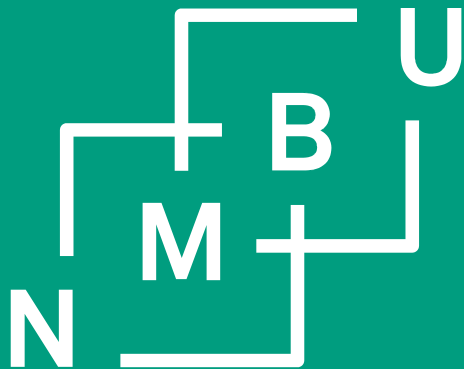


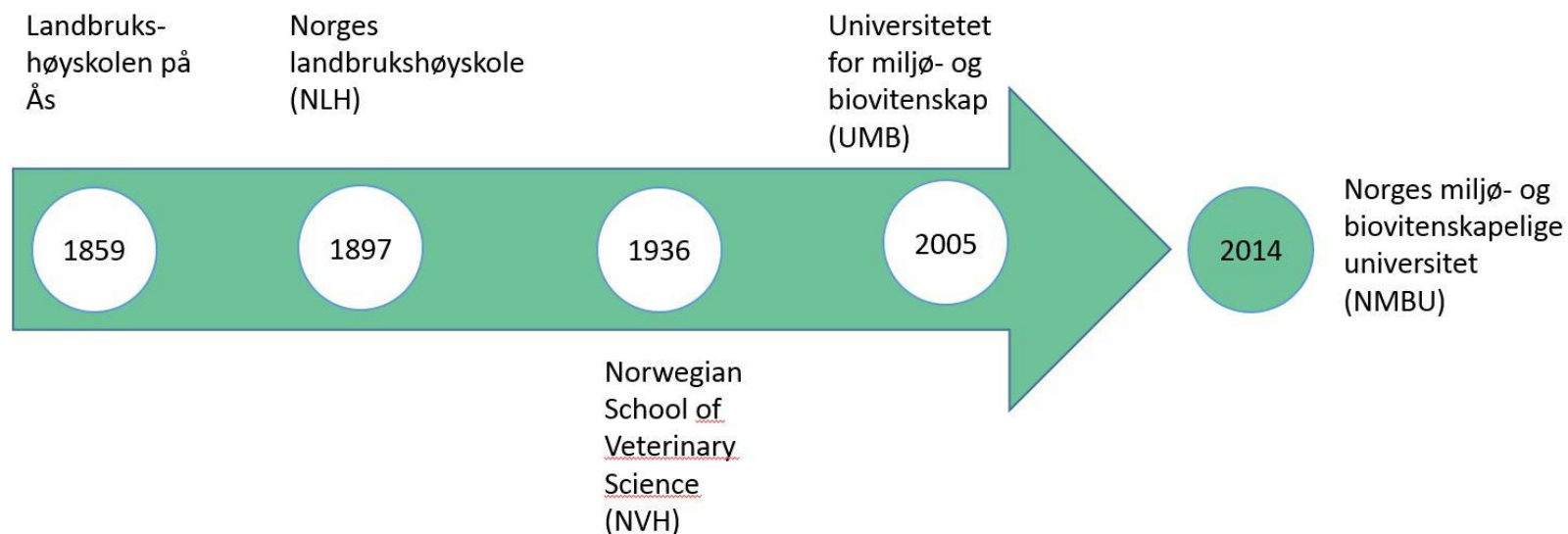


Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Lederutfordringer ved universiteter og høyskoler

Mari Sundli Tveit, rektor NMBU

Veien til NMBU



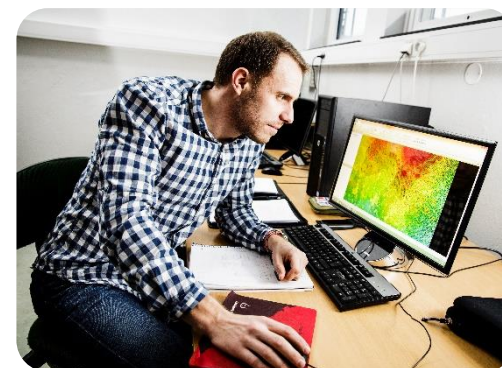




Nøkkeltall



- 1800 ansatte
- 5200 studenter
- Ca. 1300 vitenskapelige årsverk
- 550 ph.d.-kandidater
- Ca. 100 doktorgrader pr år
- Årlig omsetning på ca 1,8 mrd kroner



NMBU: Vi er i fusjon..

- Nytt universitet, ny organisasjon og mange nye systemer
- Vi bygger felles kultur - Krevende å få en ny organisasjon «opp å stå» på bakgrunn av to eksisterende
- Skape entusiasme og felles tilhørighet hos ansatte og studenter
- Fakulteter og omorganisering
- En krevende to-campusperiode
- Tilstedeværelse og oppmerksomhet fra ledelsen på begge Campus

Det tar tid..

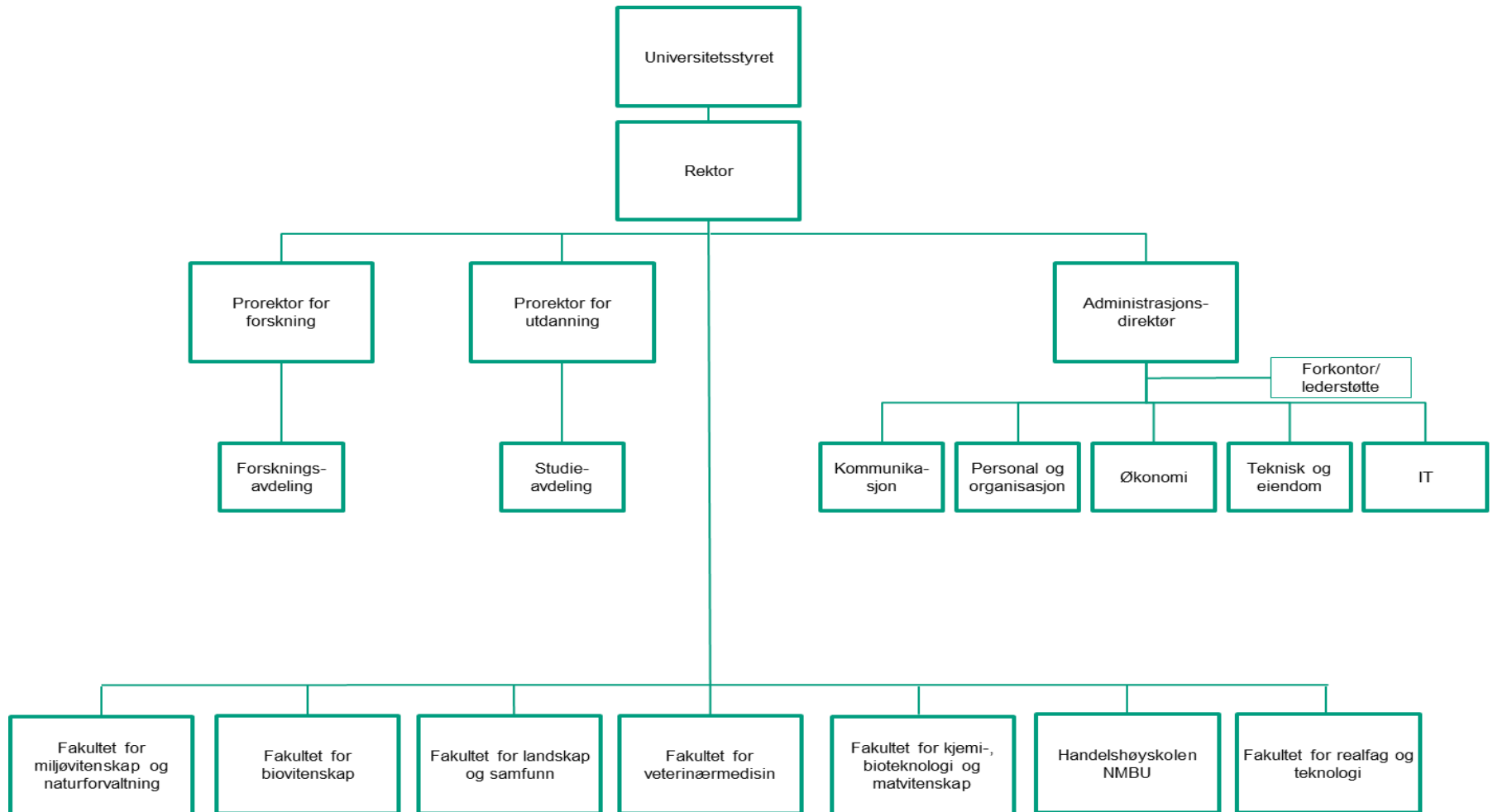
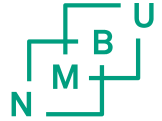
- Vi tilstreber en inkluderende lederstil, der tillit, engasjement og motivasjon står sentralt. Lederutvikling.
- Medvirkning for ansatte og studenter
- Tar tid å få den nye organisasjonen og nye administrative systemer godt innarbeidet og effektive
- Tar tid å bygge felles kultur, felles organisasjonsspråk.
- Alle må finne sin plass og få brukt sitt potensiale også i den nye organisasjonen.
- Motivere for endring
- Endringer er krevende.

- Endringer er krevende...koster krefter og kroner



- Faglig fundament og langsiktig perspektiv er nødvendig

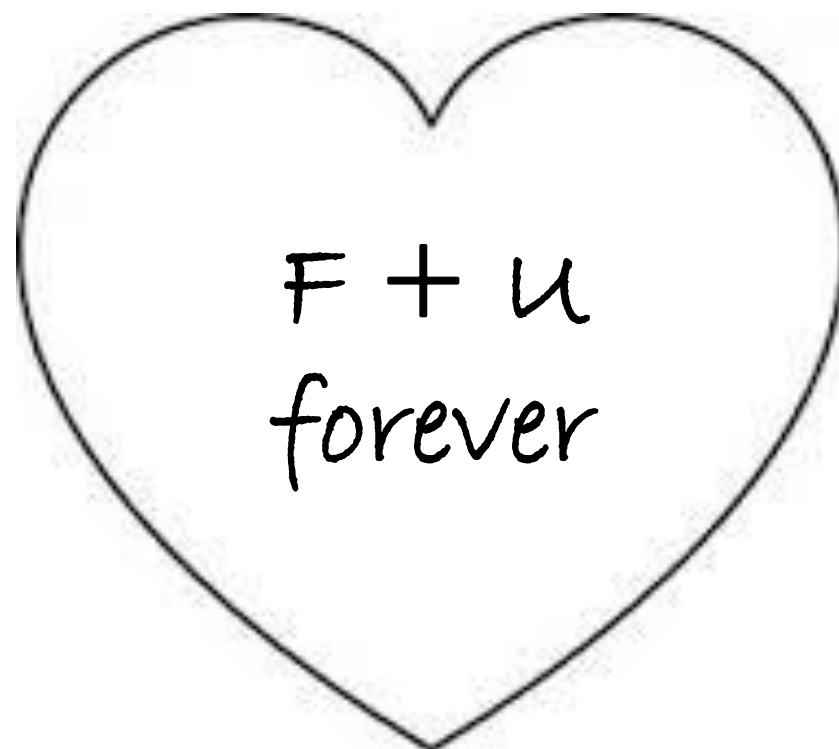
NMBU fra 1.1.2017



Kulturbygging gjennom faglig aktivitet

NMBU Fremragende utdanning og forskning

- Kvalitet i alle ledd
- Talentsatsing
- Internasjonalt ledende miljøer



NMBU er fortsatt i integrasjonsfasen

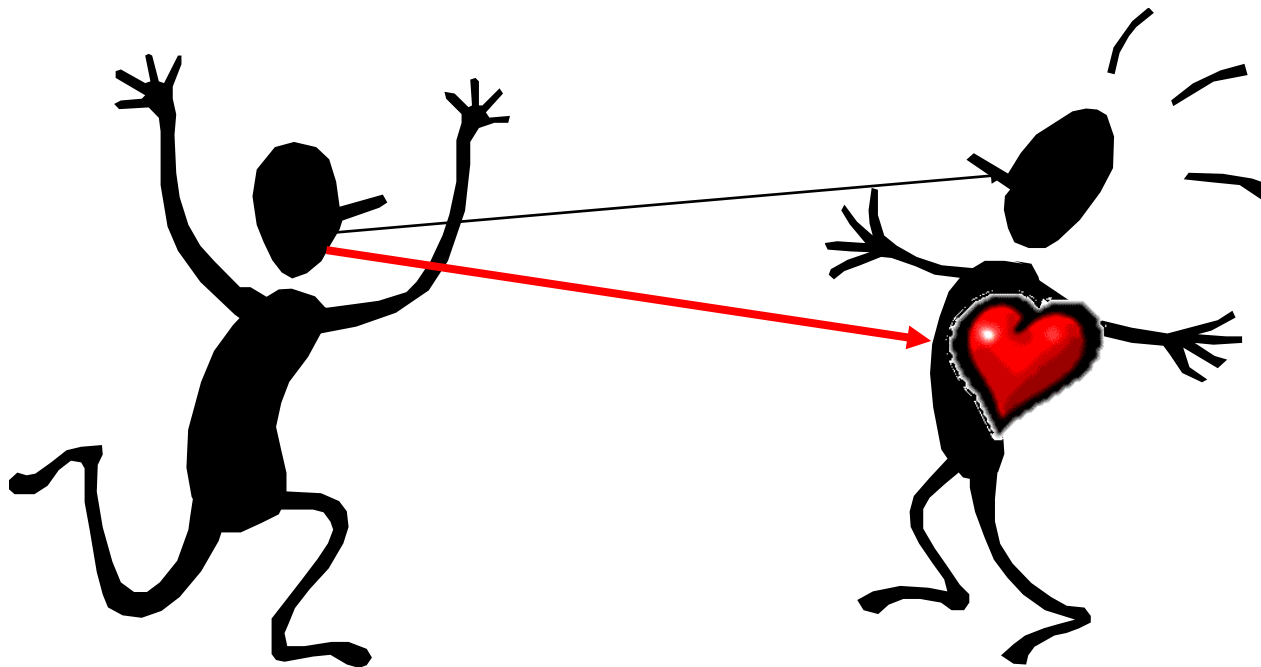


- Integreringen dreier seg blant annet om prosedyrer, kultur og roller
- I denne fasen skal de to fusjonerende organisasjonene koordinere, tilpasse, endre, reorganisere og kreere nye felles strukturer og prosesser innen ulike områder
- *Flere empiriske studier viser at den organisatoriske integrasjonen i de fleste fusjonsprosesser kun har kommet et kort stykke på vei selv fem til åtte år etter fusjonen formelt var gjennomført (Enehaug og Thune, 2007)*

Noen erfaringer fra NMBU

- I fusjonsprosesser oppstår ofte noe som omtales som «fusjonssyndromet»:
 - Beskriver ansattes og ledelsens positive og negative reaksjoner i forbindelse med en avgjørelse om en fusjonering. Typisk vil flere ansatte forestille seg det verste, de fokuserer på forskjeller og ulikheter i drift og ledelse, oss versus dem, vinnere og tapere.

Rasjonalitet og følelser i omstilling



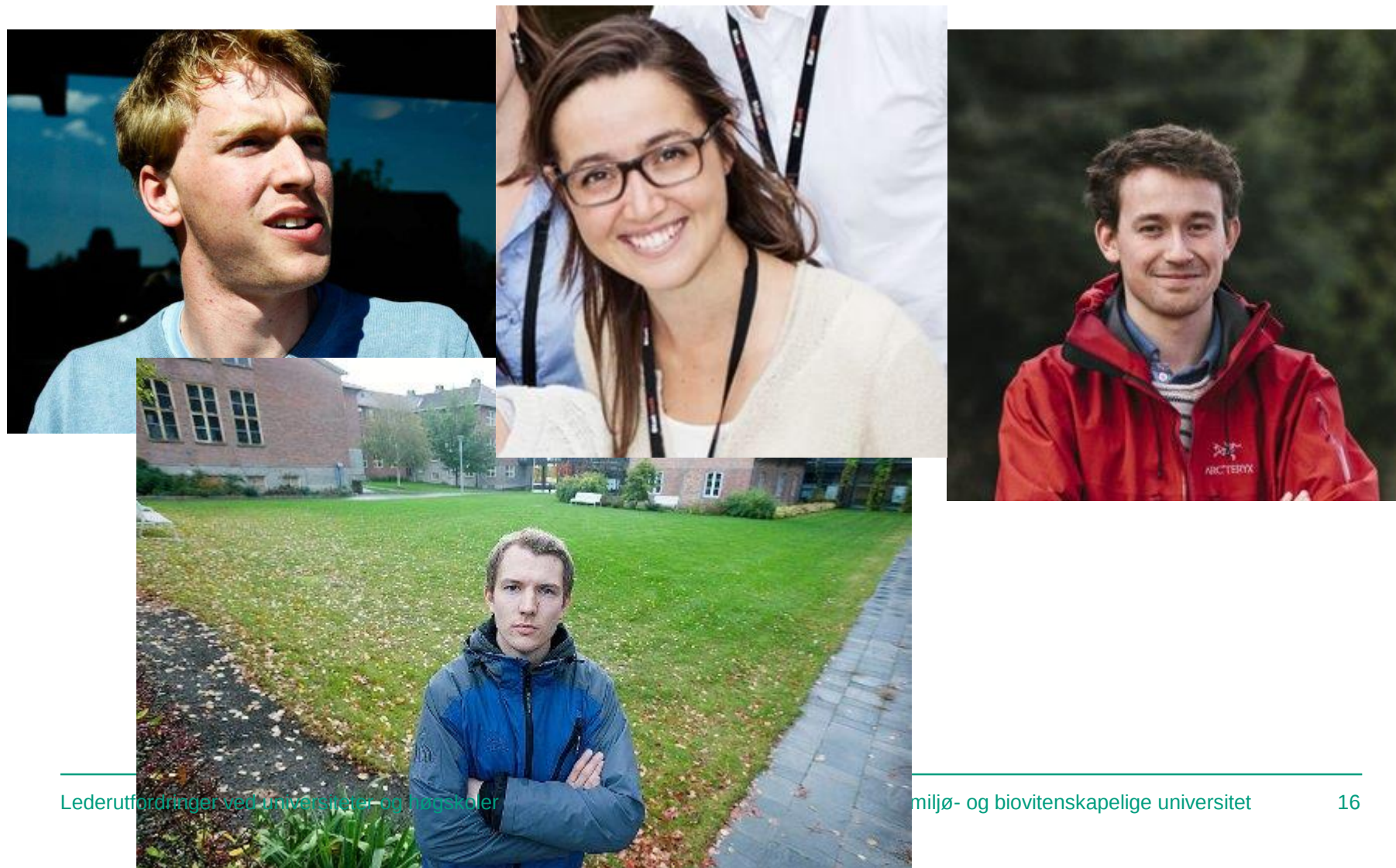
Noen erfaringer fra NMBU

Ønsket om å bruke mesteparten av tiden som leder på faglig og strategisk ledelse for å nå ambisjonene

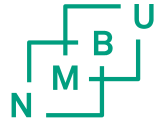


Behovet for å bruke tiden på å håndtere den pågående prosessen (som er tidkrevende)

Studentene var pionerer



Fokus på faglig ledelse under omstilling



- Fusjonen skaper noen muligheter – det handler om å holde fokuset på disse samtidig som du håndterer prosessene knyttet til omstillingen

Verdier i lederskap

- Jeg tilstreber en inkluderende lederstil, der tillit, engasjement og motivasjon står sentralt
- Lederutvikling
- Medvirkning for ansatte og studenter
- Motivere for endring
- Humor og litt tull må til



«Forskning sier at hele 80 % av fusjonene ikke når sine økonomiske eller strategiske mål»

(Enehaug og Thune, 2007)



”Bidra til å sikre framtidens livsgrunnlag”



Refleksjoner eller spørsmål?

