

Integrasjonsutfordringer



AOS234 – Studenter i ledelse

Lokomotiv

Amund Hågenrud

Erling Bjurbeck

Jørgen Norvik Skeide

Steffen Aronsen

Forord

Gruppe 2 «Lokomotiv» ble dannet i faget AOS 234 Studenter i ledelse. Dette er et kurs for studenter i tillitsverv. Iløpet av våren har vi jobbet med fire aspekter av ledelse sett fra et organisatorisk perspektiv. Rammebetingelser og strategisk omstilling, strategi, struktur og kultur, styret i helhet og tilslutt ledelsesteori. Ut ifra disse forelesningene og de aktuelle omveltningene NMBU står ovenfor idag ble fokusområdet til teamoppgavene skapt.

Lokomotiv består av fire menn fra Samfunnsstyret. Konsertsjef Steffen Aronsen, Økonomisjef Amund Hågenrud, Nestleder Erling Bjurbeck og Jørgen Skeide, avtroppende leder av Samfunnsstyret og påtroppende styremedlem i Universitetsstyret. Gruppen er smalt sammensatt, men dynamikken har vært god, engasjementet på topp og en samlet «hands on»-tilnærming til oppgaven har effektivt fått oss gjennom en noe hektisk tid etter eksamensperioden.

Oppgaven tar utgangspunkt i dannelsen av NMBU og integrasjonsutfordringene som følger med. Samtlige gruppemedlemmer er aktive i foreningslivet og med tilknyttingen til Studentsamfunnet i Ås er vi personlig dypt inne i det sosialkulturelle på Campus Ås. Mulighetene for et sterkere universitet ved en fusjon ga oss problemstillinger vi kunne fordype oss i. Med bakgrunn i forelesningene, utdelt litteratur rundt temaene og kunnskap fra vervene våre har vi med iver gått løs på noen av integrasjonutfordringene.

Vi vil takke intervjuobjektene Frida Holand, Siv Solstad, Marit Negård, Halvor Hektoen, Eva Falleth og Knut Hove for å ta seg tid i en hektisk hverdag og fint vær til utspørring. Sigurd Rysstad og Per Ove Røkholt har på en særdeles god måte har tatt oss gjennom krevende og interessante temaer, presentert en rekke gode gjesteforelesere og selve rosinen i pølsa; personlighetstesten.

Ås 06.06.2014

Lokomotiv

Amund Hågenrud

Erling Bjurbeck

Jørgen Norvik Skeide

Steffen Aronsen

Sammendrag

To gamle institusjoner fra henholdsvis 1859 og 1935 ble i 2014 fusjonert til Norges miljø og biovitenskaplige universitet. To etablerte kulturer skal smelte sammen og gjøre hverandre bedre. Fusjonsprosessen har ikke vært uten friksjon og integreringen av veterinærene ved Campus Ås blir en vanskelig utfordring. Ansatte og studenter lever i et avhengighetsforhold på et universitet som skal utøve forskning og utdanning. Begge campus har forskjellig kultur knyttet opp mot forholdet. Med det som bakgrunn har vi kommet opp med følgende hovedproblemstilling:

- *Hvilke faktorer kan påvirke forholdet mellom ansatte og studenter på NMBU ved endt fusjonsprosess?*

Som supplement til hovedproblemstillingen har det blitt formulert tre delproblemstillinger:

- *Hvilke adferdsmessige forskjeller er det i forholdet mellom ansatte og studenter ved Campus Ås og Adamstua?*
- *Er det strukturelle grep fra ledelsen ved NMBU som omhandler forholdet mellom student og ansatt?*
- *Hvilke verdier i forholdet mellom ansatte og studenter ved hvert campus bør en overføre i samlokaliseringen?*

For å belyse disse problemstillingene har vi benyttet oss av intervjuer der nøkkelpersoner fra begge campus er blitt intervjuet. Kunnskap fra tillitsverv, litteratur og forelesninger i organisasjons- og ledelsesfag er også blitt brukt som bakgrunnskunnskap for å supplerere de empiriske data fra prosjektarbeidet.

Konklusjonene vi trakk fra hovedproblemstillingen var:

1. Ved samlokaliseringen må veterinærstudentene forholde seg til en økning i studentmassen fra 450 til cirka 5000. Dette gir dem et større tilbud av utenomfaglige aktiviteter og en økt sosial stimuli, som kan bidra til å berike det sosiale livet men gå hardt utover prioriteringen av det faglige.
2. Dersom den aktive og nære undervisningsformen til veterinærene kan overføres til universitetet som helhet, vil det kunne gi et læringsmiljø der ansatte følger opp studentene tettere gjennom hele studiet.
3. Hvis byggingen av felleskultur ikke klarer å påvirke subkulturene vil forholdet mellom ansatte og studenter ved hver institusjon bevarer slik det er i dag.
4. Dersom veterinærene går bort fra sitt blokksystem og justerer sin akademiske kalender til å passe resten av universitetet, vil det resultere i et mer selvstendig læringsmiljø med mindre kontakt mellom studenter og forelesere.

Innholdsoversikt

Forord	1
Sammendrag	3
1 Innledning	7
2 Bakgrunn	9
2.1 Opprettelsen av et nytt universitet	9
2.2 UMB -et universitet med vekstsmarter	9
2.3 Campus Adamstua -profesjonsstudie i likevekt	9
2.4 Borgerperspektiv og studentlivsstrategi	10
3 Organisasjonsteori	12
3.1 Organisasjonsstruktur	12
3.2 Organisasjonskultur	12
3.3 Endringsmotstand	13
4 Metode	13
4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	13
4.2 Intervju som metode	14
4.3 SWOT-analyse	14
5 Intervju	16
5.1 Intervjuoppsett	16
5.1.1 Gjennomføring	16
5.1.2 Etterarbeid	16
5.2 Intervjuspørsmål	16
5.3 Intervjuobjekter	17
6 Analyse og konklusjon	19
6.1 Delproblemstilling 1	19
6.2 Delproblemstilling 2	21
<i>Er det strukturelle grep fra ledelsen ved NMBU som omhandler forholdet mellom student og ansatt?</i>	21
<i>Delproblemstilling 2.1</i>	22
<i>Bidrar grepene til kontakt positivt eller negativt?</i>	22
6.3 Delproblemstilling 3	23
6.3.1 Interne faktorer	23
6.3.2 Eksterne faktorer	24
6.4 Hovedproblemstilling	26

7	Drøfting.....	27
7.1	Konklusjon 1	27
7.2	Konklusjon 2	28
7.3	Konklusjon 3	29
7.4	Hovedproblemstilling	30
7.4.1	Faktor 1.....	30
7.4.2	Faktor 2.....	30
7.4.3	Faktor 3.....	31
7.4.4	Faktor 4.....	32
8	Evaluerings.....	33
9	Litteraturreferanser.....	34
10	Vedlegg.....	35
11	Intervjuspørsmål:	35
	Personalie	35
	Kultur 1	35
	Struktur.....	35
	Kultur 2	35
	SWOT	36
	Generelt/eventuelt.....	36
11.1	Strategi for studentlivet ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.....	36

1 Innledning

Med utgangspunkt i føringene fra oppgaveteksten formulerte vi en problemstilling relatert til integrasjonsutfordringer. Vi fant forholdet mellom studenter og ansatte svært interessant og valgte å ta for oss dette.

Hovedproblemstilling:

Hvilke faktorer kan påvirke forholdet mellom ansatte og studenter på NMBU ved endt fusjonsprosess?

For å kunne jobbe effektivt og målretta ble hovedproblemstillingen delt opp i delproblemstillinger. Disse skal bidra til å kaste lys på konkrete aspekter som igjen kan hjelpe oss å besvare hovedproblemstillingen.

Vi valgte tre delproblemstillinger som hver for seg ser på forskjellige områder. Den første delproblemstillingen omfatter verdisyn og variabler ved adferd knyttet opp mot det kulturelle aspektet. Delproblemstilling 1 har to underproblemstillinger.

1. *Hvilke adferdsmessige forskjeller er det i forholdet mellom ansatte og studenter ved Campus Ås og Adamstua?*
 - 1.1. *Er det tettere kontakt mellom ansatt og student ved Campus Adamstua enn Campus Ås?*
 - 1.2. *Er det forskjeller i hvordan institusjonene ser på seg selv i forhold til kunde/borgerperspektivet?*

Delproblemstilling 2 ser på de strukturelle rammene som universitetsledelsen setter. Den har en underproblemstilling som vurderer effekten av rammene.

2. *Er det strukturelle grep fra ledelsen ved NMBU som omhandler forholdet mellom student og ansatt?*
 - 2.1. *Bidrar grepene for kontakt positivt eller negativt?*

Delproblemstilling 3 ser på veien framover og mulighetene i integrasjonsprosessen. Den har to underproblemstillinger der en SWOT-analyse er brukt som utgangspunkt for å gi oss et effektivt verktøy til å belyse hovedproblemstillingen.

3. *Hvilke verdier i forholdet mellom ansatte og studenter ved hvert campus bør en overføre i samlokaliseringen?*
 - 3.1. *Hvilke styrker bør overføres til NMBU og hvilke svakheter bør man bli kvitt fra hver institusjon med tanke på forholdet mellom studenter og ansatte?*
 - 3.2. *Hvilke muligheter og trusler står NMBU ovenfor vedrørende kontakten mellom studenter og ansatte?*

2 Bakgrunn

2.1 Opprettelsen av et nytt universitet

1. januar 2014 opphørte UMB og NVH da NMBU så dagens lys. Med budsjetteramme på 6,3 milliarder blir Campus Ås Norges største byggeplass. 2018 er året for samlokalisering og flyttingen av Norges Veterinærhøgskole, som først ble foreslått i 1965, en realitet. Nye bygg og veterinærenes fysiske tilstedeværelse på et samlet campus er dog ikke nok for å gjøre fusjonen vellykket. Tilhørighet, likeverd og følelsen av samhold er kritiske aspekter som på ingen måte skaper seg selv. I fellesstyret for fusjonen ble studentene trukket fram som viktige foregangspersoner. Når det framover skal skapes en felleskultur og et samhold kan studentenes rolle bli enda viktigere.

Fusjonen har vært et aktuelt samtaletema siden 2006. NMBU skal symbolisere noe mer enn kun en fysisk forflytning av en institusjon. Fagmiljøene skal ha en interaksjon og bli sterkere, den grønne profilen skal løftes og universitetet må befeste sin posisjon internasjonalt og nasjonalt. Dette glansbildet har mange potensielle fallgruver som har fått god plass i prosessen. Forsvaringen av eget fagfelt og balansen mellom prioriteringer blant de forskjellige instituttene har skapt mye skepsis og medført betydelig friksjon.

2.2 UMB -et universitet med vekstsmarter

UMB opplever en studentvekst større enn alle andre universitet i Norge bortsett fra Universitetet i Tromsø. Fra 2007 til 2013 gikk studenttallet fra 2942 til 4595 (NSD, DBH 01.06.2014). Denne drastiske økningen av studenter var en bevist strategi fra ledelsen som hadde fått signaler om at alle universitetene burde ha et studentall over fem tusen for å unngå tvangssammenslåing. Man antok at Kunnskapsdepartementet kom til å bevilge fullfinansiering til de studentene man tok opp på delfinansiering for å møte det antatte kravet. Den økonomiske konsekvensen av denne feiltolkningen er en annen sak, men konsekvensene for kulturen mellom de ansatte og studentene er tydelig negativ. Struktur er en avgjørende faktor for hyppig og god kontakt mellom studenter og ansatte. Når studentmassen skyter i været, og store deler av antallet kun er på delfinansiering kan man ikke øke staben tilsvarende. Noen institutter har vært uberørt, og beholdt forholdet med få studenter per ansatt, mens andre institutter har fått et ytterst skeivfordelt forhold.

2.3 Campus Adamstua -profesjonsstudie i likevekt

Adamstua har ikke opplevd den samme veksten i studentmasse som Ås. Et snevert arbeidsmarked legger føringen for antallet studieplasser. Selve studiet er omtalt som svært strevsomt og arbeidskrevende. Man får inntrykk av at de fleste er på skolen fra åtte til fem, mandag til fredag. Dette krever svært mye av de ansatte også. Oppfølgingen studenten behøver

tar mye tid. For eksempel har Institutt for sports- og familiedyrmedisin kun én professor og en gjeng førsteamanuensis. Det blir lite tid til forskning og man ser andre forhold enn på Ås.

2.4 Borgerperspektiv og studentlivsstrategi

Et universitet har hovedsaklig to funksjoner. Det skal være en institusjon som utøver forskning og utdanning på et høyere nivå. UMBs kjennetegn har vært et spesialisert fokus, og det nye universitetet har kanskje blitt enda mer spesialisert med det veterinærmedisinske profesjonsstudiet. Det samlokaliserte campus NMBU ligger ruralt til, med færre velferdstilbud i umiddelbar nærhet enn skoler i byen. Plasseringen har preget kulturen og satt et stort press på studentene for selv å skape et rikt studentliv. Etter opprettelsen av Den høiere Landbrugsskole i Aas i 1859 tok det kun fem år før Norges nest eldste studentsamfunn ble stiftet. Siden Studentsamfunnets spede start har det ballet på seg med et mylder av foreninger, en samskipnad i toppsjiktet og et sterkt borgersamfunn.

1968 ble starten på en revolusjon i høyere utdanning. Protester brøt ut i Paris og opptøyene spredde seg til Nord-Amerika. Grobunnen for protestene lå i misnøyen med selve undervisningen og mangelen på innflytelse over utdanningssystemet. Dette var en høyaktuell problemstilling i vestlig kultur, og uroen spredde seg raskt. Det enorme engasjementet rundt bevegelsen og allieringen med arbeiderklassen startet en radikal prosess - studentene skulle likestilles! I Norge resulterte det aldri i noe utagerende, men den sosialistiske tankegangen fikk feste og sektor for høyere utdanning startet prosessen for jevnere fordeling av makt og prinsipiell likestilling mellom ansatte og studenter¹.

Vridningen mot borgerperspektivet gikk ut på at studentene fikk en sterkere rolle i systemet enn tidligere. Nå skulle de bli likeverdige medborgere, få ansvar og ha plikter som måtte skjøttes. Studentene ble gitt rom for å påvirke sin egen skolehverdag. Som følge av dette fikk studentene et tettere forhold til læreplassen, sterk lojalitet og en mulighet til å tilegne seg kunnskap og erfaringer som ikke er direkte knyttet til sitt fag.

Kundeperspektivet er derimot en kultur som fungerer på andre premisser. Som kunde er du kjøper av et produkt eller tjeneste. Dine rettigheter er mer begrensede og mottakeren har ikke ansvar for å påvirke systemet. BI er en typisk læringsinstitusjon som praktiserer et bevisst kundeperspektiv.

I senere tid har ting endret seg. 68'erne som generasjon nærmer seg pensjonsalder og det sterke sosialistiske samholdet har startet å slå sprekker. Samfunnet har utviklet seg mot et kundeforhold til staten og omverden. En kan tenke seg at større rammer med flere individer involvert gjør at behovet for akkurat din innsats som individ kan føles fånyttet og lite vesentlig. I

mindre grupper står man bedre frem som individ, og personlige resultater synliggjøres i større grad. Det skaper motivasjon og entusiasme som smitter videre på andre. Denne problemstillingen gjenspeiles godt på våre to campus. Campus Ås har med sin eksponensielle studentvekst fått en overflod av studenter som har vært vanskelig å inkludere i kulturen på en god måte. Interessen for studentdemokrati, studentorganisatorisk virksomhet og foreningsliv har ikke fulgt studentveksten. Det store antallet har også gjort det strukturelt vanskelig for forelesere og ansatte å sørge for personlige relasjoner. Campus Adamstua som ikke har opplevd samme vekst, har beholdt interessen og rammevilkår som gir sterke relasjoner mellom ansatte og studenter.

UMBs studentlivsstrategien fra 2006-2010 skulle tilstrebe «en følelse av samhold mellom studenter og ansatte» og «gi studentene reell innflytelse på universitetets utvikling» (Studentlivsstrategi UMB). Disse punktene er essensen av det som kreves for å ha et borgerperspektiv. Det nye universitetet har ennå ikke en etablert studentlivsstrategi, men den er i utarbeiding. I det nåværende utkastet er formuleringen mer spesifikk opp mot begrepet borgerperspektiv. Her har man spesifisert at studenter skal bidra i alle valgte og rådgivende organer. «NMBU skal gjennom aktiv inkludering av studenter i universitetets utvalg og rådgivende organer gi studentene reell innflytelse på universitetets utvikling». I tillegg til punktet om samhold i den gamle strategien er det nå tatt med et punkt som knytter seg direkte opp mot borgerperspektivet: «Studenter og ansatte ved begge campus skal samhandle som likeverdige borgere i universitetsmiljøet». (Vedlegg 11.1)

Det må nevnes at den nye strategien er på et tidlig stadium og fortsatt skal jobbes med før den blir presentert for Universitetsstyret. Det er studenter i kraft av sine tillitsverv som har fått ansvaret for å lage en studentlivsstrategi, i samarbeid med studiedirektøren. Uansett er det gledelig at man sikter mot borgerperspektivet, og har det som hovedfokus mens universitetet er i vekst.

Studentlivsstrategien er starten på prosessen for å forbedre studiekvaliteten og under dette et godt samspill mellom ansatte og studenter. Likevel har det før vist seg at strategier sjelden gjenspeiler virkeligheten. Det må systemer til med gode bærere og en etablert kultur før slike føringer blir akseptert og brukt som en norm.

3 Organisasjonsteori

3.1 Organisasjonsstruktur

Den generelle definisjonen av organisasjonsstruktur er de stabile trekk ved organisasjonens oppbygning, dens aktiviteter og samhandling. Denne strukturen kan igjen deles opp i to hoveddeler; formell og uformell organisasjonsstruktur.

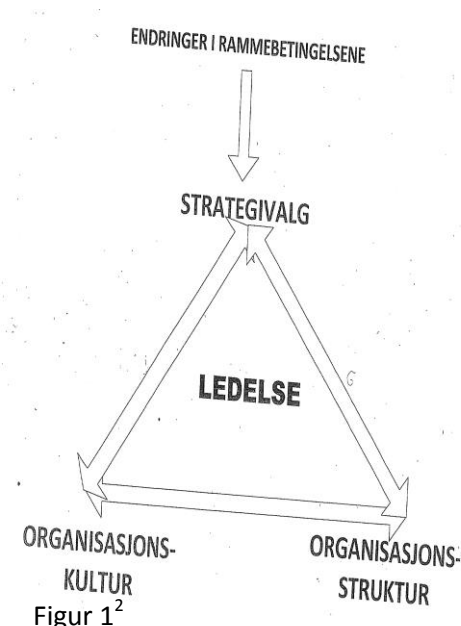
Den formelle organisasjonsstrukturen omhandler den vedtatte arbeidsfordelingen i organisasjonen. Dette går på fordelingen av oppgaver og risiko på forskjellige nivåer med hensyn på ansvar, myndighet og rettigheter. Den formelle strukturen har som hensikt å påvirke prosessene i organisasjonen og fremme en mest mulig effektiv arbeidsdeling og koordinering. Slik kan man nyttiggjøre den kompetansen som finnes, gi aktivitetene en bestemt retning og mobilisere de menneskelige ressursene.

Den uformelle organisasjonsstrukturen er den som ikke er nedskrevet, men omhandler de faktiske handlingene. Den dreier seg rundt holdningene og verdiene som blir verdsatt av medarbeiderne i organisasjonen. Dette blir en norm for hvordan de faktisk samhandler og man kan ofte se fellestrekk til organisasjonskultur.

3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen kan defineres som «Det mønster av grunnleggende antakelser som ei gruppe har oppdaget og utviklet for å takle problemene med intern integrasjon og ekstern tilpasning»². Disse antagelsene har utviklet seg over tid og blir akseptert som det korrekte. Når man sier at antagelsene er utviklet over tid, kan man føre det videre til å si at den fungerer som organisasjonens hukommelse. Siden disse antagelsene blir ansett som korrekte vil medlemmene i organisasjonen søke å overføre disse antagelsene til nye medlemmer. Det som gjør

organisasjonskultur veldig likt med uformell organisasjonsstruktur er at de bygger på det samme systemet av felles delte verdier og oppfatninger, slik at disse to veldig ofte går inn i hverandre. Strukturen kan deles opp til uformell og formell struktur. Kulturen baserer seg ikke bestandig på det som blir sagt og gjort, men det man oppfatter og føler. Et særpreg med organisasjonskulturen er den udiskutable virkelighetsforståelsen som aldri stilles spørsmål ved, den blir bare akseptert og tatt for gitt. Kulturen som er til stede i de forskjellige organisasjonene gir en kognitiv stabilitet, og dersom denne stabiliteten utfordres vil det



fort føre til endringsmotstand. Det som gjør kulturen viktig i en organisasjon er at den fungerer som en kontrakt i mellom medlemmene av organisasjonen slik at de kan fungere sammen som en sosial gruppe.

3.3 Endringsmotstand

Det kan være lett å trekke en rask konklusjon og si at det ligger en grunnleggende motstand mot endringer i alle mennesker og at dette er en del av vår natur. Dessverre er det ikke så enkelt og man deler først og fremst opp problemet i to deler; Personlig og organisatorisk endringsmotstand. Endringer kan føre til stor usikkerhet og røkkes ved etablerte følelser. Om fremmedfrykten er stor får motstanden større grobunn. Dette gjør det vanskelig å forutse et endelig resultat ved endring. Organisatorisk endringsmotstand bunnar i liten eller manglende tro på at endringen er til det bedre for organisasjonen³. Den personlige motstanden kan ligge i individets egne meninger og følelser. Frykt for endringer kan komme i former av tapt identitet, makt eller tilhørighet. Det er mange følelser som spiller inn og ikke kun rasjonelle tanker.

4 Metode

4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Hovedforskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode ligger i logikken. Kvalitativ er nært ordet kvalitet som betyr egenskap, beskaffenhet. Dette kommer fram i metoden da det man sitter igjen med av data ikke kan tallfestes direkte eller føres inn i statistikk. Man er ute etter meninger i sosiale fenomener og holdninger. Dette må analyseres for å se tendenser. Tendensene kan brukes til å opparbeide nye hypoteser, der man kan gå over til å bruke kvantitativ metode. Undersøkelsen blir gjerne brukt på et mindre antall respondenter og det velges seg ut intervjuobjekter etter hva man vil undersøke.

Ved bruk av kvantitativ metode får man ut kvantifiserbar informasjon. Dette er data som man direkte kan tallfeste og føre statistikk på. Undersøkelsen sendes ut til et stort antall respondenter slik at man kan generalisere dataene til å gjelde til et enda større antall enn bare gruppen som er undersøkt. Ulempen med denne metoden er at man bare får tak i den informasjonen man etterspør og ikke dype utredende svar, som igjen er styrken til kvalitativ metode⁴.

4.2 Intervju som metode

Når man skal hente ut empiriske data til et prosjekt som dette er det naturlig å bruke intervju som metode, med en kvalitativ tilnærming. Ved gjennomføring av en undersøkelse ved hjelp av intervju, vil det være lurt å lage seg en intervjuguide. Dette er en oversikt over hvilke bolker/temaer man vil berøre i løpet av intervjuet, som også inneholder de spørsmålene man skal stille. Intervjuene bør planlegges godt og intervjuguiden bør testes før de faktiske intervjuene blir gjennomført. Fordelen med intervju og kvalitativ metode er at man ikke trenger å finne seg et utvalg som er representativt for større grupper, men velger heller ut nøkkelpersoner som man antar kan belyse de aktuelle spørsmålene rundt problemstillingen. Under et intervju vil man kunne få frem de enkeltes personlige meninger og det kan stilles oppfølgingsspørsmål der det føles naturlig, slik kan man få et mer utfyllende svar og få belyst sider av problemstillingen man i utgangspunktet ikke hadde tenkt på. Kvalitative intervjuer krever mye etterarbeid og det er mer tidskrevende å analysere denne metoden kontra kvantitativ der man enkelt kan bruke statistikk. Et annet problem som kan dukke opp er objektets personlige meninger. Man må se opp for situasjoner der intervjuobjektet har en personlig agenda, principal/agent problematikken, og svarene vil reflektere personlige interesser.

Når man skal gå frem for å intervju har man to hovedtilnærminger man kan velge, strukturert og halvstrukturert. Den strukturerte fremgangsmetoden går igjennom spørsmålene slik de er satt opp i utgangspunktet. Den halvstrukturerte tilnærmingen gjør at intervjuguiden ikke følges slavisk, men passer på at alle temaene berøres. Dette kan gjøres for å hoppe litt frem og tilbake i selve guiden for å få bedre flyt. Får man et mer samtalepreg over intervjuet kan det også bli lettere å få frem de personlige meningene som intervjuobjektet innehar da man kan føle seg tryggere på hvem man har med å gjøre⁵.

4.3 SWOT-analyse

SWOT-analyse er en analyse som brukes ved strategisk planlegging eller kartlegging av en organisasjon eller bedrifts egne sterke og svake sider, samt identifisering av eventuelle problemer og muligheter som kan påvirke utviklingen. SWOT er et akronym for de engelske ordene Strengths (Styrker), Weaknesses (Svakheter), Opportunities (Muligheter) og Threats (Trusler)⁷. Styrker og svakheter er interne faktorer i organisasjonen, mens muligheter og trusler er en analyse av eksterne faktorer.

Gjennom å avdekke disse faktorene er modellen et verktøy for å hjelpe og navigere med tanke på ressurser, fordeler og styrkene en organisasjon har eller mangler. SWOT er også et verktøy for å

kunne imøtegå trusler på en strategisk god måte, alt i sammenheng med krav organisasjonen møter i samfunnet eller handlingsrommet.



Figur 26: Illustrasjon av SWOT modellen

Gjennom bruken av SWOT-analyse vil vi kunne få subjektive tilbakemeldinger fra intervjuobjektene med deres meninger og oppfatninger når det kommer til de forskjellige punktene ved fusjonen. Intervjuobjektene ble spurt hvilke styrker ved deres institusjon som de ønsker skal overføres til det samlokaliserte NMBU. Likeså hvilke svakheter som gjerne må forsvinne ved fusjonen. I tillegg ble de forespurt hvilke muligheter og trusler de ser i forholdet mellom ansatte og studenter ved sammenslåingen. I oppgaven er SWOT-analysen et enkelt verktøy når en skal kartlegge de interne og eksterne forholdene og analysere seg fram til en konklusjon på problemstillingene. Analysen ble i dette prosjektet anvendt ved delproblemstilling 3.

5 Intervju

5.1 Intervjuoppsett

Intervjuobjektene i prosjektoppgaven er ansatte og studenter ved NMBU. Det var viktig å understreke at informasjonen vi var ute etter skulle benyttes i en faglig oppgave og at det var forholdene ved hvert campus og forskjellen mellom institusjonene vi ville belyse.

5.1.1 Gjennomføring

Jørgen Skeide tok rollen som hovedintervjuer, mens to andre noterte og sistemann sørget for opptak av samtalen. Intervjuene ble åpnet med lett småprat, presentasjon av gruppa og en introduksjon for oppgaven og problemstillingen. Jørgen førte samtalene godt og fikk som oftest god hjelp av intervjuobjektene som svarte engasjert og utdypende i stor grad. De mest relevante utsagn og innspill ble notert og flere på gruppa bidro med tilleggsspørsmål der det trengtes. Intervjuet med Marit Negård ble tatt over telefon, da hun var på reise.

5.1.2 Etterarbeid

Ved endt intervju førte gruppa inn dataene i et skjema med spørsmål og kandidater. Dette ble alltid gjort kollektivt og så raskt som mulig etter endt intervju for å ikke la noe falle ut av minnet. I tillegg kunne opptakene brukes som støtte ved sitering og om noe skulle være uklart.

5.2 Intervjuspørsmål

Hovedkilden til data kommer fra intervjuer og det ble lagt stor innsats i selve spørsmålene. Vi ville hovedsaklig samle inn kvalitative data, men også noe kvantitativt. Problemstillingen er smal, og spørsmålene måtte gi mest mulig relevant informasjon. Det ble laget spørsmålsett til studenter og til ansatte. Forskjellen var formuleringen av spørsmålene, ut ifra hvilket ståsted intervjuobjektene hadde. I tillegg fikk de ansatte historiske og flere framtidsretta spørsmål enn studentene. Det ble brukt variable begreper, for eksempel «institusjonen», da noen svarte for hele NMBU, andre på campusbasis og i tillegg instituttnivå.

Spørsmålene ble delt inn i fem kategorier. Først kulturellerelaterte spørsmål som omhandlet atferden. Disse undersøkte hvordan aktiviten foregikk, på hvilken måte, grad av hyppighet og litt om interessen. De fleste spørsmålene i denne kategorien hadde en kvalitativ natur der det ofte ble naturlig med utdypende spørsmål og svar for å få mer kjøtt på beinet. Et eksempel fra denne kategorien er «Hvor ofte og i hvilken sammenheng tror du de fleste lærere har kontakt med studenter?». Kategorien hadde også noen kvalitative spørsmål, som «opplever du at ansatte er interessert i å ha en nær relasjon til studentene?» Disse spørsmålene ble ofte stilt to ganger, der personlig synspunkt ble etterspurt først. Alle intervjuobjektene er nøkkelpersoner som har bred viten om hvordan kollegaer eller medstudenter forholder seg til saken, men det kan fortsatt være vanskelig å gi svar med sikkerhet.

Andre kategori omhandlet strukturen rundt kontakten mellom studentene og de ansatte. Spørsmålene gikk på signalene fra ledelsen knyttet til prioriteringen av kontakten, intensivene gitt og deres funksjon, samt hindringene. Spørsmålene i kategorien var åpenbart kvalitative, men utdypende svar ga ofte kvantitative data i tillegg.

I kategori tre gikk vi tilbake til det kulturelle, med grunnlag i verdiaspektet. Spørsmålene omhandlet nærmere bestemt borgerperspektivet. Kategori fire tok utgangspunkt i SWOT-analyse og dro ut informasjon om dens fire punkter sett i lys av fusjonen og vår problemstilling.

Tilslutt kom en tilleggskategori myntet på de med innsikt i historien, undervisningsforskjellene og strategien for strukturering av undervisningen ved sammenslåingen. Disse ble ytterst kvalitative, men ga interessante svar som forventet. Dette var også bakgrunnen for at vi valgte nøkkelpersoner som intervjuobjekt.

5.3 Intervjuobjekter

Knut Hove

Knut var et av intervjuobjekt for prosjektet, siden han har erfaring fra begge. Han er nå professor ved Instituttet for husdyr- og akvakulturvitenskap på Campus Ås. Han er utdannet som veterinær ved NVH i 1974 og disputerte i 1978. Han startet arbeidet i utdanningssektoren ved NLH i 1987 og ble i 2002 valgt til rektor ved høghskolen. I rektorstillingen jobbet han med prosessen fra høghskole til universitet og senere begynte arbeidet med fusjonsprosessen til det vi i dag kjenner som NMBU.

Halvor Hektoen

Halvor ble valgt som intervjuobjekt fordi han har god oversikt over de sosiale relasjonene mellom studenter og ansatte på Adamstuen og kan fortelle noe om hvordan veterinærene skal møte framtidens utfordringer. Han er utdannet veterinær og ble dr.scient innen toksikologi i 1996. I 2007 kom han tilbake til NVH og ble instituttleder. Tre år senere ble han valgt som prorektor ved samme institusjon. Han er også aktuell for å forespeile noe om tiden fremover da han ved sammenslåingen tiltrådte som prorektor ved NMBU.

Eva Irene Falleth

Eva fikk stillingen som dekan ved Fakultet for samfunnsvitenskap i 2013. Som tidligere instituttleder ved IPM og professor i Seksjon for by- og regionplanlegging har hun god oversikt over landskapsstudiene ved universitetet, som strukturelt er Campus Ås mest sammenliknbare med veterinærstudiet.

Marit Nergård

Marit ble valgt som nøkkelperson og ønsket intervjuobjekt basert på to hovedpunkter. Hun var leder for Veterinærmedisinsk Studentforening 2013-14 og fikk med dette tillitsvervet god kontakt med studentene, ledelsen ved høghskolen og Studentsamfunnet i Ås. Hun har sittet som styremedlem i Universitetsstyret fra 2014 og fikk ved det siste valget fornyet tillitt fram til sommeren 2015. Det er fortsatt tidlig i hennes tid som styremedlem, men hun har satt seg godt inn i rollen og viser gjennomgående stor forståelse og glødende enstusiasme for miljøet på begge campus.

Siv Solstad

Siv er et høyaktuelt intervjuobjekt i fordi hun har fartstid fra begge campus. Hun er nå veterinærstudent på andre året. Før hun startet ved NVH studerte hun et år bioteknologi ved UMB. I løpet av det året hun tilbrakte i Ås engasjerte hun seg godt i det sosiale og stilte til og med som frivillig for UKA året etter hun flyttet til Oslo. Som hun sier selv, «Æ savne Ås».

Frida Holand

Frida ble plukket ut som intervjuobjekt primært fordi hun er student ved NMBU Campus Ås. Frida er også ganske unik, da hun har vært aktivt med i fusjonsprosessen av NMBU, der hun satt som studentrepresentant fra 2010 til 2014. Den engasjerte masterstudinen belyste saken fra UMB-studentenes ståsted, og ga oss et lite innblikk i hva som ble tenkt gjennom fusjonsprosessen.

6 Analyse og konklusjon

6.1 Delproblemstilling 1

I første analyse og konkludering vil underproblemstillingene for hver delproblemstilling få en analyse og konklusjon før de sammenfattes og det gis en konklusjon på delproblemstillingen. Tilslutt fremmes en konklusjon for hovedproblemstillingen.

Delproblemstilling 1.1:

Er det tettere kontakt mellom ansatt og student ved Campus Adamstua enn Campus Ås?

Analyse 1.1

Adamstua har et studie som baserer seg mindre på forelesning og mer på oppgaveløsning, siden det er en profesjonsutdanning. På Campus Ås er landskapsarkitektur og eiendomsfag de eneste studiene som er direkte sammenliknbare i den sammenhengen. Det er en generell trend at forholdet mellom ansatte og studenter blir tettere utover i studieløpet på begge campus, men Adamstua har et tettere forhold i utgangspunktet. Campus Ås har dessuten mange fag med flere hundretalls studenter, som baseres i stor grad på enveiskommunikasjon og gir et dårlig grunnlag for at enkeltstudenter kan få tett oppfølging.

Lærerne ved NVH underviser i deres nøyaktige profesjon i større grad enn foreleserne ved UMB. Ved Campus Ås er det flere obligatoriske fag i studieprogrammene som ikke alltid oppleves like relevant for studentene. Dette gjør at veterinærstudentene generelt kan ha en større interesse for alle fag enn gjennomsnittsstudenten ved Ås. Adamstuas ansatte og studenter har tydelig en større kobling fordi alle studerer eller utøver samme fag. Veterinærstudenter og ansatte har tett kontakt i det daglige studiet og de ansatte går ofte veldig opp i rollen sin. UMBs ansatte har generelt en mindre aktiv tilnærming til studentene, spesielt i store kurs.

Flertallet av respondentene nevner tidsklemma som en hindring for kontakt. Dette er et problem mest aktuelt for ansatte som utøver forskning. Forskning er som oftest mer verdsatt enn undervisning, særlig på Campus Ås da det er høyere forskningsaktivitet der enn på Adamstua.

Konklusjon 1.1

Veterinærstudiet har et strammere studieløp og flere ansatte per student slik at de i utgangspunktet får en tettere kontakt. Det er vanskelig å trekke en generell konklusjon for Campus Ås på grunn av stor variasjon imellom studiene, men man ser tendenser til økende kontakt mellom ansatt og student utover i studiet.

Delproblemstilling 1.2

Er det forskjeller i hvordan institusjonene ser på seg selv i forhold til kunde/borgerperspektivet?

Analyse 1.2

Campus Ås har større studentmasse og grunnkurs på tvers av studier som drar kulturen mot et kundeforhold. Dette fører til at det blir større avstand mellom student og ansatt. Store institutter med høy gjennomstrømning og studieproduksjon bidrar sterkt til denne tendensen.

UMB ble i senere tid et studentdemokratisk universitet i nasjonal særklasse. Studentene er tatt inn i alle valgte og rådgivende organer. Denne inkluderingen fungerer godt og studentene blir tatt på alvor og lyttet til. Det er flere universitetsledelser i landet som ikke vil ha studenter i ledergruppene. En slik inkludering gir ikke gode resultater uten videre, det krever aktive og dyktige studenter. Aktivitet utenfor kun det rent faglige skaper borgere av et universitetssamfunn.

Ved Adamstua har studentenes største formelle borgerbidrag vært referansegruppene som evaluerer hvert kurs sammen med foreleserne og taler studentenes sak. Studentene blir godt tatt imot og lyttet til og opplever de ansatte som oppriktig interesserte i tilrettelegging og forbedring av undervisningen.

Konklusjon 1.2

Innad på Campus Ås varierer det stort i forhold til om man ser på seg selv som kunde eller borger. Det er særlig ved de større linjene, med få vitenskapelige ansatte per student at avstanden blir stor. I midlertid har man stor mulighet til å tre inn som borger ved å engasjere seg i tillitsverv. Adamstua har et tydeligere borgerperspektiv der de har større kontakt med de ansatte gjennom det faglige og har stor muligheten til å påvirke undervisningen direkte. Halvor Hektoen påpekte selv at de hadde blitt beskyldt innad for å ha for utstrakt «åpen dør»-politikk.

Delproblemstilling 1:

Hvilke adferdsmessige forskjeller i forholdet mellom ansatte og studenter ved Campus Ås og Adamstua?

Konklusjon 1

Campus Adamstua har en ansatt-student-rate på 1:1 og et studie som krever tett oppfølging og samarbeid med ansatte i det daglige. Kontakten mellom de to gruppene foregår i størst grad på nivået mellom student og foreleser.

Ser man bort ifra de få linjene på Ås som tilnærmer seg et profesjonsstudie, er kontakten ikke like jevnt fordelt som på Adamstua. Undervisningen foregår i større grad ved forelesning med passive studenter. Studenter i tillitsverv har en ustrakt kontakt med ansatte, som oftest i ledelsen.

6.2 Delproblemstilling 2

Delproblemstilling 2

Er det strukturelle grep fra ledelsen ved NMBU som omhandler forholdet mellom student og ansatt?

Tillitsverv og engasjement dras frem som en av Campus Ås sine styrker. I 2006 ble studenter inkludert i rektors ledergruppe. Det er lovpålagt at studenter skal representeres i alle valgte styrever, men ledelsen har valgt å inkludere studenter i flere styrever og utvalg utover det som er lovpålagt. Dialogen med studenter i tillitsverv er et bevisst valg for god kontakt med studentmassen. Toppmøtene mellom rektoratet og de øverste i studentorganisasjoner ved universitetet er et godt eksempel. Ledelsen gjør plass i en hektisk timeplan for å lytte til studentene. Dette er et tegn på stor vilje fra NMBUs ledelse for å prioritere forholdet mellom student og ansatt.

Emneevaluering blir gjennomført på begge campus med en noe ulik tilnærming. På Adamstua er det en obligatorisk «temperaturmåling» som alle studenter må gjennomføre, der skjema og kommentarfelt blir utfylt. Etter dette settes det ned en referansegruppe der utvalgte studenter diskuterer emnet med lærerne. På Campus Ås er det frivillige emneevalueringer som blir sendt ut per epost der skalaer og kommentarer skal gi et vurderingsgrunnlag for emnet.

Det er opprettet forskjellige priser som skal oppmuntre til god kontakt mellom student og ansatt. Semesterets beste foreleser blir valgt basert på nominasjoner fra studenter og en fagjurys vurdering. Prisen blir premiert med 25 000 kr og et skriftlig bevis. Noen institutter har også sine egne versjoner av samme ordning. Fronterprisen blir vurdert på samme måte som Semesterets beste foreleser, men tar utgangspunkt i ansattes bruk av digitale kommunikasjonsplattformer.

«Smart undervisning» er et nytt satningspunkt der dialogbasert interaktiv undervisning skal ta over for enveiskommunikasjon fra forelesere. Dette er grep som fortsatt er i et tidlig stadie, men penger til utvikling er bevilget.

Konklusjon 2

Ledelsen har utviklet og støtter oppunder flere strukturelle grep. Tillitsverv i samråd og utover det lovpålagte, emneevalueringer, priser/premiering og smart undervisning blir dratt fram av våre intervjuobjekter som de tydeligste strukturelle grepene.

Delproblemstilling 2.1

Bidrar grepene til kontakt positivt eller negativt?

Fronterprisen og semesterets beste foreleser nevnes som gode «gulerøtter». Prisene blir godt lagt merke til blant både ansatte og studenter og trekkes frem av flere intervjuobjekter som et positivt insentiv.

Tillitsverv skaper god kontakt mellom ansatte og studenter hurtig. Med omlag 250 tillitsverv i Studentdemokratiet og rundt hundre store verv under Studentsamfunnet i Ås er det mange av studentene som får en annen relasjon til ansatte ved utenomfaglig aktivitet. Respekten som blir vist av ansatte og gjennomslagskraften studentene opplever, trekkes fram som en meget positiv drivkraft for samarbeid. «Smart undervisning» er for tidlig i prosessen til å kunne bli vurdert.

Emneevalueringen fungerer som en god brobygger der studentene får ytret sin mening om emnet, og trekkes frem som et positivt verktøy. Studentene opplever at de som regel blir hørt og foreleserne får enda en faktor som bidrar til aktiv involvering i undervisningen. På Campus Adamstua nevnes evalueringen av studentene som det beste middelet for å påvirke undervisningen i positiv retning.

Konklusjon 2.1

I det store og hele oppleves det at insentivene er en positiv drivkraft for kontakten mellom student og ansatt.

6.3 Delproblemstilling 3

Ved denne delproblemstillingen har vi tatt utgangspunkt i de nevnte kvaliteter ved hvert campus og satt det inn i en SWOT-analyse. Konklusjonen vises grafisk i to tabeller.

Delproblemstilling 3.1

Hvilke styrker bør overføres til NMBU og hvilke svakheter fra hver institusjon bør man bli kvitt med tanke på forhold mellom studenter og ansatte?

6.3.1 Interne faktorer

Campus Ås

Ved Campus Ås blir ofte den unike muligheten til å påvirke studiehverdagen dratt fram. Engasjement i tillitsverv blir nevnt som en faktor for å forbedre studiehverdagen for alle. Eva Falleth trekker fram rektors ledergruppe på Ås som noe unikt. Da hun var på nasjonalt dekantreff kom det frem at NMBU var det eneste universitetet med studenter i den. Både Halvor Hektoen og Eva mente studenter i ledergruppa er veldig positivt fordi de tør å si sin mening og lar seg ikke lett påvirke.

Svakheteene ved Campus Ås er studieplasser som ikke er fullfinansierte, samtidig som det er andre studier som ikke er fylt opp. Dette fører til at det blir mindre penger per student, som igjen fører til færre ansatte slik at de må «løpe fortere» for å rekke alt. Når man bare har 1700 (ref: Eva) arbeidstimer til rådighet i året og skal både forske og undervise blir det liten tid til oppfølging av studentene.

Campus Adamstua

Veterinærutdannelsen i dag er et profesjonsstudie. Det er relativt få studenter per vitenskapelig ansatt, noe som fører til at det blir lett å få en nærmere relasjon. Siv Solstad trakk fram at de vitenskapelige ansatte virker mer tilgjengelig og at de ble bekymret om studentene ikke tok kontakt.

En svakhet ved veterinærstudiet slik det fremstår i dag er studentenes evne til å tenke analytisk og selvstendig. Halvor Hektoen uttrykte at en foreleser hadde undervist i et fag i mange år og aldri blitt stilt et kritisk spørsmål.

Delproblemstilling 3.2

Hvilke muligheter og trusler står NMBU ovenfor vedrørende kontakten mellom studenter og ansatte?

6.3.2 Eksterne faktorer

Campus Ås

Mulighetene til Campus Ås når veterinærene gjør sitt inntog, mynter seg hovedsakelig på husdyrfag. Der vil det bli gode muligheter til å skape ett bredere fagmiljø.

Trusler som finnes ved fusjonsprosessen er utviklingen av sterke subkulturer og tanken om at vi ikke vil hverandre vel. Selv om mulighetene ligger tilrette for å skape et bredt fagmiljø, kan egeninteresser sette en stopper for dette. Disse subkulturene finnes til en viss grad allerede på Campus Ås ved enkelte studieretninger.

Campus Adamstua

Ved endt fusjonsprosess får veterinærstudentene muligheten til å utbedre det som ble satt frem som en svakhet. De får ta del i et større miljø og har større mulighet til å ta del i samfunnsvitenskapelige studier. Knut Hove trakk frem at på hans tid hadde de ex.phil og han trodde ikke studentene hadde tatt skade av å lære det faget.

Truslen ved å komme til Ås er frafallet av gode vitenskapelige ansatte ved flytting. Mange vil muligens ikke forflytte seg ut av Oslo, da de kan fortsette å utføre sin profesjon som veterinærer ved andre klinikker i Oslo.

Konklusjon 3

Campus Ås

	Positiv	Negativ
Intern	Styrker: - Gjensidig respekt - Studentene blir hørt - God studieavdeling	Svakheter: - For tungvint organisasjonstruktur for studenter - For få fullfinansierte studier
Ekstern	Muligheter: Gi veterinærene større evne til kritisk tenkning	Trusler: - Mistro om at vi ikke vil hverandre vel - Konflikt mellom samfunns- og naturvitenskap

Campus Adamstua

	Positiv	Negativ
Intern	Styrker: - Ansattes tilgjengelighet - Tett oppfølging - Tilrettelegging	Svakheter: - Lite selvstendig og kritisk tenking - Svak studieavdeling
Ekstern	Muligheter: Få et bredere spekter i utdanningen	Trusler: - Miste gode forelesere - Sterk subkultur - Takle sterk festkultur

6.4 Hovedproblemstilling

Konklusjonen ved hovedproblemstillingen er trukket sammen av delkonklusjonene og munner ut i fire faktorer som kan påvirke forholdet mellom ansatte og studenter ved NMBU ved endt fusjonsprosess.

Hovedproblemstillingen

Hvilke faktorer kan påvirke forholdet mellom ansatte og studenter på NMBU ved endt fusjonsprosess?

Hovedkonklusjon

5. Ved samlokaliseringen må veterinærstudentene forholde seg til en økning i studentmassen fra 450 til cirka 5000. Dette gir dem et større tilbud av utenomfaglige aktiviteter og en økt sosial stimuli, som kan bidra til å berike det sosiale livet men gå hardt utover prioriteringen av det faglige.
6. Dersom den aktive og nære undervisningsformen til veterinærene kan overføres til universitetet som helhet, vil det kunne gi et læringsmiljø der ansatte følger opp studentene tettere gjennom hele studiet.
7. Hvis byggingen av felleskultur ikke klarer å påvirke subkulturene vil forholdet mellom ansatte og studenter ved hver institusjon bevares slik det er i dag.
8. Dersom veterinærene går bort fra sitt blokksystem og justerer sin akademiske kalender til å passe resten av universitetet, vil det resultere i et mer selvstendig læringsmiljø med mindre kontakt mellom studenter og forelesere.

7 Drøfting

7.1 Konkulsjon 1

Campus Adamstua har en ansatt-student-rate på 1:1 og et studie som krever tett oppfølging og samarbeid med ansatte i det daglige. Kontakten mellom de to gruppene foregår i størst grad på nivået mellom student og foreleser.

Ser man bort ifra de få linjene på Ås som tilnærmer seg et profesjonsstudie, er kontakten ikke like jevnt fordelt som på Adamstua. Undervisningen foregår i større grad ved forelesning med passive studenter. Studenter i tillitsverv har en ustrakt kontakt med ansatte, som oftest i ledelsen.

Når man tar for seg de adferdsmessige forskjellene på disse to institusjonene er det viktig å se tilbake på historien og hvordan de to institusjonene har utviklet seg over en lengre periode, både strukturelt og faglig.

Tar man først for seg veterinærene vil man se at disse i løpet av de siste 60 årene, bare har gått fra 35 til 70 nye studenter per år (ref. Hove). UMB på sin side har hatt en mye større vekst i antall studenter. Mellom 2007 og 2013 gikk UMB fra 2900 til 4400 studenter⁸. Om man sammenlikner studenttallet med antall vitenskapelige ansatte vil man se en klar strukturell forskjell i organisasjonene.

En forutsetning for strukturforskjellene er fagene det blir undervist i og måten undervisningen foregår på. Mangelen på professorer og et mindre krav om forskning frigjør de vitenskapelige ansattes tid til undervisning. Fagfeltet får derfor en mindre framgang enn fagfelt som det forskes og undervises i ved Campus Ås, som allerede har vært et universitet et snaut tiår. Veterinærene får lett en sosial platform med ansatte fordi de utelukkende jobber og utdanner seg i samme fagfelt.

Det undervises i større fag ved Campus Ås, ofte med studenter på tvers av flere studieretninger. I slike fag har ikke foreleser ressurser til å følge opp hver enkelt student. Stordrift på undervisning og et rikt sosialt tilbud utenom det faglige gjør at Ås-studenten får nok stimuli eksternt og ikke søker nære relasjoner med ansatte.

7.2 Konklusjon 2

Ledelsen har utviklet og støtter oppunder flere strukturelle grep som omhandler forholdet mellom studenter og ansatte. Tillitsverv i samråd og utover det lovpålagte, emneevalueringer, priser/premiering og smart undervisning blir dratt fram av våre intervjuobjekter som de tydeligste strukturelle grepene.

Ledelsen deler ut priser til forelesere som gjør en spesielt innsats for studentene. Disse prisene får oppmerksomhet og stor status da det er mange forelesere om benet. Dette insentivet skal skape større engasjement rundt undervisningsdelen og gjøre dette mere attraktivt. Til den funksjonen fungerer prisene til en hvis grad. Vanskeligheter ved å synliggjøre forelesere på små intime emner, få en vurderings mal som likestiller små og store emner gir unnskyldninger til å bagitalisere prisene. Som et forsøk på å justere for dette å gjøre prisene mer oppnåelige har det blitt prøvd med egne på institutt nivå. En uønsket effekt ved dette har blitt en utvasking av prisene og mindre status knyttet opp med de. Det diskuteres fortsatt om effekten er positiv eller ei.

Tillitsverv må sees på i en større sammenheng. Vervene påvirker flere enn kun de personene som utfyller posisjonene. Tillitsvervene fungerer som en slags fagforening for studentene. Strukturen strekker seg fra klassetillitsvalgt til Universitetsstyret. Effekten av dette blir diktert av engasjementet fra den gjennomsnittlige studenten og evnen til å formidle/lytte framvist av den tillitsvalgte.

Den klassiske undervisningsmodellen er en kunnskapsrik professor som holder en monolog om emnet til lydhøre studenter. I moderne undervisning legges det vekt på å utfordre og engasjere studenter til en aktiv deltakelse, også kalt «smart undervisning». Kursing og digitale hjelpemidler skal få foreleserne til å skape en interaktiv undervisningssituasjon med fokus på dialog. Utviklingen med dette tar tid, generasjoner må byttes ut og ressurser tildeles.

Emnet blir underveis eller ved avslutning analysert og forbedringer foreslått. Adamstua har et stort fokus på evaluering og har gått til det steg at det har blitt obligatorisk for alle studenter og fylle ut en «temperaturmåling». Ved Campus Ås har studentene mulighet til å evaluere sine emner, men insentivene fungerer dårlig fordi svarprosenten er for lav. Studenter og foreleser møtes heller ikke i dialog. Strukturen på Campus Adamstua synes å fungere godt, der referansegruppa går i møte og argumenterer direkte for sine synspunkter. Likevel hender det at forelesere motsetter seg forslagene. Denne signaleffekten plukker studentene raskt opp og miljøet i faget svekkes.

Intensivene i seg selv er en del av den formelle strukturen. At de fungerer og aksepteres gjør de også til en del av den uformelle organisasjonsstrukturen.

7.3 Konklusjon 3

Delproblemstilling 3

Hvilke verdier i forholdet mellom ansatte og studenter ved hvert campus bør en overføre i samlokaliseringen?

Henviser til SWOT-analysen, side 24.

Verdiperspektivet er en variabel i organisasjonskulturen. Verdier i denne sammenhengen er spesielle aktiviteter og samhandlinger som man har gitt en form for kvalitet eller signifikans. Forskjellige kulturer har forskjellige verdier og disse varierer i ulik grad mellom kulturene. Disse verdiene sett i sammenheng med en organisasjonskultur har en påvirkning avhengig av perspektivet man har. Kultur sitter godt i ryggmargen og kan ikke påtvinges, men må bæres fram. Antagelsene som bygger under organisasjonskulturen er ønsket overført til nye personer, men når to kulturer skal integreres skapes det fort en naturlig konflikt. Denne problemstillingen tar i motsetning til resten av problemstillingene en aktiv tilnærming til integrasjonsutfordringene. Bevist handling vil være nødvendige for å videreføre de positive verdiene.

Campus Ås har ikke en homogen kultur som følges igjennom hele organisasjonen. Det er en overordnet felleskultur der de største trekkene går igjen, men særlig på instituttnivå eksisterer subkulturer. Slik vi tolker miljøet for NMBU er det fortsatt plass til sterke subkulturer, men har en formening om at en felleskultur er gunstig og høyst oppnåelig.

Det utøves en større selvbevissthet til faget hos studentene ved Campus Ås. I et hektisk profesjonsstudie er det vanskeligere å skape rom for kritisk vurdering i fagene, fordi man har nok med å absorbere pensum. Veterinærstudent Siv Solstad uttrykte «studiene her har vært som en 2 år lang eksamenstid». En mulig innføring av exphil og et studiemiljø der det oppmuntres til selvrealisering og grenseflytting kan være gunstig for veterinærstudentene.

«Åpen dør»-tankegangen står støtt på Campus Adamstua. Vi får ikke et inntrykk av at dette ikke er tilfelle på Ås, men den aktive interessen oppleves større på Adamstua. På det å ta seg tid til å være tilgjengelig for studenter bør bli satsningsområde på Ås. For de vitenskapelige ansatte som bruker mesteparten av tiden på forskning kan økende kontakt med studenter være gunstig for tilknytningen til fagmiljøet og rekruttering.

7.4 Hovedproblemstilling

7.4.1 Faktor 1

Ved samlokaliseringen må veterinærstudentene forholde seg til en økning i studentmassen fra 450 til cirka 5000. Dette gir dem et større tilbud av utenomfaglige aktiviteter og en økt sosial stimuli, som kan bidra til å berike det sosiale livet men gå hardt utover prioriteringen av det faglige.

Campus Ås kjennetegnes som Universitetet for lag og foreninger. Det blir lagt vekt på Studentsamfunnet, UKA og det yrende foreningslivet som fyller store deler av studiehverdagen. Dette aktive studielivet er formet rundt en puls som gir lite sosial aktivitet i de periodene det skjer mye på skolen. Denne pulsen sammenfaller ikke med det blokkbaserte undervisningssystemet i veterinærutdanningen. Det kan bli problematisk å holde tritt med studieprogresjonen om man faller for Bodegaens fristelse to ganger i uken. På den andre siden viser veterinærstudentene stor selvdisiplin fordi studiet krever det, og det er liten grunn til å tro at det vil falle bort.

Kostnadsnivået i Oslo er høyere enn i Ås og mange veterinærstudenter er avhengig av deltidsjobb. Flyttingen til Ås kan halvere bostiftene og frigjøre tiden de ellers ville brukt på å jobbe. Det er derfor nærliggende å tro at mange veterinærstudenter vil mestre balansen mellom studering og sosialt engasjement.

7.4.2 Faktor 2

Dersom den aktive og nære undervisningsformen til veterinærene kan overføres til universitetet som helhet, vil det kunne gi et læringsmiljø der ansatte følger opp studentene tettere gjennom hele studiet.

Campus Adamstua har en fordeling på vitenskapelig ansatt til student på 1:1 mens Campus Ås ligger på omtrentlig 1:4,5. Denne forskjellen kommer fra økonomiske aspekter som igjen er knyttet opp til formen på undervisningen. Veterinærstudentene kostet i gjennomsnitt kr 955 000 i året mens snittet på UMB var kr 343 000 i 2012⁹. Midlene kommer fra KD og er tilpasset kostnaden utdanningen krever. Snittet av utdanningene ved Campus Ås er betydelige lavere og KD har til og med signalisert at vi ikke kommer til å få fullfinansiert studieplassene som nå er delfinansiert, kun deler av tilveksten. Dette gjør at selve vitenskapelig ansatt til student-raten ikke vil endre seg.

Mangelen på penger gir store klasser. Begrensningen gjør at den nære undervisningsformen vi ser hos vetrinærene blir vanskelig på de største instituttene. Det er stor variasjon mellom instituttene på Ås. For eksempel har IHA en rate som likner den man ser på Adamstua. De små instituttene har premissene som må ligge til grunne for at kontaktforholdet fra Adamstua kan overføres.

Instituttene får inntekter fra full- eller delfinansierte studieplasser med høy studieproduksjon eller vitenskapelige publikasjoner. Adamstua baserer seg i størst grad på fullfinansierte studieplasser. Ås sliter med delfinansierte studieplasser og lav gjennomføringsevne. Derfor må instituttene tjene penger på vitenskaplige publikasjoner. Dette skaper en negativ spiral, der man får et enda større fokus på forskning og det blir mindre ressurser til undervisning.

Et mer seriøst forhold til emneevaluering fra både ansatte og studenter vil gi nyttig informasjon tilbake til de som jobber med undervisningen. En evaluering av hvordan dette gjennomføres er pågående og det har blitt gjort forsøk med obligatoriske evalueringer på Ås. Det er per nå for tidlig og si noe om effekten av dette.

7.4.3 Faktor 3

Hvis byggingen av felleskultur ikke klarer å påvirke subkulturene vil forholdet mellom ansatte og studenter ved hver instutisjon bevarer slik det er i dag.

Skal man klare å integrere de nye studentene og ansatte som kommer til Ås er det viktig at de føler seg vel ivaretatt. Veterinærene er i mindretall og de må bli tatt i mot med forståelse slik at de kan pleie sine egne verdier. Blir det ikke gjort er faren til stede for at de ikke søker seg mot den etablerte kulturen på Ås, men heller vil distansere seg og videreutvikle sine egne subkulturer fordi forandringen blir for stor. Dette kan bli krevende sett i lys av at det har vært vanskelig nok å skape en felleskultur innad ved UMB. Eva Falleth poengterte at det fantes flere institutter ved Ås som etter sammenslåinger hadde distansert seg og dannet sterke subkulturer. Mange av disse trodde hun kunne bli hengende igjen helt til det har skjedd et generasjonsskifte.

7.4.4 Faktor 4

Dersom veterinærene går bort fra sitt blokksystem og justerer sin akademiske kalender til å passe resten av universitetet, vil det resultere i et mer selvstendig læringsmiljø med mindre kontakt mellom studenter og forelesere.

For at veterinærene skal komme seg gjennom studiet er de nødt til å ha en jevn studieproduksjon. Man har for eksempel ikke mulig til å ta opp igjen fag, med mindre man stryker. Pensumet de må gjennom er så omfattende at det er en innarbeidet metode å ta små og trygge steg. Hvis veterinærstudentene skulle hatt like stor arbeidsmengde per semester og samle opp alle eksamener til én eksamensperiode, vil det sette selvdisiplinen på en formidabel prøve. Unntaket må bli fagene med stor andel praktiske oppgaver, som krever aktiv deltakelse. Vi anser derfor dette utfallet som svært lite sannsynlig, da det på sikt kun gjør studentene en bjørnetjeneste ved at de blir mindre bundet til timeplanen.

8 Evaluering

Vår oppgave har et passivt utgangspunkt. Dette blir litt unøytig og et problem som følger oss igjennom oppgaven. Vi har av den grunnen ikke kunnet anbefale noe konkret, men gitt en formening om et mulig utfall. Noen av spørsmålene endte opp litt upresise og følgende svar kunne ikke kobles direkte til problemstillingene på en god måte. Noe svak utspørring medførte også ved en rekke anledninger at intervjuobjektene fikk dreid spørsmålene på sin måte, og pratet mer om egen agenda enn å sette lys på det vi var ute etter. Dette gjelder spesielt spørsmål hvor vi hadde tenkt oss en kvantitativ tilnærming.

Grunnet valg av intervjuobjekter som sitter i, eller kommer fra profilert stillinger, ble noen svar oppfattet som ikke helt ærlige og i overkant politisk korrekt. Selve utvalget av nøkkelpersoner fra de ansatte ble noe preget av personer i stillinger av en slik grad at det fort kunne ha gått en stund siden de hadde kontakt med studenter i en undervisningssituasjon. Dette ble problematisk da kjernen i problemstillingen var denne kontakten. Selv om mye tid gikk med til intervjuer hadde det vært poitivt med flere intervjuobjekter fra et bredere spekter for å opplyse dagens forhold mellom foreleser og student

9 Litteraturreferanser

1. <http://snl.no/studentoppr%C3%B8ret>
2. (POR, Organisasjonskultur, Plansjekopier)
3. Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon.
4. <http://ndla.no/nb/node/93376>
5. http://giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898497
6. Figur 2: <http://www.agrinomicsconsulting.com/services/business-case-studies/s-w-o-t-analysis/>
7. Hill, C.W.L & Jones, G.R. 2008. Strategic Management 8th ed. s.115
8. [http://dbh.nsd.uib.no/dbhhev/ansatte/tilsatte_rapport.cfm?dep_id=1&st_kat=x&st_gruppe=x&st_kode=x&stillingstype=x&ansettelse=x&sti=9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&insttype=11&arstall=2013&instkode=x&finans=x&fakkode=x&ufakkode=x&beregning=Totalt:sum\(antall\)&valgt_sti=Universiteter&grupperingstring=a.arstall&sti_hele=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&sti_valgt=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&viskode=1&nullvalue=-&brukersort=to&pageid=1](http://dbh.nsd.uib.no/dbhhev/ansatte/tilsatte_rapport.cfm?dep_id=1&st_kat=x&st_gruppe=x&st_kode=x&stillingstype=x&ansettelse=x&sti=9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&insttype=11&arstall=2013&instkode=x&finans=x&fakkode=x&ufakkode=x&beregning=Totalt:sum(antall)&valgt_sti=Universiteter&grupperingstring=a.arstall&sti_hele=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&sti_valgt=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&viskode=1&nullvalue=-&brukersort=to&pageid=1)

http://dbh.nsd.uib.no/dbhhev/student/registrerte_rapport.cfm?dep_id=1&nivakode=x&topnivakode=x&grunnlagsdata=0&organisering=x&kategori=s&viskode=0&brukersort=to&nullvalue=-&studkode=x&progkode=x&semester=3&sti=9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!progkode&insttype=11&arstall=2014&instkode=x&finans=egen&fakkode=x&ufakkode=x&beregning=Totalt.antall&valgt_sti=Universiteter&grupperingstring=arstall&sti_hele=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!progkode&sti_valgt=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!progkode
9. <http://www.studenttorget.no/index.php?show=22&expand=3796,22&artikkelid=12069>

10 Vedlegg

11 Intervjuspørsmål:

Personalia

Navn:

Tidligere og nåværende stillinger:

Annet:

Kultur 1

Hvordan har du kontakt med lærere?

Hvordan tror du de fleste studenter har kontakt med lærere?

Hvor ofte og i hvilken sammenheng har du kontakt?

Hvor ofte og i hvilken sammenheng har andre studenter kontakt?

Opplever du at ansatte er interessert i et nært forhold til studenter?

Opplever du at studenter er interessert i et nært forhold til ansatte?

På hvilken måte er de interessert?

Hvor mange av de ansatte er du på hils med?

Har du utenomfaglig kontakt med ansatte? I hvilken grad?

Struktur

Blir det lagt vekt på forholdet mellom student og ansatt fra ledelsen?

Er det formelle insentiver som tilrettelegger for dette?

I hvor stor grad tror du disse insentivene har en funksjon?

Hvilke faktorer hindrer kontakt?

Kultur 2

Opererer din institusjon fra et borger- eller kundeperspektiv?

Hva tror du er den ideelle modellen for god kontakt mellom student og ansatt?

Hva kan gjøres for å forbedre kontakten?

Hvordan tror du situasjonen er etter fusjonsprosessen?

SWOT

Hvilke styrker og muligheter om forholdet er overførbare fra din institusjon til det ferdigfusjonerte NMBU?

Finnes det svakheter og trusler man må se opp for?

Generelt/eventuelt

Hvordan har forholdet mellom studenter og ansatte utviklet seg gjennom historien?

Hva er de grunnleggende forskjellene i undervisningen ved de to skolene?

Hvordan blir undervisningen strukturert på tvers av det veterinærfaglige og resten av universitetet?

11.1 Strategi for studentlivet ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet

VISJON

NMBU skal være et unikt universitetsmiljø der studentenes faglige og personlige utvikling preges av likeverd og samhold mellom studenter og ansatte, ansvarlighet og aktiv deltakelse i universitetsfellesskapet, og respekt og toleranse for kulturelt mangfold. NMBU skal kjennetegnes ved et universitetsmiljø som utdanner attraktive kandidater for framtida.

HOVEDMÅL

Organisasjonskultur

- NMBU skal ha en inkluderende og mangfoldig organisasjonskultur med definerte rettigheter og plikter for studenter og ansatte, som bidrar til et trygt og motiverende læringsmiljø og en følelse av samhold og respekt mellom studenter og ansatte.
- NMBU skal gjennom aktiv inkludering av studenter i universitetets utvalg og rådgivende organer gi studentene reell innflytelse på universitetets utvikling, og bidra til å utvikle studentenes evne til å møte et komplisert, dynamisk og turbulent arbeids- og samfunnsliv.
- Studenter og ansatte ved begge campus skal samhandle som likeverdige borgere i universitetsmiljøet.

Studentmiljø

- NMBU skal ha et inkluderende og mangfoldig studentmiljø som sikrer høy trivsel og tilhørighet hos engasjerte og aktive studenter, og gir sterk identitet som del av et ettertraktet universitetsfellesskap.
- NMBU skal gjennom et forpliktende samarbeid med studentenes organisasjoner, kommunen og lokale organisasjoner bidra til et rikt tilbud av studentaktiviteter utenom studiene. Tilbudet skal dekke ulike studentgruppers behov og inspirere til aktiv deltakelse.

Læringsmiljø

- NMBU skal tilby et trygt psykososialt læringsmiljø med effektivt sosialt støtteapparat, preget av respekt og toleranse for kulturelt mangfold og individers egne behov, ønsker og muligheter.
- NMBU skal tilby fremragende faglige og administrative støttefunksjoner i og utenfor klasserommet.
- NMBU skal tilby studiesteder med god infrastruktur og et fysisk miljø som er godt tilrettelagt for alle studentgrupper, som understøtter best mulig lærings- og livssituasjon.
- NMBU skal legge til rette for attraktive og godt vedlikeholdte studentboliger til rimelige priser, som knytter beboerne tett til universitetet.

Internasjonal campus

- NMBU skal kjennetegnes ved et internasjonalt universitet, som fremmer kulturelt mangfold og kulturell forståelse og gir studentene en profesjonell, sosial og emosjonell bakgrunn for å virke i et internasjonalt og flerkulturelt samfunn.

Alumni

- NMBU skal tilby en velfungerende alumniorganisasjon med utstrakte kontaktnett og attraktive aktiviteter etter avsluttede studier.