser, desto mer synker ytelsesfaktoren. Dette er også en forklaring på hvorfor fusjoner mellom to organisasjoner med sterke kulturer skaper uro. Identifiserer man seg sterkt med sin egen organisasjon, vil man oppfatte omrokking mer negativt, og det fører til redusert innsats. Arbeidsinnsatsen kan også sammenlignes med viljen til å fusjonere om man ser fordeler til seg selv i den andre enden (Lasse B. Lien 2016).

¹³ *How culture affect merges and acquisitions. Industrial Management, 42, s. 22–27*

2.5 Forandringsmotstand

2.5.1 “10 grunner til motstand mot fusjon”

1. Frykt for det ukjente: En endring innebærer at man går fra noe gammelt til noe nytt, og frykten for hva som kommer til å skje med en selv oppstår.
2. Brudd på psykologisk kontrakt: Etter en ansettelseskontrakt utvikles det ofte over tid mer uformelle forventninger mellom organisasjon og individ. Som et tillegg oppstår det også en psykologisk kontrakt mellom organisasjonen og individet, som er basert på: “(...) *individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organization.*” (Rousseau D.M, 1995)¹⁴.
Omrokninger i organisasjonen kan dermed sees på som et brudd i den psykologiske kontrakten, og reaksjoner som ”Det var ikke dette jeg ble ansatt for!” oppstår.
3. Tap av identitet: *Organisasjoner går fra å være rene instrumenter til å bli institusjoner, dvs. enheter med en egen historie, egne normer, verdier og verdensoppfatninger* (Selznick, P., 1957)¹⁵. Endringer i organisasjonen kan skape utrygghet. De ansatte kan stille spørsmål om det de har gjort er uten nytte, eller om de har vært med på å skape disse endringene.
4. Den symbolske orden endres: Viktige symboler i en organisasjon er hvordan en blir fremstilt med tanke på statushierakiet. Et bra kontor og god plassering sier noe til de andre ansatte hvilken status du har i organisasjonen. Ved en eventuell fusjon vil det være flere som mister sin plass i hierarkiet, og man får nye omgivelser som kanskje ikke står i stil med det man ønsker å uttrykke til andre.
5. Maktforhold endres: De fysiske symbolene er en side å vise makt på, men ved en fusjon vil også flere få endret sin maktposisjon. I dette perspektivet kan enhver omorganisering sees som et forsøk fra en gruppe eller koalisjon på å bedre sin posisjon (Mintzberg, H., 1983)¹⁶. Derfor vil de som i dag føler at sin makt er truet, reagere mot de endringene en fusjon innebærer.
6. Krav om nyinvestering: Både fysiske og kunnskapsmessige investeringer skaper en treghet i systemet. Det å tilegne seg ny kunnskap tar tid og krefter, og ikke bare av de som skal lære.

¹⁴ Rousseau D.M, *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten agreements*, 1995,

¹⁵ Selznick, P, *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, 1957.

¹⁶ Mintzberg, H., *Power in and Around Organization*, 1983.

Avlæring av sin egen kunnskap til noen som skal ta over jobben din, skaper også gnisninger i organisasjonen.

7. Omorganisering krever dobbeltarbeid (i en periode): Nye og gamle arbeidsmåter og oppgaver skal utføres i overgangsperioden. Det vil derfor være lurt å sette inn ekstra ressurser i denne perioden. Da vil ikke argumentasjonen om at man skal effektivisere, forenkle og spare (Røvik, K. A., 1992)¹⁷, stemme overens med at man må sette inn ekstra ressurser.
8. Sosiale miljøer forandres: Organisasjoner er, i tillegg til å være en arbeidsplass, en sosial arena. Å bryte sosiale bånd som finnes på en slik arena skaper motstand.
9. Utsikter til personlig tap: Omorganisering kan ødelegge avansementmuligheter eller kan skape økonomisk trøbbel for de mest uheldige i prosessen.
10. Eksterne gruppers krav til stabilitet: Leverandører eller kunder har også et krav til stabilitet for å ikke utvikle usikkerhet mot organisasjonen. (Jacobsen 2016)

I tillegg til disse ti grunnene fra Jacobsen, har Røkholt satt opp tre vanlige feil ved omstruktureringsprosesser, som igjen kan overføres til fusjons- og samlokaliseringsprosesser:

1. Ukritisk kopiering av andre “vellykkede” organisasjoner.
2. Struktureringsspørsmålet frikobles fra strategispørsmålet.
3. Antakelse om “automatiske virkninger”.

Den aller viktigste påpeking fra Røkholt er likevel “Hvis du vil forstå hvordan en organisasjon faktisk fungerer, er organisasjonskartet det siste du bør se på”. Med andre ord er tradisjon og kultur det man bør ha som grunnlag for alle endringer man gjør i en fusjons- og/eller samlokaliseringsprosess (Røkholt Forelesning 03.02.16).

¹⁷ Røvik, K. A., *Den «syke» stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet*, 1992.

2.6 Integrasjon

Ut fra tidligere forskning har Ellis¹⁸ laget en klassifisering av fem forskjellige integrasjonstilnærminger i fusjon og oppkjøp:

- 1. Ikke-integrasjon:** Firmaet som kjøper opp har ikke til hensikt å integrere selskapene og kjennetegnes ved mangelen på en bevisst strategi.
- 2. Bevaring:** Organisasjonene fortsetter som før, og kultur, ledelse og deres oppgaver er uavhengige av hverandre.
- 3. Absorpsjon:** Den oppkjøpte organisasjonen blir fullt integrert i den oppkjøpende organisasjonen.
- 4. Symbiose:** Integrasjon gjennom samarbeid. Begge organisasjonene må endres for å skape en helhetlig organisasjon.
- 5. Transformasjon:** Etablerer en helt ny organisasjon, og endrer organisasjonskultur, oppgaver og praksis i begge organisasjonene (H. Enehaug 2007).

I en samlokaliseringsprosess vil kultur være spesielt viktig å se på, og man kan dele inn kulturell integrasjon i fire faser¹⁹ (H. Enehaug 2007):

1. Pre-fusjon:

- a. Interaksjon og informasjonshenting
- b. Gjennomgang av kultur
- c. Identifisere kjennetegn
- d. Refleksjon og kommunikasjon

2. Planlegging:

- a. Oppbygging av planlegging og implementeringsteam
- b. Bestemme ønsket integreringsstrategi
- c. Bestemme områder for integrasjon, metode og timing
- d. Sette mål

¹⁸ Ellis, K. M. (2004). "Managing the acquisition process: Do differences actually exist across integration approaches?" Mergers and acquisitions. A. L. J. Pablo, M. Malden, MA, Blackwell publishers.

¹⁹ Boateng, A. (2006). "The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry".

- e. Identifisere opplæringsbehov
- f. Budsjettering

3. Implementering:

- a. Atmosfære for kulturell integrasjon
- b. Kommuniser kunnskapsbehov
- c. Kompetanseutvikling
- d. Reorganisering
- e. Fusjonering av struktur og oppgaver

4. Evaluering:

- a. Evaluer forventede versus reelle resultater
- b. Læring
- c. Justering

3. Problemstilling

3.1 Hovedproblemstilling

Hovedproblemstillingen er inspirert av anbefaling i Colbjørnsenrapporten punkt 8.3 (Tom Colbjørnsen 2015): *Utvalget vil anbefale styret og rektor å vurdere om dagens frustrasjoner over samlokaliseringsprosessen bør få økt oppmerksomhet fra ledelsen, og om det er iverksatt tilstrekkelig med tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen. Utvalget vil særlig understreke den betydning som utnyttelse av bygningsmassen har for en vellykket samlokalisering.*

Hovedproblemstillingen vår er som følger:

Skal universitetsstyret og rektor gi økt oppmerksomhet til frustrasjoner over samlokaliseringen, og er det iverksatt konkrete tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen?

3.2 Delproblemstillinger

For å kunne svare på hovedproblemstillingen, har vi satt opp delproblemstillinger som skal belyse mer konkrete sider rundt frustrasjonen over samlokaliseringsprosessen. Disse er lagt under to kategorier, for å se nærmere på:

A) Hva som ligger bak frustrasjonen og frykten blant studenter og ansatte.

B) Hvordan ledelsen har håndtert prosessen.

A: Frykt

1. Hvilke momenter ligger bak frykten for samlokaliseringsprosessen?
2. Er det grunn til å tro at det vil bli endringer på gamle NVHs utdanning, og vil kvaliteten bli påvirket av dette?
3. Hvordan påvirker pasientgrunnlaget av smådyr holdningene rundt samlokaliseringen?

B: Ledelsen

1. Er det et ledelsesvakuum på Adamstuen som følge av samlokaliseringen, og på hvilken måte er denne med på å skape uro og frykt rundt selve samlokaliseringsprosessen?
2. Har det blitt gjort noen tiltak for å motvirke uroen, og hva har da eventuelt blitt gjort?

4. Metode

Innen samfunnsvitenskapelig metodelære skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode finner vi i måten man samler inn data på, samt størrelsen på utvalget som benyttes.

Kvantitativ metode er en form for undersøkelse som analyserer et stort antall enheter, hvor resultatet ofte kan settes inn i en statistisk sammenheng. Formålet med kvantitativ analyse er å teste en hypotese og deretter kunne trekke en slutning fra de innsamlende dataene. Det positive ved kvantitativ analyse er at man får et stort antall enheter samtidig. Det finnes også noen utfordringer med kvantitativ metode. En utfordring ved kvantitativ analyse er hvor nøyaktige målingene er. Derfor kan det være utfordrende å sikre høy reliabilitet. Vi har benyttet oss av et bekvemmelighetsutvalg, noe som gjør det vanskelig å trekke konklusjoner til populasjonen som helhet.

Kvalitativ metode er en metodeform som analyserer et mindre antall enheter, men som også går i dybden for å besvare et problem. Den mest brukte formen å samle inn data på gjennom kvalitativ metode, er intervju. Ved bruk av intervju får informanten større frihet til å uttrykke seg enn hva tilfellet er ved en kvantitativ undersøkelse. Ved bruk av kvalitativ metode er det vanskelig å sette resultatet inn i en form for tallmessig sammenheng og man får heller ikke noe stort kvantum av svar. Derimot er dataene fra en kvalitativ undersøkelse omfattende, og informasjonsmengden per intervjuobjekt er ofte stor.

Vi fant det hensiktsmessig å benytte oss av begge metodene for å få svar på problemstillingen i denne oppgaven.

4.1 Metode – Kvantitativ spørreundersøkelse

Med denne formen for metodebruk benytter man seg av spørreskjemaer med oppgitte svaralternativer. I denne undersøkelsen benyttet vi oss av faste spørsmål og svaralternativer, noe

som innebærer en standardisering der man ser likheter og forskjeller i måten respondentene har svart på. Vi anvendte i stor grad skalaspørsmål, med fem skalanivåer. Vi hadde også et skalaspørsmål med tre nivåer og to demografiske spørsmål. Bakgrunnen for de demografiske spørsmålene var å kartlegge om respondenten var ansatt eller student, og hvilket campus respondenten tilhørte. Når man har standardiserte svar har en muligheten til å generalisere svarresultatene til en viss grad. Denne metoden gir også mange besvarelser, er lite ressurskrevende og man kan se sammenhenger mellom fenomener. Vi samlet inn 100 svar fra vår spørreundersøkelse, da plattformen vi benyttet oss av hadde dette som en begrensning.

4.2 Metode – Nøkkelpersonintervju

Denne metoden benyttet vi oss av for å avdekke hva intervjuobjektene mente om fusjonen mellom Ås og Adamstuen. Her valgte vi å intervjuer både ansatte og studenter fra begge campus. Vi valgte å intervjuer studenter som er engasjerte i studentmiljøet, og som vi derfor mente hadde innsikt og meninger om fusjon- og samlokaliseringsprosessen. Intervjuene var tidstakende, og krevde en del planlegging. Intervjuene varte mellom tretti til nitti minutter. Formålet med å benytte seg av intervjuer var å få et vidt spekter av meninger angående holdninger rundt fusjonen mellom UMB og NVH og samlokaliseringsprosessen.

Vi valgte å intervju 11 ulike personer, studenter og ansatte, fra både Ås og Adamstuen. De fleste intervjuobjektene ville ikke siteres direkte, og vi har valgt la dette gjelde samtlige intervjuobjekter. Videre i oppgaven har vi valgt å bruke flere sitater fra intervjuobjektene, men vi har ikke angitt hvem som har sagt hva (Johannessen 2011; *Kvantitativ analyse* lest 26.05.16 kl 12:31).

5. Analyse

5.1 Analyse kvantitativ spørreundersøkelse

I prosessen med den kvantitative spørreundersøkelsen ønsket vi å belyse ulike sider rundt samlokaliseringsprosessen, som er grunnlaget for vår hovedproblemstilling:

“Skal universitetsstyret og rektor gi økt oppmerksomhet til frustrasjoner over samlokaliseringen, og er det iverksatt konkrete tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen?”

I den kvantitative spørreundersøkelsen har vi valgt å bruke ordet “fusjon” i stedet for “samlokalisering”. Vi anså det som mer relevant å bruke ordet “fusjon”, da dette er mer kjent blant den allmenne student og mange knytter dette også opp mot samlokaliseringsprosessen. Spørsmålene er på sin side stilt på en slik måte at det er samlokaliseringsprosessen man indirekte stiller spørsmål om. Den kvantitative spørreundersøkelsen gir oss ikke svar på problemstillingen, men er et grunnlag for videre undersøkelse .

Resultater kvantitativ metode:

Spørsmålene vi stilte i den kvantitative spørreundersøkelsen var som følger:

1. I hvilken grad opplever du at fusjonen mellom NVH og UMB vil påvirke din studiehverdag/arbeidshverdag.?
2. I hvilken grad mener du mottakelsen av fusjonen har vært blant studenter/ansatte?
3. I hvilken grad har studenter/ansatte ved NVH inkludert studenter/ansatte ved UMB?
4. I hvilken grad har studenter/ansatte ved UMB inkludert studenter/ansatte ved NVH?
5. Hvordan anser du fusjonen?
6. På hvilket campus holder du til?
7. Er du student eller ansatt?

Med tanke på svaralternativ valgte vi å ikke ha åpne svar, men forhåndsdefinerte svar.

Bakgrunnen for dette er at det er enklere å avkode forhåndsbestemte svaralternativer. Derimot er ulempen med dette at man mister muligheten til å fange opp svar utover de forhåndsbestemte svaralternativene. Siden fusjonen mellom UMB og NVH er et velkjent faktum, anså vi derfor ikke lukkede svaralternativer som noe stor hindring.

Vi brukte i stor grad skalaspørsmål, da dette gir respondentene mulighet til å velge det alternativet som gjenspeiler deres oppfatning. Her valgte vi å ha fem svaralternativer som gjorde den statistiske analysen mer omfattende enn ved færre svaralternativer.

Svaralternativene og vekting av disse var følgende:

- I svært stor grad -5
- I stor grad -4
- I nøytral grad -3
- I liten/negativ grad -2
- I svært liten/negativ grad -1

På spørsmål nummer fem anså vi det som mer relevant å benytte oss av en tredeling av skalaspørsmål. Dette gjorde vi fordi man enten er positiv, nøytral eller negativ til spørsmålet, og vektet de følgende:

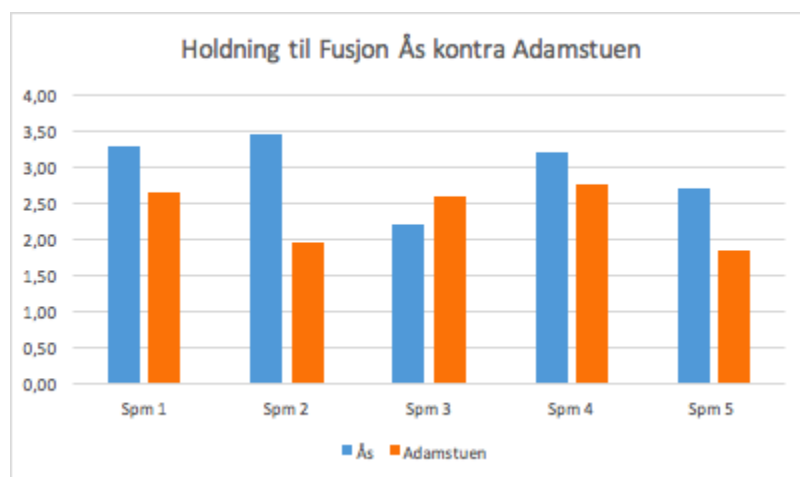
- Positiv - 5
- Nøytral -3
- Negativ -1

Ut i fra denne ”graderingsmodellen” kunne vi beregne gjennomsnitt på de fem første spørsmålene (*høy poengsum betyr et mer positivt resultat enn en lav poengsum*).

Analyse nr 1: Forskjell i gjennomsnitt mellom Campus Ås og Campus Adamstuen

	Spørsmål 1	Spørsmål 2	Spørsmål 3	Spørsmål 4	Spørsmål 5
Ås	3,29	3,44	2,20	3,21	2,71
Adamstuen	2,64	1,96	2,60	2,76	1,84

Ut i fra resultatene over fikk vi følgende grafisk fremstilling:



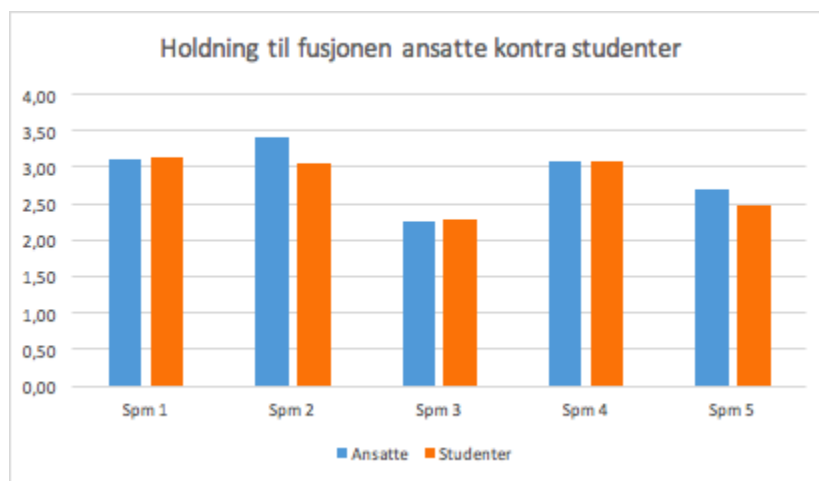
Figur 2: Forskjell i gjennomsnitt mellom Ås og Adamstuen

Her har vi tatt utgangspunkt i både studenter og ansatte, og sammenliknet de ulike campusene i forhold til hverandre. Her ser vi en trend på at studenter og ansatte på Ås er gjennomsnittlig mer positive enn studenter og ansatte på Adamstuen. På spørsmålet om inkludering oppfatter studenter og ansatte ved gamle NVH at de har vært flinke på dette, en oppfattelse studenter og ansatte ved gamle UMB ikke deler.

Analyse nr 2: Forskjell i gjennomsnitt mellom ansatte og studenter

	Spørsmål 1	Spørsmål 2	Spørsmål 3	Spørsmål 4	Spørsmål 5
Ansatte	3,10	3,41	2,25	3,08	2,69
Studenter	3,13	3,05	2,29	3,09	2,47

Ut i fra resultatene fikk vi følgende grafisk fremstilling:



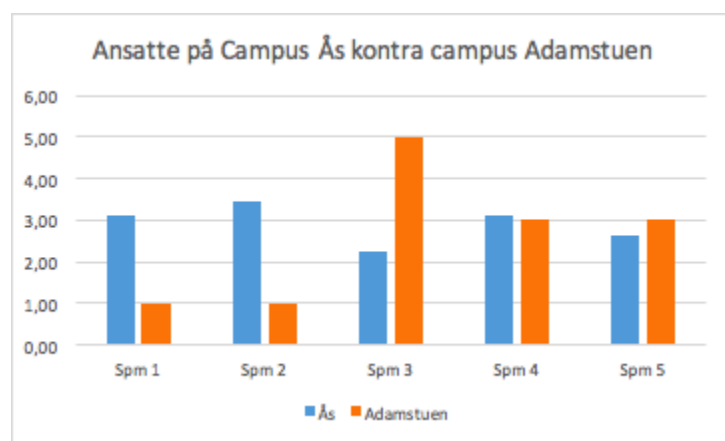
Figur 3: Forskjell i gjennomsnitt, ansatte i forhold til studenter

I denne analysen har vi sammenliknet forskjeller i gjennomsnitt mellom studenter og ansatte. Når det gjelder påvirkningsgrad av studie- og arbeidshverdag er holdningene relativt like. Her har både studenter og ansatte en nøytral holdning. Det er også en nøytral holdning av fusjonsmottakelsen. Inkludering fra NVHs side har vært noe liten, noe som både studenter og ansatte er enige om.

Analyse nr 3: Forskjell i gjennomsnitt fra ansatte på Campus Ås kontra Campus Adamstuen

	Spørsmål 1	Spørsmål 2	Spørsmål 3	Spørsmål 4	Spørsmål 5
Ås	3,13	3,46	2,25	3,13	2,63
Adamstuen	1	1	5	3	3

Ut i fra disse svarene fikk vi følgende grafisk fremstilling:



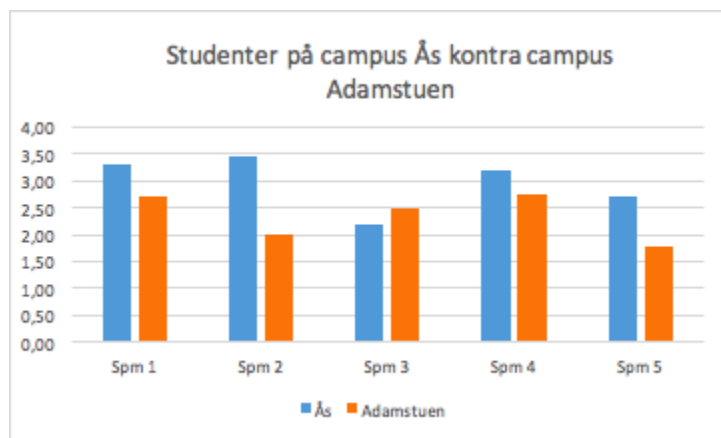
Figur 4: Forskjell i gjennomsnitt, ansatte på Ås i forhold til ansatte på Adamstuen

I denne analysen har vi sett på om det er noen forskjeller i gjennomsnitt fra ansatte på de ulike campus. Når det kommer til påvirkningsgrad av arbeidshverdag er det en langt mer negativ holdning på Campus Adamstuen. Her har ansatte på Ås en nøytral holdning. Ansatte på Adamstuen mener de har inkludert ansatte på Ås i stor grad, dette er ikke ansatte på Ås enige i.

Analyse nr 4: Forskjell i gjennomsnitt fra studenter på Campus Ås kontra Campus Adamstuen

	Spørsmål 1	Spørsmål 2	Spørsmål 3	Spørsmål 4	Spørsmål 5
Ås	3,31	3,46	2,18	3,21	2,71
Adamstuen	2,71	2	2,5	2,75	1,79

Her fikk vi følgende grafisk fremstilling:



Figur 5: Forskjell i gjennomsnitt, studenter på Ås i forhold til studenter på Adamstuen

I denne analysen har vi sett på om det er noen forskjeller i gjennomsnitt på Campus Ås kontra Campus Adamstuen. Her svarer studenter på Adamstuen at deres studiehverdag vil bli påvirket i noe negativ grad, Ås-studentene er mer positive. Studenter fra gamle NVH mener de ikke har inkludert Ås-studentene i tilstrekkelig grad, noe Ås-studentene også er enige i.

Mulige feilkilder:

Vi hadde 24 respondenter fra Campus Adamstuen og resten fra Campus Ås. Det var bare fem ansatte som besvarte vår spørreundersøkelse, der kun én av disse var fra Campus Adamstuen. Det var i tillegg syv personer som begynte å besvare spørreundersøkelsen, men som ikke fullførte. Her får vi en skjevfordeling i respondentbesvarelser, og det vil bli feil å generalisere for eksempel

den ene respondenten i ansatte fra Campus Adamstuen til en helhet av de ansatte. Derfor vil ikke denne spørreundersøkelsen kunne gi oss noe fasitsvar, og vi kan ikke generalisere til populasjonen som helhet. Det blir vanskelig å trekke noe konklusjon fra resultatene, men undersøkelsen kan gi oss en pekepinne for videre undersøkelser.

5.2 Analyse nøkkelpersonintervjuer

I prosessen med nøkkelpersonintervju ønsket vi å danne oss et bredere bilde av uro og frykt rundt samlokaliseringsprosessen. Vi hadde resultatene fra den kvantitative spørreundersøkelsen i bunn, og brukte denne samt intervjuguiden (vedlegg 1) for å belyse momenter rundt vår problemstilling.

5.2.1 Intervju ansatt

Det var noe sprik i holdninger rundt samlokaliseringsprosessen blant ansatte på gamle NVH. Det største problemet virket som mangel på en ordentlig leder for alle veterinærinstituttene, og at leder for undervisningen, Yngvild Wasteson, ikke har noe økonomisk ansvar.

”Dette har vært en mye vanskeligere prosess enn ellers. Det hadde vært en bedre modell for de første fire årene om prorektor og rektor hadde byttet roller midt i 4-årsperioden.”

Flere mener at det per dags dato er et ledelsesvakuum på Adamstuen.

“En ledelse kommer Adamstuen til å få nå ved omorganiseringen.”

Det er mange spørsmål rundt selve undervisningsprosessen, og logistikken rundt dette. Det kommer frem at det er store forskjeller i måten man angriper fagstoff på, og en eventuell samkjøring av fag kan bli vanskelig. Veterinærutdanningen krever mer intensive fagkurs enn det Ås-studentene krever.

”Naturligvis ønsket NVH å bli en del av Universitetet i Oslo på grunn av det medisinske. Skal man flytte folkehelsen ut til Ås også? De hadde hatt vel så mye å gjøre der ute som veterinærene.”

“Nå er vi NMBU, så hva som skal tilpasse seg hvem kan man jo spørre?”

Det virker ikke som de ansatte på Adamstuen har merket så mange negative holdninger blant studentene. Spørsmålet om studenter blir påvirket av ansattes varierte holdninger rundt samlokaliseringsprosessen er sentralt.

“Ansatte tok sin frustrasjon ut på studentene, i stedet for å si at “dette går bra”. De fyrte opp under studentene. Når en studentrepresentant sier det samme som en linjerepresentant er det lett å se hvor informasjonen kommer fra”

Studentene er spesielt opptatte av kvaliteten på utdanningen, da studentantallet per kull vil gå fra 70 til 90. Et annet problem er pasientgrunnlaget, og dette er noe som skaper stor bekymring blant ansatte og studenter. Med 70 studenter per kull trenger de et pasientgrunnlag på 24.000 i året, og med 90 studenter per kull vil de trenge et pasientgrunnlag på nærmere 30.000 per år.

“Det var en ufin prosess da Follo dyreklinikk i Ski ikke ble kjøpt. Man fikk vedhold i departementet og av styreleder, men denne prosessen ble stoppet av Ås-mafiaen”.

En generell holdning og oppfatning blant ansatte er spørsmålet om hvorfor de eksisterende kundene på smådyrsklinikken skal gidde å bli med til Ås. Det nevnes at konkurrentene er svært glade for at veterinærhøgskolen flyttes til Ås, da de vil få et større pasientgrunnlag som følge av dette. Det argumenteres videre for at pasientgrunnlaget på Ås er bare rundt 6000.

“Dette dreier seg ikke om økonomi, men grunnlaget for hele veterinærutdannelsen.”

Andre igjen opplever ikke at situasjonen er så prekær. Det har riktignok blitt et økt problem at de dyktigste ansatte får andre jobbtillbud med to til tre ganger så mye lønn for å arbeide på private klinikker, men sånn

er det generelt i utdanningssektoren. Det pekes på at det er satt ned en arbeidsgruppe som skal finne løsninger på å sikre pasientgrunnlaget, og den nye klinikken på Ås skal tross alt være ledende.

“Vi skal åpne Nord-Europas mest moderne klinikk på smådyr. Det skal være et sted folk blir henvist til, nettopp fordi vi har spesialkompetanse.”

Flere ser også fordelen med å flytte og bli en del av et større fagmiljø. Det har oppstått en god del interessant samarbeid på tvers av campus, da både på det faglige og det sosiale plan. Det er også positive holdninger rundt nyere og større bygg, og ansatte ser fordelen av dette for undervisningen. At studentene blir en del av et større studentmiljø sees også på som positivt, da også med en større kjønnsfordeling.

“Å beholde Norges veterinærhøgskole som en liten selvstendig høyskole kunne blitt vanskelig i lengden for å oppnå bevilgninger samt oppmerksomhet fra omverden.”

Kulturbygging blir viktigere og viktigere i samlokaliseringsprosessen. Det å være sammen om noe større kan skape en fellesskapsfølelse.

“Det ukjente er alltid skummelt, men å skape en felles NMBU-identitet må få større oppmerksomhet, da dette er viktig for en fellesskapsfølelse.”

“Usikkerheten er nok en grunn til frustrasjon, folk liker ikke å leve i usikkerhet.”

Det ble tidlig i prosessen vedtatt at ingen skulle miste jobben sin, da frykten for dette kanskje var størst blant de administrative stillingene. Ansatte mener at det kan være gunstig å legge opp noen ting sentralt, som økonomi og det administrative, mens det faglige kan falle på fakultetsnivå. Dette kan være med på å øve kvalitet og man minsker sårbarhet. Her kan det også ligge en del frustrasjon, usikkerheten om hva man skal drive med nå?

*“Folk må ut av sin komfortsone, og dette er en skummel prosess. **Frykt er reelt.**”*

Det er ingen stor hemmelighet at majoriteten på NVH i utgangspunktet ikke ønsket å flytte til Ås.

“Hele denne prosessen er et tvangsekteskap.”

“Nå må man begynne å ta et stortingsvedtak for et stortingsvedtak. Dette er noe som ble bestemt i 2008.”

Ledelsen har derimot tatt noe kritikk og innrømmer at det ble gjort en del feil i starten av prosessen. Adamstuen ble demontert for raskt og la dem under samme mal som resten av universitetet. Viktige administrative ressurser ble flyttet til Ås, og det førte til at flere sluttet og fant seg jobb i Oslo. Da disse skulle erstattes ble de erstattet med ansatte på Ås.

”Vi fjernet mange ressurser fra Adamstuen, og dette var en stor feil fra vår side.”

Denne feilen resulterte i at ansatte på Adamstuen ikke visste hvem de skulle henvende seg til på Ås, og dette skapte nok mye frustrasjon.

“Det har vært veldig mye brannslukking.”

En administrativ ledelse ble skissert i form av en ny stilling som sjef for undervisningsprogrammene ved Adamstuen. Ordinært var tanken at denne sjefen skulle ha et økonomisk ansvar, men dette ville ikke ledelsen tillate.

”Her var det nok noe frykt for at hvis myndigheten til denne posisjonen ble for stor, ville veterinærene ha nok med seg selv.”

Veterinærene har blitt slått sammen med IHA, IKBM og IPV, og danner dagens VetBio-fakultet. Ideen var å integrere veterinærene, og i tillegg ha “faglige allierte”.

”Her var tanken å hindre en front mot veterinærene.”

Et annet stort uromoment var kjøpsprosessen rundt Follo-klinikken. Her lå problemet i at man ikke kunne bruke bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet til å kjøpe denne, og da måtte midlene hentes på andre måter. Her poengteres det at den aktuelle kapitalen ikke klarte å bli fristilt på en ordentlig måte på den korte tidsfristen.

”Kunnskapsdepartementet ble kontaktet angående kjøp av Follo-klinikken og de var svært positive. Motstanden mot dette kjøpet på Ås var derimot stor.”

Snakker man derimot med andre om hva som skjedde, kan saken være en litt annen.

“Her var flere imot fordi man ikke fikk vite hvordan dette ville påvirke pasientgrunnlaget. De ansatte på klinikken kunne sagt ”Nå er klinikken deres, vi slutter”. Vi burde ha leid inn kompetanse som kunne fortalt oss om dette var det riktige å gjøre, men ble satt under et tidspress som ikke gjorde det forsvarlig å bruke så mye av virksomhetskapitalen.”

Spørsmålet videre er hvordan man skal dekke dette tomrommet av smådyrspasienter. Dette dreier seg mye om markedsføring, hvordan man klarer å posisjonere seg på markedet og hvordan bygge et godt renommé.

”Med forskning, undervisning, studenter og professorer burde det være høyst mulig å bygge en klinikk av øverste klasse. Her blir god markedsføring, god pasienthåndtering og det å være ja-mennesker sentralt.”

5.2.2 Intervju student

Holdningene rundt samlokaliseringsprosessen ble opplevd som noe mer negative i starten hos studentene. Likevel er de eldste i dag fortsatt redde for at NVH skal miste sin særegenhet og tradisjoner. De nye studentene har et mer positivt syn på det hele, og prøver å gjøre det beste ut av den situasjonen som nå er en realitet.

”De fleste ansatte er ganske så negative, og flere professorer har sluttet delvis på grunn av samlokaliseringsprosessen.”

Negative holdninger hos ansatte er synlige, og debatten rundt oppkjøp av smådyrklinikken i Follo har preget mange. Studentene er redde for å miste pasientgrunnlaget, og mener dette har vært den mest negative konsekvensen av samlokaliseringen. Studentene anser hesteklinikken som bra nok, men pasientgrunnlaget for smådyr er ikke tilstrekkelig. Konkurransen blir for stor på Ås, og mange studenter drømmer om å arbeide klinisk. Studentene ser på dette som en potensiell katastrofe.

”Vi vil heller beholde smådyrsklinikken i Oslo og da heller pendle.”

Studentene ved Campus Adamstuen innrømmer at de ikke har vært flinke til å inkludere studenter ved tidligere UMB. Ås-studentene har derimot vært flinke, og invitert på flere arrangementer. Det er mye positiv holdninger rundt det sosiale, og mange gleder seg til å bli en del av et større miljø. Noen er dog redd for å miste tradisjoner og at deres særegne, lille miljø vil bli vasket bort.

“Hvis man virkelig vil bli veterinær, så overlever man seks år på Ås.”

Studenter på Ås har en generell positiv holdning til samlokaliseringsprosessen. Ås-studentene ser muligheten til et større og bredere fagmiljø. Fagmiljø kan bli samlet, de kan bli større og dette fører til et større potensiale.

“Studieretninger på Ås som for eksempel Matvitenskap kan få så mye lærdom fra veterinærene.”

Studentene ser ikke hvordan en samkjøring av fag kan være mulig, da deres studie krever intensive kurs, kontra Ås sine langsgående kurs. De ser frykten ved å ta opp flere studenter og er bekymret for hva dette har å si for undervisningen. De vet at det arbeides med en ny studieplan, og er spente på hvordan denne vil se ut. På Adamstuen har de tett oppfølging på et tøft studium og er redde for at denne kvaliteten vil forsvinne.

“Ås handler mest om penger, Adamstuen handler om kvalitet.”

Det er også en generell oppfatning at veterinærstudentene har blitt påvirket negativt fra ansatte på NVH. Disse ansatte ropte riktignok høyst i fusjonsprosessen, men nå har dette roet seg. Det er videre ikke så mye engasjement å spore blant den generelle Ås-student.

“De ikke-engasjerte bryr seg ikke, mens de som er engasjerte på NVH har fått ord i munnen fra visse ansatte.”

“Professorer som har lagt opp strategien har snakket dritt om Ås i forelesninger, det har gitt grobunn for dårlige holdninger.”

Litt frykt er normalt, NVH blir “spist” av noe større. Motstand mot endring er naturlig. Det er det utenomfaglige og sosiale Ås-studentene frykter for. NVH har en sterk kultur, noe Ås også har.

”Man må ha mer tålmodighet for å dempe frykt.”

Flere på Ås føler at de ikke ser så mye til alle milliardene som brukes i bygninger fordi de tilfaller i hovedsak veterinærbygget, men det hører med andre fordeler.

”Jeg har en oppfattelse av at de som studerer og arbeider på Campus Ås ser en gylden og positiv mulighet til et godt og solid samarbeid.”

Det blir essensielt med en felles kulturbygging, og å skape en NMBU-identitet.

”Det blir spesielt viktig å inkludere NVHs kultur og å forstå denne. Det er sentralt at man tilpasser seg hverandre og har en god dialog fremover.”

”Jeg tror en av hovedgrunnene til at noen setter seg på bakbena er fordi de må ut av sin komfortsone. Folk trives best der de er kjent, hele samlokaliseringsprosessen innebærer å flytte til det ukjente.”

6. Diskusjon

Under har vi valgt å ta for oss de ulike delproblemstillingene og diskutere oss fram til et svar på hovedproblemstillingen.

A: Frykt

1. Hvilke momenter ligger bak frykten for samlokaliseringsprosessen?

Uroen og frykten for å miste sin særegne kultur er forståelig. Ser vi på integrasjonstilnærminger er gamle NVH redde for å bli absorbert av gamle UMB, mens tanken for NMBU alltid har vært at dette skal være en symbiose. Over tid vil kulturen til tidligere NVH og UMB smelte sammen til en felles NMBU-kultur, men dette er noe som tar mange år. For å minimere frykten kunne Studentsamfunnet i Ås og VSF blitt trukket inn av ledelsen. Sammen kunne de ha jobbet mot å sikre de særegne tradisjonene til studentene inn i en ny, felles kultur.

Samhold og tilhørighet er også noe flere frykter skal forsvinne. Spesielt har det kommet bemerkninger fra Adamstuen, hvor man er redde for å bli borte i mengden på Ås. Det er delte meninger blant ansatte om hvordan omorganisering med fakulteter og institutter vil ha en innvirkning på miljøet. Slik det ser ut nå, vil gamle NVH danne et eget fakultet, og igjen styrke samholdet deres.

Uroen kan også komme fra følelsen av en tvungen prosess helt siden fusjoneringen ble bestemt. Kanskje forståelsen av hvorfor dette skjedde og formålet ikke har kommet godt nok frem. Var politikernes ønske om å vise handlekraft og deres ideologi om et "grønt universitet" ikke god nok grunn for de som befinner seg i prosessen? Disse drivkreftene, sammen med målbare resultater og bedriftsøkonomiske verdier, kommer fra New Public Management. Det er uheldig at utsagn som "*Ås handler mest om penger, Adamstuen handler om kvalitet*" har dukket opp.

2. Er det grunn til å tro at det vil bli endringer på gamle NVHs utdanning, og vil kvaliteten bli påvirket av dette?

Frykten for at samlokaliseringen skal påvirke kvaliteten på utdanningen er stor. Dette er forståelig da tidligere NVH og UMB har to forskjellige systemer for hvordan et studium skal gjennomføres.

Veterinærstudentene er bekymret for at deres fag skal holdes sammen med andre studenter, slik at fagene får en mer generell tilnærming enn den spesifikke nisjen som veterinærene trenger. Derfor bør nisjene beholdes og heller la professorene undervise forskjellig, i samme fag. *“Slik fungerer det på et universitet i Portugal der medisin- og veterinærstudentene har samme professor, men forskjellig undervisning i cellebiologi”* - Intervju, ansatt. I tillegg er man redd for at det skal ha en effekt på studiets omdømme, og at det vil føre til nedrykk på den internasjonale rangeringen.

3. Hvordan påvirker pasientgrunnlaget av smådyr holdningene rundt samlokaliseringen?

En stor byll på prosessens rygg var det potensielle oppkjøpet av Follo Dyreklinikk. Det er store frustrasjoner blant ansatte og studenter som ikke forstår hvorfor ledelsen valgte å ikke kjøpe klinikken. Tidspress og problemet med å skaffe kapital var grunnen til at klinikken ikke ble kjøpt (Tveit 2015a). Frykten for at veterinærstudentene ikke får nok praktisk erfaring er reell iver (Mossing 2015) og mangel på en konkret løsning fra ledelsen styrker den enda mer. Ledelsen skal heller ikke beholde dagens klinikk på Adamstuen, og de har tro på at ved å fronte NVHs spesialisering og deres forskningsmiljø vil det tiltrekke seg mange pasienter til Ås. Spørsmålet om det vil bli nok pasienter slik at studentene vil få tilstrekkelig kirurgisk undervisning og praksis, er fortsatt aktuelt. Vi forventer at rektor og ledelsen finner en løsning på det til veterinærene kommer hit i 2019, slik rektor har lovet i en orientering til universitetsstyret (Tveit 2015a).

Gjennom intervjuene har det kommet frem at vedtaket om å ikke kjøpe klinikken var samstemt. Det lå ingen god dokumentasjon på at dette ville bli et lønnsomt kjøp, og at det ville sikre det nødvendige pasientgrunnlaget. Denne informasjonen kunne universitetsstyret vært flinkere til å kommunisere ut til de ansatte og studentene, slik at man kunne sett på andre løsninger vedrørende pasientgrunnlaget. Per nå har det blitt nedsatt en arbeidsgruppe under dekan Øystein Lie som skal foreslå tiltak for å sikre nødvendig pasientgrunnlag hos klinikken (Tveit 2015b). Mandatet er følgende:

Arbeidsgruppa skal foreslå nødvendige tiltak som sikrer tilstrekkelig pasientgrunnlag ved flytting av veterinærhøgskolen til Ås og som ivaretar kravene til akkreditering (EAEVE) for veterinærutdanningen. Pasientgrunnlaget skal omfatte både sports- og familiedyr og produksjonsdyr. Arbeidsgruppa skal også foreslå tiltak som sikrer økonomisk forutsigbarhet og attraktivitet for Universitetsdyresykehuset.

På hvert universitetsstyremøte siden 22.10.15 har det blitt rapportert fra denne arbeidsgruppa under “Rektors orientering”, uten at det har kommet frem noe særlig. Det tas visstnok sikte på ferdigstillelse av en samlet rapport primo juni 2016, og en orientering til styret på møtet 16. juni 2016 (Tveit 2016). I samtale med rektor 01.06.16 kom det frem at orienteringen ikke vil bli klar til dette møtet.

Manglende avklaring på pasientgrunnlaget av smådyr har, slik vi ser det, hatt en stor innvirkning på det negative holdningene rundt samlokaliseringen.

“Jeg har egentlig vært veldig positiv til fusjonen hele tiden, men etter at jeg hørte om “smådyrsklinikk-prosjektet” der ute ble jeg negativ. Jeg er glad jeg ikke skal ha min praksis der ute, hvis vi skal krangle om enkeltoperasjoner.”

B: Ledelsen

1. Er det et ledelsesvakuum på Adamstuen som følge av samlokaliseringen, og på hvilken måte er denne med på å skape uro og frykt rundt selve samlokaliseringsprosessen?

Ledelsen sier de har hatt stort fokus på selve prosessen. Ved arrangementer som workshop og allmøter har medarbeidere blitt involverte og informerte. Vi oppfatter det likevel som at oppmerksomheten er rettet mot ledelsens feilgrep, i stedet for selve prosessen. Jmf. teoritilnærmingen, kan det forklare usikkerheten og frykten vi har fått høre gjennom blant annet spørsmålsrunde på allmøte (25. januar 2016, Vitenparken) og i flere av nøkkelpersonsintervjuene. Kommunikasjonsprosessen mellom ledelsen og andre ansatte har vært for dårlig. Noe selvkritikk må likevel medarbeiderne ta som holder seg til gamle tradisjoner og “alt var bedre før”-holdninger. Kulturbygging kommer ingen vei, hvis ingen vil bygge sammen.

Ser vi på hvordan ledelse har påvirket Adamstuen, har det kommet frem gjennom flere intervju at ledelsen på veterinærenes campus ble trukket for raskt ut. Limet forsvant mellom instituttene og det har tatt unødvendig mye energi å opprettholde en samlet flokk. Dette ble gjort selv etter anbefalinger om å beholde en ledelse på hvert campus, fra erfaringer ved sammenslåingen av Høgskolen i Oslo og Akershus.

Strukturen i organisasjonskulturen kan forklare hvorfor det har oppstått motstand. Administrasjonen og ledelsen er de som skaper rammen for samhandling i en organisasjon, hvor felles verdier og virkelighetsoppfatninger blir skapt av medarbeiderne. Derfor har ledelsesvakuumet fungert som en katalysator. Det har ikke vært noen ledelse som håndterer uroen og frustrasjonene hos de ansatte ved NVH. Dette har også smittet over på studentene, men heldigvis ser det ikke ut til at de studentene som kommer til å flytte til Ås har den samme negative oppfatningen.

I omorganiseringen som pågår i disse dager, skal det legges frem et forslag med syv fakulteter, der gamle NVH blir et av de syv. Da vil de få tilbake en ledelse med en dekan i spissen. Vi spør

likvel om dette blir riktig da regjeringen la følgende til grunn for en vellykket fusjon og samlokalisering: *Regjeringa meiner det er viktig at samanslåing av UMB og NVH gir ei reell integrering i universitetet og at NVH ikkje først vidare som ei uavhengig eining (Kunnskapsdepartementet 11.01.2008).* Vi stiller derfor spørsmål ved om løsinga med VetBio-fakultet i dag er et bedre forslag med tanke på reell integrering.

2. Har det blitt gjort noen tiltak for å motvirke uroen, og hva har da eventuelt blitt gjort?

Av det vi har innhentet av informasjon og hørt fra intervjuobjekter, har det ikke blitt satt i gang spesielle tiltak for å motvirke uroen. I et notat til Toppmøte 20.11.15 (se vedlegg 2) fra prorektor Hektoen blir det nevnt:

“Når det gjelder den sosiale delen av kulturbyggingsarbeidet, foreslås det at det etableres en fast undergruppe med representanter fra ansatte og studenter som får som oppgave å foreslå og koordinere et samlet arrangementprogram. Det foreslås videre at det settes av midler i budsjettet som tydeliggjør at kulturbygging gis prioritet.”

Det har ikke blitt etablert en undergruppe eller satt av midler i budsjettet, og vi har fått indikasjoner på at det kommer ikke til å bli gjort.

“Nei, dessverre har nok ikke dette fått noe fokus. Det blir ofte mange pene ord, men lite handling.”

Kulturbygging blir neglisjert igjen, selv om det ble påpekt i notatet til Toppmøte at dette må til for å få en vellykket prosess. For å få eierskapsfølelse til prosessen ble det skrevet at *“Involvering av ansatte og studenter er dermed en forutsetning”*. I stedet har manglende følelse av tilhørighet og eierskap til prosessen blitt skapt gjennom utilstrekkelig involvering og oppfølging. Implementerings- og kommunikasjonssvikt fra ledelsen har ført til motstand (reactance) hos

ansatte og studenter. Ifølge teorien vil motstanden øke, dess mer de føler at valgalternativene er begrenset og en avgjørelse blir tvunget.

Dokumentet *Risikovurdering og tiltak omstilling NMBU 2016* (vi har fått tilgang til et utkast av dokumentet som legges fram for ledelsen i juni 2016) viser at ledergruppen har et fokus på negative konsekvenser rundt miljø. Risikovurderingens mål er at: *“NMBU skal gjennomføre omstillingsprosessen 2016 med minst mulig negative konsekvenser for arbeids- og studiemiljøet ved universitetet. Omstillingen skal skje i tråd med NMBUs mål for helse, miljø og sikkerhet”*. Slik det nå ser ut, er ikke kultur- og tradisjonsendring tatt med i vurderingen - selv om forsømmelse av disse temaene er selve essensen (jmf. teoridelen 2.5.1) av hvorfor fusjons- og samlokaliseringsprosesser ofte går galt.

Ser man på kulturelle uromomenter har ledelsen tatt tak ved å danne en felles arena, både med sosiale og faglige møteplasser. Eksempler på dette er workshops, allmøter, faglig samarbeid (“Soria Moria”) og fellesfester. Likevel finnes det fortsatt en “vi og de”-holdning. De små kulturelle forskjellene ser ikke ut til å ha blitt tatt på alvor, og uttalelser om at *“Nå må man begynne å ta et stortingsvedtak for et stortingsvedtak”*, viser at idealet om effektivisering, med blikket vendt mot administrasjon, er mer i fokus enn kulturbyggingen.

7. Konklusjon

Det har vært særdeles lærerikt og interessant å arbeide med vår problemstilling. Vi har fått innblikk på ulikt hold hvordan holdninger rundt samlokaliseringsprosessen er. Det er ikke noe tvil om at det er stor spredning i holdninger rundt samlokalisering av Campus Ås og Campus Adamstuen. Vi legger hovedproblemstillingen til grunne for å konkludere rapporten vår.

Blant studenter og ansatte ved Campus Adamstuen finner vi flere grunner til uro og frykt. Per dags dato er oppkjøpsprosessen av Follo-klinikken et sentralt irritasjonsmoment. Det er frykt for at pasientgrunnlaget av smådyr ikke blir stort nok. Det er også frykt for å miste deler av sin særegne kultur og samhold. Det finnes også holdninger knyttet til nederlag ved å flytte ”ut på landet”. Majoriteten skulle nok helst sett av NVH forble i Oslo.

For studenter og ansatte ved Campus Ås er frykten noe dempet. Flere her ser på det som positivt at veterinærene skal flytte til Ås. Man ser muligheten for et større faglig samarbeid og en større sosial omgangskrets. Kultur og tradisjoner står også sterkt på Ås, men her virker holdningen noe mer positiv. Studenter uttrykker at de må inkludere Adamstuens tradisjoner, og poengterer viktigheten ved å skape en felles NMBU-identitet.

Konkrete grunner til motstand:

- Omrokking i administrasjonen, og mangel på administrativ ledelse på Adamstuen har skapt unødvendig utrygghet og frykt.
- Vanskelig for universitetsstyret å begrunne sine avgjørelser, og få det ut til ansatte og studenter. Jmf. oppkjøp av Follo Dyreklinikk.
- Tradisjoner og en felles kulturbygging har fått for lite fokus fra ledelsens side.
- Integrering av gamle NVH var et viktig punkt i regjeringens proposisjon til Stortinget.

Gjennom intervju med ansatte har vi blitt oppmerksom på at denne prosessen har føltes som påtvunget - og dermed ført til at motstanden (reactance) har økt hos de ansatte.

Det som virker gjennomgående er likevel aspektet som ligger i menneskets natur. Vi er redde for å miste vår identitet, personlig tap (økonomisk eller maktposisjon) og at det sosiale endres. Med andre ord,

frykten for det ukjente er sentralt her. Flere negative holdninger rundt samlokaliseringen eksisterer dessverre enda den dag i dag. Gjennom uttalelser som *”Ås handler om penger, Adamstuen handler om kvalitet”*, viser det seg at vi fortsatt ikke har skapt en felles NMBU-identitet.

Så, skal universitetsstyret og rektor gi økt oppmerksomhet til frustrasjoner over samlokaliseringen, og er det iverksatt konkrete tiltak for å motvirke langsiktige og uheldige konsekvenser av uroen?

Gjennom teori, analyse, intervju og diskusjoner vil vi komme med en anbefaling til universitetsstyret og ledelsen om å øke fokus på kulturbygging. Ledelsen har sagt at en felles NMBU-identitet er viktig, men vi anser det som sentralt å fokusere på å **skape** en felles NMBU-identitet. Så langt har ikke dette aspektet med samlokaliseringsprosessen fått nok oppmerksomhet.

Konkrete tiltak som vi anser som nødvendige er følgende:

- Bedre kommunikasjon fra ledelsen ut til studenter og ansatte. Involvering i prosessen for å få forståelse for avgjørelser blir viktig.
- Flere sosiale og faglige arrangement mellom studenter og ansatte
- Gjennomgang av ledelsesstrukturen slik den er på Adamstuen per dags dato, implementere en ledelsesfigur med reelt ansvar.
- Lage en informasjonsoversikt over kontaktpersoner for administrative oppgaver, da dette er savnet.
- Satse på kulturbygging for å fjerne eventuelle holdninger som “vi” og “de”. Involvere studenter i denne prosessen.
- Ansatte må ikke implementere sine personlige holdninger på studenter, men heller informere på en opplysende og nøytral måte.

I en prosess med mye motstand for ledelsen, vil vi påpeke at å evaluere kulturell integrasjon er viktig. Før man setter i gang med dette bør ledelsen evaluere forventede versus reelle resultater, for å finne ut hva som må justeres. I tillegg bør det settes konkrete mål for kultur- og identitetsbyggingen.

De stadiene (jmf. teori) vi ser på som justerbare er:

- En ny gjennomgang av kultur og identifisere kjennetegn
- Se på et implementeringsteam som bestemmer integreringsstrategi
- Kommuniser kunnskapsbehov og fusjonering av struktur og oppgaver

Vi anser det som særdeles viktig at disse tiltakene tas til etterretning, da frykten og uroen rundt samlokaliseringsprosessen er høyst reell. Neglesjering av tiltakene frykter vi kan få uheldige konsekvenser. Frykten og uroen må få økt oppmerksomhet frem til 2019, da samlokaliseringsprosessen er et faktum.

Kilder

- Bjørn Stensaker, I. M. L. o. S. K. (2005). Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning. *Arbeidsnotat 24 på vegne av NIFU STEP*.
- Cathrine Tømte, B. S. (2009). Effekter av samlokalisering i høyere utdanning - Erfaring fra fire norske læresteder. Rapport 27.
- H. Enehaug, T. T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*: Arbeidsforskningsinstituttet AS (lest 29.05).
- Hove, K. (2014). Fusjonsprosessen UMB+NVH - Bakgrunn, politiske prosesser, stortingsvedtak og interne konflikter. *AOS234*.
- Jacobsen, D. I. (2016). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*.
- Johannessen, C. o. T. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg.
- Kunnskapsdepartementet, R. S. I.-i. f. (11.01.2008). *St.prp. nr. 30 (2007-2008) - Framtidig lokalisering og organisering av Noregs -veterinærhøgskole*.
- Kunnskapsdepartementet, R. S. I.-u. (09.01.2008). *Norges veterinærhøgskole og Veterinærinstituttet til Ås*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norges-veterinarhoyskole-og-veterinarins/id496138/>.
- Kvantitativ analyse*. (lest 26.05.16 kl 12:31). Tilgjengelig fra: https://snl.no/kvantitativ_analyse.
- Lasse B. Lien, C. B. M. (2016). Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp. *Magma*.
- Mossing, J. B. (2015). *Mangler dyr til veterinærstudentene* Universitas. Tilgjengelig fra: <http://universitas.no/nyheter/60888/mangler-dyr-til-veterinaerstudentene> (lest Hentet 31.05.16 kl 14:56).
- Reactance (psychology)*. (2016). Tilgjengelig fra: https://en.wikipedia.org/wiki/Reactance_%28psychology%29 (lest Hentet 28.05.16 kl 15:11).
- Rysstad, S. (2016). New Public Management – ”The route to better and cheaper public services”? *AOS234*.
- Røkholt, P. O. (2016). Organisasjonskultur. *AOS234*.
- Røkholt, P. O. (Forelesning 03.02.16). Strategi og strukturell tilpasning - NLHs strukturelle omstillingsprosess 2002 - 2003. *AOS234*.
- Solstad, E. (7/2009). *Magma - Fusjoner i offentlig sektor*. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>.
- Thorbjørnsen, H. (2016). Fusjoner og oppkjøp. *Magma*.
- Tom Colbjørnsen, T. D., Lisa Sennerby Forsse. (2015). Et ambisiøst, lite universitet - En vurdering av NMBUs styrings- og ledelsesmodell.
- Tveit, M. S. (2015a). *US 93/2015 Det videre arbeidet med sikring av pasientgrunnlaget ved flytting av klinikkene til Ås*. Tilgjengelig fra: https://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/us-sak_93_2015_pasientgrunnlaget_for_klinikkene.pdf (lest Hentet 31.05.16).
- Tveit, M. S. (2015b). *US 105/2015 Rektors orientering til universitetsstyret*. Tilgjengelig fra: https://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/us-sak_105_2015_rektors_orientering_1.pdf.
- Tveit, M. S. (2016). *US 38/2016 Rektors orientering til Universitetsstyret*. Tilgjengelig fra: https://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/us-sak_38_2016_rektors_orientering.pdf.

VEDLEGG 1 - Intervjuguide

Innledning:

- Presentere oss selv
- Spør om det er greit med lydopptak, hvis dette er greit starter man lydopptak
- Gi litt informasjon om prosjektet, problemstilling og garanter full anonymitet om ønskelig
- Gi et estimat av lengden på intervjuet.

Introduksjon:

- Intervjuobjektet forteller litt om seg selv: navn, studieretning/arbeidsoppgaver og annen nyttig og annen relevant informasjon.

Fusjon:

- Hvordan oppfatter du at mottakelsen av fusjonen har vært blant studenter og ansatte?
- Har du lagt merke til noen spesielle positive eller negative holdninger hos studenter og/eller ansatte?
- Tror du eventuelle negative/positive holdninger har spredt seg mellom studenter og ansatte?
- På hvilken måte opplever du at fusjonen vil påvirke din daglige studie-/arbeidshverdag?
- Hvorfor tror du det finnes en del negative holdninger rundt fusjonsprosessen?

Organisasjonskultur/kulturbygging:

- Hvordan har studenter ved UMB/NVH inkludert hverandre til et større fellesskap?
- Hva tror du vil bli den største utfordringen med tanke på å danne en felles NMBU-identitet?
- Vet du om noen spesielle tiltak som har blitt gjort for å skape en felles kulturholdning?
- Hvilke tiltak mener du er en nødvendighet for å kunne skape en felles identitet?

Avslutning:

- Takke for intervjuet, oppklare eventuelle uklarheter og gi intervjuobjektet mulighet til å komme med flere innspill om objektet ikke mener at spørsmålene har vært dekkende.

VEDLEGG 2 - Notat fra Halvor Hektoen til Toppmøte, 20.11.15

“Etablering av en felles kultur, og ikke minst en felles forståelse for NMBUs overordnede mål og strategier, er viktig for å lykkes i fusjonsprosessen. Samtidig er endring av kultur kanskje den vanskeligste oppgaven i fusjonsprosessen og organisasjonsendringen, og å bygge en felles kultur vil ta tid. Felles kultur er imidlertid en forutsetning for faglig synergieffekter. For å kunne drive kulturbygging må man først ha klart for seg hva slags kultur man ønsker skal prege organisasjonen. En felles kultur skal bidra til å utvikle faglig og administrativ kvalitet, lojalitet og identitetsfølelse overfor NMBU.

En felles kultur må bygge på de tidligere institusjonenes kultur og tradisjoner. Utvikling av en felles kultur blir derfor også spørsmål om å ta vare på tidligere kulturer, og vise åpenhet og respekt for hverandres historie og kultur. Alle må oppleve å bli hørt, føle seg velkomne og bli møtte med åpenhet og raushet. Arroganse og «vi og de» holdninger må ikke få anledning til å gro fram.

Kulturbygging er et klart ledelsesansvar, men det er ikke tilstrekkelig at bare toppledelsen engasjerer seg. En vellykkede prosess krever at et stort antall ansatte og studenter involveres. For å lykkes er det avgjørende at store deler av ansatte og studenter utvikler et eierforhold til prosessen. Involvering av ansatte og studenter er dermed en forutsetning.

Tiltak for kulturbygging har vært prioritert, men har ikke hatt tilstrekkelig oppfølging og fokus gjennom fusjonsprosessen.

Etter fusjonsvedtaket ble det tidlig satt i gang tiltak for at forskningsmiljøene skulle finne hverandre. De årlige «Soria Mora seminar» som ble en arena for forskere og forskergrupper, var rettet mot faglige synergier. Etter fusjonen og i den nye organisasjonen har faglige møteplasser til en viss grad vært fulgt opp av fakultet og institutt og fagavdelingene, men burde antagelig vært fulgt opp og lagt til rette for i enda større grad.

De ulike administrative avdelingene har alle arrangert felles faglig og sosiale arrangement for å

binde ansatte fra de to tidligere institusjonene sammen.

I mange sammenhenger har studentene gått foran og var tidlig i gang med å sette seg sammen for å utvikle fellesarenaer for studentdemokratiet og sosiale aktiviteter.

Det har vært arrangert ulike sosiale arrangement for ansatte og studenter enten som egne fester og arrangement, eller at ansatte og studenter fra de to campusene har vært invitert til hverandres arrangement. Universitetet har ordnet med fellestransport. De enkelte arrangementene har hatt god kvalitet, men det har vært blandet respons og frammøte.

Den videre oppfølging av kulturbyggingsarbeidet må ha et langsiktig perspektiv. Vår fusjon er fortsatt ung, og det er på langt nær utviklet en felles NMBU identitet og kultur. Kulturbygging må være en integrert del av hele fusjonsprosessen og blir ivaretatt i faglig, administrativt og i sosiale sammenhenger. Ansvar for kulturbygging må fortsatt være i ledelsen, men gjennomføring må ivaretas i de faglige og administrative enhetene.

Når det gjelder den sosiale delen av kulturbyggingsarbeidet, foreslås det at det etableres en fast undergruppe med representanter fra ansatte og studenter som får som oppgave å foreslå og koordinere et samlet arrangementprogram. Det foreslås videre at det settes av midler i budsjettet som tydeliggjør at kulturbygging gis prioritet.”

Vedlegg 3 - kvantitativ spørreundersøkelse

Spørsmål 1: I hvilken grad opplever du at fusjonen mellom NVH og UMB vil påvirke din daglige studiehverdag/arbeidshverdag?

- I svært positiv grad
- I noe positiv grad
- Hverken positiv eller negativ grad
- I noe negativ grad
- I svært negativ grad

Spørsmål 2: I hvilken grad mener du mottakelsen av fusjonen har vært blant studenter/ansatte?

- I svært positiv grad
- I noe positiv grad
- Hverken positiv eller negativ grad
- I noe negativ grad
- I svært negativ grad

Spørsmål 3: I hvilken grad har studenter/ansatte ved NVH inkludert studenter/ansatte ved UMB?

- I svært positiv grad
- I noe positiv grad
- I nøytral grad
- I noe negativ grad
- I svært negativ grad

Spørsmål 4: I hvilken grad har studenter/ansatte ved UMB inkludert studenter/ansatte ved NVH?

- I svært positiv grad

- I noe positiv grad
- I nøytral grad
- I noe negativ grad
- I svært negativ grad

Spørsmål 5: I hvilken grad har studenter/ansatte ved NVH inkludert studenter/ansatte ved UMB?

- I svært positiv grad
- I noe positiv grad
- I nøytral grad
- I noe negativ grad
- I svært negativ grad

Spørsmål 6: Hvordan anser du fusjonen?

- Positiv
- Nøytral
- Negativ

Spørsmål 7: På hvilket campus holder du til?

- Ås
- Adamstuen
- Ingen av delene

Spørsmål 8: Er du student eller ansatt?

- Student
- Ansatt
- Ingen av delene