

”Fusjonsfakultetet VetBio - Synergi for fremtiden?”



Kristian Haraldsen

Marion Svendsen

Ole Johan Holtet

Silje Salbu

Vibeke Marie Svendsen

AOS234 – Studenter i Ledelse

1. Forord

Denne rapporten er skrevet i forbindelse med kurset AOS234 – Studenter i ledelse, et spesialkurs forbeholdt tillitsvalgte studenter med verv i studentdemokratiet, studentsamfunnet, UKEstyret og SiÅs-styret ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU).

Vi ser på den varierte sammensetningen som en styrke, hvor variasjonen i erfaringsgrunnlag har medført et større læringsutbytte gjennom diskusjoner i klassen og i gruppearbeid.

Gjennom våren 2015 har vi hatt lærerike foredrag, spennende gjesteforelesere, personlighetstest (NEO PI-R) og individuelle oppgaver. Kursets sammensetning har gitt oss rom til å reflektere over våre lederegenskaper og har gitt oss gode forutsetninger for å gjøre en bedre jobb i tillitsverv ved NMBU og arbeidslivet videre.

Gruppen "Åsome Teamwork" består av fem flittige studenter som alle har bakgrunn fra forskjellige studieretninger og verv. Gjennom dette kurset har vi i "Åsome Teamwork" arbeidet med faglige problemstillinger som har gitt godt læringsutbytte, samtidig har vi knyttet sterke sosiale relasjoner til hverandre. Disse sosiale relasjonene har gjort vårt arbeid med denne rapporten "Åsome" fra dag én. Samarbeidet mellom alle i gruppen har gått over all forventning, og sammen har vi fått ett sterkt eierskap til denne rapporten.

Vi ønsker å takke Sigurd Rysstad og Per Ove Røkholt for god veiledning under rapportskrivningen, samt en stor takk for at de bruker både kveldstid og helger på dette kurset. I tillegg vil vi takke alle våre intervjuobjekter ved NMBU: Mari Sundli Tveit, Halvor Hektoen, Øystein Lie, Per Einar Granum, Tor Einar Horsberg, Are Aastveit og Torstein Steine. Vi er takknemlige for at alle kunne stille til intervju for å belyse våre problemstillinger.

"Åsome Teamwork"

Kristian Haraldsen

Marion Svendsen

Ole Johan Holtet

Silje Salbu

Vibeke Svendsen

2. Sammendrag

Denne rapporten er utarbeidet som en del av kurset AOS234 – *Studenter i ledelse* ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Hensikten i rapporten er å undersøke hvorvidt den valgte organisasjonsmodellen har bidratt til å realisere NMBUs strategier, samt hvilke endringer som vil kunne bidra til å bedre realisere disse. Dette er forsøkt belyst ved å undersøke følgende problemstilling: Har fakultet VetBio tilstrekkelig makt til å realisere de forventede synergiene satt i NMBUs strategiske målsettinger?

Det er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturert intervju med syv personer som har vært tilknyttet fusjonsprosessen hvor UMB og NVH ble til NMBU.

Teoretisk forankring baserer seg på klassiske teorier og litteraturstudier innenfor tre fokusområder; organisasjonsstruktur, synergi og makt, med utgangspunkt i blandt annet Mintzberg og Chandler.

Vår undersøkelse viser at intervjuobjektene har svært ulike oppfatninger av fusjonsprosessen, og hvordan det har påvirket den videre organisasjonsutviklingen. Forskjellene viser seg på flere måter, blant annet knyttet til meninger vedrørende hvilken rolle dekan og fakultet spiller i organisasjonsstrukturen, hvordan synergier realiseres og hvem som realiserer dem, og hvordan formell og reell makt blir fordelt i organisasjonen.

Konklusjonen viser at til tross for at den strukturelle rammen rundt fakultetsleddet er svak og lite hensiktsmessig med tanke på synergiene det skal legges til rette for, åpner den samme svakheten opp et utvidet handlingsrom for dekanen. I tilfellet VetBio har dette vist seg å være en fordel, da den aktuelle dekanens personlige egenskaper i stor grad er forenelig med en slik uspesifisert og dynamisk rolle. Fakultetet har derfor nok reell makt til å realisere forventede synergier.

Innhold

1.	Forord.....	2
2.	Sammendrag.....	3
3.	Innledning	5
4.	Bakgrunn.....	7
4.1	Ulike Universitetsmodeller.....	7
4.2	Fusjonshistorie og valg av en fakultetsmodell	7
4.3	Fakultetsmodellen ved NMBU.....	11
4.4	NMBUs strategiske målsettinger for synergiskapning.....	15
4.5	Om fakultet VetBio	16
5.	Teorier	18
5.1	Synergibegrepet	18
5.2	Organisasjonsstruktur	18
5.2.1	Chandlers struktur.....	19
5.2.2	Mintzberg – Structure in 5's.....	21
5.3	Makt.....	23
6.	Metode	28
7.	Analyse.....	32
7.1.	Hvordan har NMBUs strategi påvirket fakultetets rolle i den nye strukturen?	32
7.2	Er strukturen hensiktsmessig for å realisere synergier?	35
7.3	Hvilken makt har fakultetet, og hvor kommer denne makten fra?	40
7.4	Hvilke synergier skal fakultetet realisere?.....	45
7.5	Hvordan bidrar fakultetet til synergier?.....	47
7.6	Hva mener intervjuobjektene bør endres ved nåværende modellen?	50
8.	Drøfting og konklusjon	53
8.1	Hovedproblemstilling	53
8.2.1	Det praktisk-politiske problemet del 1	56
8.2.2	Det praktisk-politiske problemet del 2	57
9.	Kilder	59
10.	Vedlegg	63

3. Innledning

I januar 2008 vedtok Stortinget fusjonen mellom Universitet for miljø- og biovitenskap (UMB) og Norges veterinærhøgskole (NVH). Allerede i stortingsmeldingen ble ordet synergi nevnt som et formål i fusjonen, og i ettertid er ordet synergi blitt nevnt både i NMBUs samfunnsoppdrag og strategi.

Det er sagt at mye av bakgrunnen for å fusjonere daværende Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitet for miljø- og biovitenskap (UMB) til NMBU var muligheten for synergier mellom fagområder med overlapp. Tanken var at synergier skulle realiseres innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling. I dokumenter fra Interimsstyret ble slike synergier utredet og foreslått. Faglige synergier for forsknings- og utdanningsvirksomhet var et av hovedargumentene bak beslutningen å samlokalisere og flytte NVH fra Adamstuen til Campus Ås. (Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen, 2008). (Interimsstyret, 2010).

Denne rapporten er en obligatorisk del av faget AOS234 - Studenter i ledelse, og baserer seg på et fiktivt oppdrag fra universitetsstyret der det praktisk-politiske problemet er hvorvidt den valgte organisasjonsmodell har bidratt til å realisere NMBUs målsettinger, samt hvilke eventuelle endringer som kan gjøres for å forbedre den? I denne rapporten har vi valgt å undersøke sammenhengen mellom følgende forhold:

- Organisasjonsstruktur
- Synergi
- Makt

Vår gruppe ble tildelt fakultetet VetBio som består av tre institutter ved Campus Ås og fire institutter ved Campus Adamstuen. Vi utformet på grunnlag av den nevnte problemstillingen vår egen hovedproblemstilling:

”Har fakultetet tilstrekkelig makt til å realisere de forventede synergiene satt i NMBUs strategiske målsettinger?”.

Innenfor denne rammen har vi satt opp et sett med delproblemstillinger vi ønsker å undersøke i rapporten, for å belyse hovedproblemstillingen

- *Hvordan har NMBUs strategi påvirket fakultetets rolle i den nye strukturen?*
- *Er strukturen hensiktsmessig for å realisere synergier?*
- *Hvilken makt har fakultetet, og hvor kommer denne makten fra?*
- *Hvordan bidrar fakultetet til synergi?*
- *Hvilke synergier skal fakultetet realisere?*
- *Hva mener intervjuobjektene bør endres ved nåværende modell?*

Vi er en gruppe med studenter som har forskjellige erfaringer fra ulike verv ved universitetet. Mesteparten av gruppa har eller har hatt verv innenfor studentdemokratiet - enten som ledere av studentråd ved forskjellige institutter, eller i Studenttingets Arbeidsutvalg. Ingen av oss hadde særlig store forkunnskaper om fakultetsmodellen og fakultetets rolle i den nye strukturen, men vår grunnleggende forståelse av organisasjonen gjorde det enklere å lære mer.

For at rapporten skulle bli så utfyllende som mulig har vi valgt å disponere den slik at vi først tar for oss relevant bakgrunnsstoff og teorier som skal belyse problemstillingen og underbygge analysen og drøftingsdelen. Bakgrunnsstoff og teorier er innhentet gjennom litteraturstudium av relevante artikler og pensumbøker. Mye er også innhentet fra saksdokumenter og strategidokumenter som inneholder mye informasjon om temaet vi har tatt for oss. Deretter tar vi utgangspunkt i problemstillingene og belyser disse ved hjelp av innsamlet data, tilgjengelig bakgrunnsmateriale og de relevante teoriene.

Datainnsamlingen har foregått i form av intervjuer av personer som har eller har hatt relevante posisjoner i organisasjonen. Vi har intervjuet dekan ved VetBio - Øystein Lie, prodekan ved VetBio - Per Einar Granum, rektor - Mari Sundli Tveit, prorektor - Halvor Hektoen, instituttleder ved Institutt for husdyr- og akvakulturvitenskap - Torstein Steine, instituttleder ved Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap - Are Halvor Aastveit og fakultetsstyremedlem ved VetBio - Tor Einar Horsberg.

4. Bakgrunn

4.1 Ulike Universitetsmodeller

Et fakultet defineres som en underavdeling av et universitet, denne avdelingen er rettet mot forskning og undervisning innen en gruppe relaterte fagområder. Eksempler på et fakultet er det juridiske fakultet eller det odontologiske fakultet ved Universitetet i Oslo (UiO). Et fakultet kan være inndelt etter tema, profesjon eller disiplin. Fakultetet styres av en valgt eller ansatt leder, dekanus. Dekanen kan også ha en eller flere valgte eller ansatte nestledere, prodekaner.

En fakultetsmodell er ingen fastsatt og bestemt modell. Det stilles ingen krav for antall fakulteter og om det skal to eller tre styringsnivå. Ved innføringen av fakultetsmodell ved NMBU er nå alle norske universitet organisert etter en fakultetsmodell. Organiseringen av universitetene varierer selv om de alle har en fakultetsmodell. Noen av universitetene har tre styringsnivåer (sentralt nivå, fakultetsnivå og instituttnivå), mens andre har to styringsnivåer og tre eller flere faglige nivåer. Ved NTNU er det f. eks syv fakulteter og 48 institutter (tre styringsnivå) og ved UiO er det åtte fakulteter og 31 institutt (tre styringsnivå), mens ved Universitetet i Nordland (UiN) er det fire fakulteter uten instituttnivå under (to styringsnivåer).

Antall institutt på hvert fakultet trenger ikke å være likt fordelt, det mest naturlige er at det fordeles etter fagområde, hvor personell, infrastruktur og utstyr kan utnyttes i samarbeid. Et godt samarbeid kan sikre mer effektiv bruk av dyre forskningsfasiliteter og utstyr. Instituttene og fagområdene kan dra nytte av hverandres kunnskap med samarbeid innen forskning og utdanning. (Wikipedia, 2013) (UMB, 2010)

4.2 Fusjonshistorie og valg av en fakultetsmodell

10. januar 2008: Regjeringen foreslo at NVH lokaliseres på Ås og samorganiseres med UMB. I tillegg foreslo de at Veterinærinstituttet blir flyttet til Ås. Meningene var mange om regjeringens beslutning. NVH og Veterinærinstituttet ønsket å være lokalisert i Oslo. UiO ønsket NVH som en del av sitt universitet og UMB gikk inn for at NVH ble flyttet til Ås, for å styrke universitetet og forskningsmiljøene innen biofagene. Samlokaliseringsspørsmålet ble også tatt opp i Stortingets spørretime 6. februar. (*Kunnskapsdepartementet, 2008*)

13. mars 2008: Kirke- utdannings- og forskningskomiteen (KUF-komitéen) avga sin innstilling til Stortinget. Den anbefalte at Stortinget fattet vedtak om at NVH skulle bli lokalisert på Ås og organisert sammen med UMB når nye bygg for NVH og Veterinærinstituttet ble ferdigstilt. I tillegg sa den at samorganiseringen av NVH og UMB burde ledes av et interimsstyre. (*Kirke-, utdannings-, og forskningskomiteen, 2008*)

7. april 2008: Innstilningen til KUF-komitéen ble vedtatt med 70 mot 39 stemmer i Stortinget. (UMB, Kai Einar Tilley) Prosesser ble igangsatt og NVH, Veterinærinstituttet og UMB utarbeidet et dokument om samordningsprosessen og forslag til faglige, organisatoriske og bygningsmessige konsekvenser av fusjonen. De tre partene ønsket en fakultetsmodell som utgangspunkt for den nye organisasjonsstrukturen og foreslo at den fremtidige organisasjonsmodellen skulle utredes av interimsstyret. (*UMB, NVH og VI, 2008*).

23. oktober 2008: Interimsstyret ble oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Det fikk som utgangspunkt at UMB og NVH skulle samorganiseres på Ås som mest mulig likeverdige parter, og at VI skulle samlokaliseres med det nye universitetet. Deres mandat var i korte trekk hvordan en skulle klare å oppnå best mulige faglig utbytte for det nye miljøet på Ås, derunder lå blant annet hvordan universitetet skulle organiseres, faglig oppbygging, struktur og bygningsmessig utnyttelse og behov. Interimsstyret skulle avslutte sitt arbeid senest den 1.mars 2010. (*Kunnskapsdepartementet, 2008*) (*UMB, mai 2010*) Dermed ble nå planleggingen av organisasjonsstrukturen til det nye universitetet og planleggingen av byggingen av det nye veterinærbygget satt i gang.

Valg av styringsmodell: Styringsformene ved UMB og NVH var ikke like, begge undervisningsinstitusjoner hadde institutter, men organiseringen fungerte ikke på samme måte. Ved UMB var det to styringsnivå, det var et universitetsstyre og instituttstyrer. Ved NVH var det kun et styringsnivå, høgskolestyret. Instituttene på NVH stod mye svakere enn instituttene ved UMB gjorde. Ved UMB var organiseringen slik at instituttene hadde egne studieløp, og ”eide” sine studenter gjennom hele studieløpet. På NVH er studentene gjennom alle instituttene i løpet av sin studietid, da hvert institutt har fagområder som alle studentene skal gjennom.

Universitetsstyret oppnevnte en prosjektgruppe for å utrede mulig en fakultetsorganisering av det nye universitetet. Gruppen leverte et høringsutkast 13. mars 2010. Den anbefalte å ikke velge en modell med tre styringsnivåer, fordi universitetet kom til å bli for lite til at det var

hensiktsmessig, og at det ville bidra til økt byråkratisering. Gruppen anså de mest aktuelle modellene å enten være en fakultetsmodell med 2 styringsnivå og 4-5 fakultet eller en hybridmodell med 2 styringsnivå med blanding av institutter og ”Schools” (modell som anvendes ved bla. Mange amerikanske universiteter og ved UiT) uten fakulteter. (*UMB, juni 2010*)

Interimsstyret gikk imidlertid inn for en fakultetsmodell, og påpekte at det var viktig å avklare funksjonsdelingen mellom nivå 1 (institusjonsnivå) og nivå 2 (fakultetsnivå) før en valgte å se på et eventuelt tredje styringsnivå. Interimsstyret anbefalte at det ble oppnevnt et nytt fellesstyre som skulle videreføre arbeidet med samlokalisering og samorganisering. Interimsstyret anbefalte det nye fellesstyret å nedsette et bredt utvalg for å gjennomgå organiseringen av det nye universitetet. (Fellesstyret, 2010)

1. mars 2010: Interimsstyrets funksjonstid utløp og fellesstyret for NVH og UMB ble oppnevnt. Fellesstyret fikk blant annet som mandat å se på mål og strategier for det nye universitetet, organisering av universitet og oppgaver knyttet samlokaliseringen, bygg og infrastruktur. NVH ble oppfordret til å utrede organiseringen slik UMB allerede hadde gjort, og høgstyret ved NVH oppnevnte en arbeidsgruppe. De to rapportene skulle være grunnlagsfundamentet for en ny arbeidsgruppe som fellesstyret skulle oppnevne. NVHs arbeidsgruppe anbefalte i sin rapport en fakultetsmodell, hvor fakultetene var noenlunde like i størrelse og inndelt etter fagområder. Modellen skulle ha tre fakultet, der NVHs institutter var plassert i et fakultet sammen med IHA og deler av IKBM. (*Arbeidsgruppe NVH, 2010*)

Fellesstyret nedsatte en arbeidsgruppe til å se på mulige fakultetsmodeller, og da med hovedfokus på modeller med to styringsnivåer. Arbeidsgruppen gjennomførte en åpen høringsprosess i forbindelse med rapporten, men arbeidsgruppen valgte å ikke anbefale en bestemt modell, men oppfordret til at hvis det ble fakultetsmodell med 3 eller 5 fakultet, burde det være et tredje styringsnivå.

Den pekte videre på at en fakultetsmodell med mer enn fem fakultet ville gi så små fakultet at et tredje styringsnivå kunne bety løsere organisering enn instituttstruktur, for eksempel med seksjoner eller faggrupper. Hvis man i tillegg skulle videreføre instituttstrukturen ved NVH-instituttene, ville det ført til en ”blandet” organisasjonsstruktur. (*Fellesstyrets arbeidsgruppe, 2011*). Fellesstyret nedsatte deretter en ny intern arbeidsgruppe med styreleder og et styremedlem ved Fellesstyret, rektor ved UMB og rektor ved NVH som skulle finne en

løsning på spørsmålet om organisasjonsstrukturen for det nye universitetet. På fellesstyrets styremøte 29. nov 2011 ble det fremmet et forslag fra arbeidsgruppen om 7 fakulteter. Samtidig var det kommet inn andre innspill på mulig organisasjonsstruktur. Debatten under møtet viste at det var grunnlag for å viderearbeide forslaget til organisasjonsstrukturen for å finne en løsning som kombinerte forslaget til arbeidsgruppen og de nye innspillene. Slik ville flest parter bli fornøyde. Det ble bestemt å opprette en ny gruppe til å utarbeide et nytt forslag. (*Fellesstyret, Oktober 2011*) (*Fellesstyret, desember 2011*).

31. januar 2012: Fellesstyret vedtok en fakultetsmodell med tre fakulteter, organiseringen på instituttnivå ble ikke fastsatt, men det ble åpnet for å ta imot forslag fra instituttene. (*Fellesstyret, februar 2011*)

2. september 2012: NMBUs endelige styringsreform og organisering med tre fakulteter og 13 institutter ble vedtatt. Hvert fakultet og institutt skulle ha egne styrer. (*Fellesstyret, september 2012*)

5. mars 2013: Den endelige organiseringen rundt rektoratet med to direktører, administrasjonsdirektør og økonomi og eiendomsdirektør ble vedtatt. (*Fellesstyret, mars 2013*)

22. mai 2013: Direktørene ble ansatt. Birger Kruse som administrasjonsdirektør og Siri Margrethe Løksa som økonomi- og eiendomsdirektør. (*16*) (*NMBU, mai 2013*)

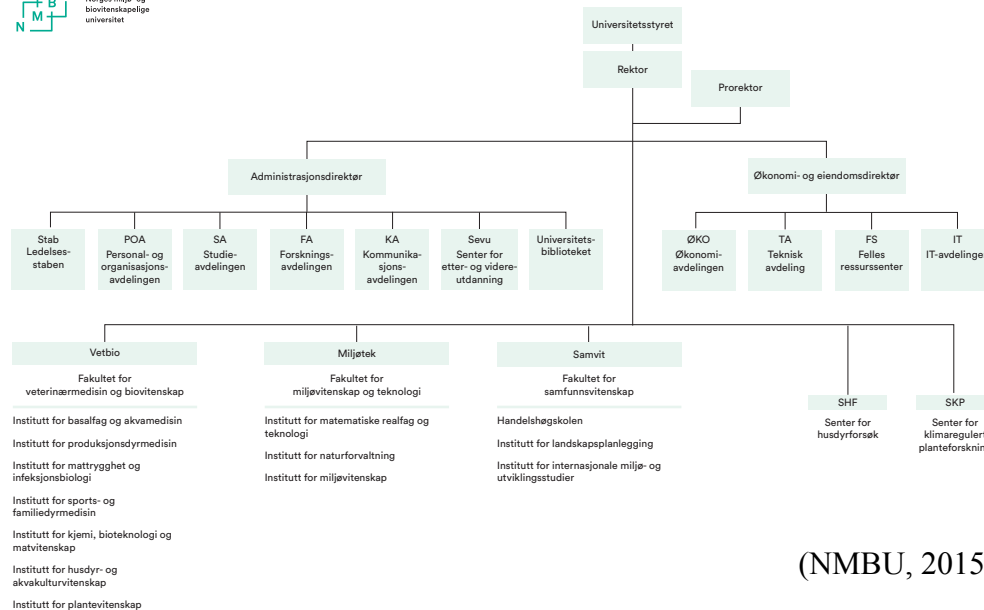
28. mai 2013: Rektor og prorektor ble valgt. Rektoratet måtte stille sammen og måtte være fra hver sin institusjon. Mari Sundli Tveit, prorektor ved UMB ble ny rektor, og Halvor Hektoen, prorektor fra NVH ble prorektor. (*Ås kommune, mai 2013*)

31. juli 2013: Fellesstyrets funksjonstid utløper.

26. september 2013: Dekanene ble ansatt, Øystein Lie ble dekan ved VetBio, Eva Falleth ble dekan ved SamVit og Øystein Johnsen ble dekan ved MiljøTek. (*NMBU, september 2013*)

1. januar 2014 NVH og UMB blir NMBU, og fakultetsmodellen trådte i kraft. (NMBU, 2015)

4.3 Fakultetsmodellen ved NMBU



(NMBU, 2015)

NMBU har valgt en fakultetsmodell med tre fakulteter. Disse heter fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap (VetBio), fakultet for miljøvitenskap og teknologi (MiljøTek) og fakultet for samfunnsvitenskap (SamVit). Under hvert fakultet er det institutter. VetBio har syv institutter og MiljøTek og SamVit har hver tre institutter.

Hvert institutt har et instituttstyre, hvert fakultet har et fakultetsstyre og på øverste nivå er det et universitetsstyre. Det er altså tre styringsnivå på NMBU. Rektor, prorektor, administrasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør utgjør den daglige universitetsledelsen på NMBU.

Universitetsstyret

Det øverste organet ved NMBU er universitetsstyret. Dette styret har ansvar for strategiutvikling, tilsyn og kvalitetssikring, samordning mellom enhetene, og skal slik sikre effektiv bruk av NMBUs samlede ressurser. Styrets ansvarsområde omfatter hele virksomheten og alle beslutninger som tas ved universitetet. Rektor er underlagt styret og rapporterer til det, mens universitetsstyret rapporterer til Kunnskapsdepartementet.

Gjennom lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven) av 10.08.2005, fastsettes styrets ansvar og oppgaver i § 9-2, første til sjette ledd:

- (1) *"Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen."*
- (2) *"Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak."*
- (3) *"Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse."*
- (4) *"Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt."*
- (5) *"Styret skal hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år."*
- (6) *"Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid."*

I tillegg har universitetsstyret noen spesifikke arbeidsoppgaver for NMBU. Disse er å fastsette budsjettmodellen, foreta tildeling av midler til fakultetene og instituttene, opprette og nedlegge studieprogrammer, og godkjenne fakultetenes strategiske rekrutterings- og personalplaner. Styret tilsetter også rektor, administrative ledere i universitetsadministrasjonen, senterledere, professorer i stillingskode 1404, faste og midlertidige undervisnings- og forskerstillinger uten forutgående utlysning og dekaner.

Universitetsstyret består av 11 medlemmer, herunder en ekstern styreleder, tre eksterne styremedlemmer (alle eksterne styremedlemmer er oppnevnt av Kunnskapsdepartementet), tre styremedlemmer som er fast ansatte i undervisning og forskerstillinger, et styremedlem som er teknisk og administrativt ansatt, et styremedlem som er midlertidig vitenskapelig tilsatt i undervisning og forskerstillinger, og to styremedlemmer som er studenter.

Universitetsstyret har følgende utvalg; forskingsnemda, studienemda, læringsmiljøutvalget, arbeidsmiljøutvalget, universitetets sentrale klagenemd, sentralt tilsettingsutvalg for administrative og tekniske stillinger, samt andre valg etter behov.

Rektor er daglig leder for NMBUs faglige og administrative virksomhet, og er ansvarlig for iverksetting av vedtak og disponering av ressurser og eiendom i samsvar med universitetsstyrets vedtak og rammer. Rektor er sekretær for universitetsstyret og skal i samsvar med leder av styret forberede og gi anbefalinger i de faglige og administrative saker som legges frem for styret.

Rektor har det fulle ansvaret for administrative oppgaver som blant annet økonomi, eiendom, organisasjon og informasjon, men fullmakter kan delegeres til en eller flere direktører i universitetsadministrasjonen.

Rektor har to ledergrupper, disse er den sentrale ledergruppen, som består av rektor, prorektor, dekanene og direktører, og disse rapporterer til rektor og leder av studentdemokratiet. I tillegg har rektor den utvidede ledergruppen som består av rektor, prorektor, dekanene, instituttlederne, direktører, leder av studentdemokratiet, og andre ledere som rektor ønsker å ha med. Prorektors oppgaver blir fastsatt gjennom delegasjon fra rektor, og prorektor er rektors stedfortreder.

Fakultetsstyret

På fakultetsnivå er det fakultetsstyret som er øverste organ, styret ledes av en ekstern styreleder som rapporterer til rektor. Fakultetsstyrene har lik sammensetning som universitetsstyret. Fakultetsstyret har ansvaret for blant annet strategiske og faglige prioriteringer for fakultetet, tilsetting av instituttledere, samt koordinering av forskningsaktiviteter, tverrfaglig samarbeid og fellesbruk av utstyr og infrastruktur ved fakultetet. Styrene møtes 4-6 ganger per år.

Dekanen er den faglige og administrative lederen for fakultetet, og er også den fakultetsstyret forholder seg til i styresaker. Dekanen har som oppgave å forberede saker for, og iverksette vedtak fra fakultetsstyret, i tillegg til sin rolle som sekretær på fakultetsstyremøtene. Dekanen rapporterer til både fakultetsstyret og rektor, avhengig av ansvarsområdet for saken, og har overordnet ansvar og myndighet for alle oppgaver som ikke faller inn under fakultetsstyrets ansvar. Dekaner ved NMBU sitter på åremål som varer i 4 år. (Fellesstyret, 2013)

Mer spesifikt innebærer dekanens oppgaver blant annet en stor del koordinerende arbeid, og skal i stor grad stimulere til samarbeid og synergi på tvers av institutter og fakulteter. I tillegg

til å lede fakultetet, vil også dekanen ha en ledelsesrolle i ansettelsesutvalg ved utnevnelse av instituttledere, og forsker- og undervisningsstillinger på instituttnivå.

Av mer diffuse oppgaver i stillingsbeskrivelsen omfatter dette oppgaver å skape positiv organisasjonskultur og stimulere til produktivt og godt arbeidsmiljø, påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i undervisning og forskning, sørge for at mål og resultatkrav fastsatt i fakultetsstyrets strategier følges opp på fakultetsnivå i nært samarbeid med instituttene, bidra til velegnede teknisk-administrative tjenester for effektiv og forsvarlig drift av virksomheten og bidra til at det utvikles systemer, rutiner, holdninger og aktiviteter som bidrar til god intern og ekstern kommunikasjon. Det er universitetsstyret som tilsetter dekaner etter innstilling fra et innstillingsutvalg.

Hvis det er nødvendig kan det utpekes prodekan, dette skjer av rektor i samarbeid med dekanen og fakultetsstyret. Prodekan kan utpekes ved behov, og vil ha som oppgave å avhjelpe dekan med å utføre de oppgaver dekanen er pålagt. Ved Vetbio er det slik at prodekan har observatørstatus på fakultetsstyremøtene (Fakultetsstyret Vetbio, 2015).

Instituttstyret

På instituttnivå er instituttstyret det øverste organet, de har ansvaret for blant annet strategiske og faglige prioriteringer innenfor universitetsstyret og fakultetsstyrets gitte rammer. Det har også ansvar for budsjettfordeling og saker av stor prinsipiell og driftsmessig betydning for instituttet. Det skal også påses at vedtatte kvalitetssikringssystemer implementeres ved instituttet og har ansvar for forskningsaktiviteter og utforming, utvikling og gjennomføring av det samlede emne- og programtilbudet som instituttet tilbyr. Det har også et koordineringsansvar for faglige emner og undervisningsressurser mellom programmene.

Instituttstyrene har 9 medlemmer og består av en instituttleder (styreleder og sekretær for styret), to styremedlemmer med ekstern tilknytning, hvorav en utenom NMBU, to styremedlemmer som er fast ansatte i undervisning og forskerstillinger, en midlertidig tilsatt i undervisning og forskerstillinger, en teknisk-administrativt tilsatt og to studenter. Instituttlederen leder og utvikler virksomheten ved instituttet, forbereder saker for instituttstyret og iverksetter instituttstyrets vedtak. Instituttleder inngår i dekanens ledergruppe og i rektors utvidede ledergruppe. (Fellesstyret, 2013)

4.4 NMBUs strategiske målsettinger for synergiskapning

NMBUs strategiske målsettinger for perioden 2014-2018 «Kunnskap for livet» er delt inn i 4 deler: NMBUs visjon, NMBUs samfunnsoppdrag, NMBUs faglige organisering og NMBUs tredelte strategi. Synergi blir nevnt i samfunnsoppdraget, den faglige organiseringen og 2 av 3 strategideler.

NMBUs samfunnsoppdrag: *"NMBU har helt spesielle forutsetninger fordi forskningsinstitusjonene på Campus Ås og Campus Adamstua til sammen utgjør et internasjonalt konkurransedyktig forsknings- og utdanningsmiljø innenfor biovitenskap fordi disse forskningsmiljøene skaper ny faglig synergi og nye tverrfaglige tilnærmingmåter".*

Strategien for å realisere dette kan deles opp i to:

1. Kunnskap som felles mål: *"NMBU vil derfor spesielt vektlegge fagmiljøenes muligheter for synergi som fusjonen gir"*
2. Kunnskap som skal deles: *"NMBU har sammen med strategiske samarbeidspartnere en internasjonalt ledende rolle innen fremtidsrettede områder av miljø- og biovitenskap, og skaper ny faglig synergi sammen med forskningsklyngen på Adamstua og Ås."*

NMBUs faglige organisering: *"Instituttene fagmiljøer er organisert i tre fakulteter som gir NMBU nye muligheter til å skape faglig synergi og tverrfaglig virksomhet: fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap, fakultet for miljøvitenskap og teknologi og fakultet for samfunnsvitenskap."* (NMBU, 2014)

Det er liten tvil om at valg av organisering var basert på et ønske om å realisere synergi mellom de nye fagområdene NMBU skulle omfatte. Fakultetet VetBio har i dag ansvar for flere fagområder som interimsstyret tidlig antydte at ville kunne realisere synergier innen matområdet. Det ble vist til at NVHs seksjon for mattrygghet og akvamedisin, IHAs kompetanse på husdyr- og akvakultur, IPVs kompetanse på vegetabiler og IKBMs kompetanse på matteknologi-, kvalitet og trygghet kunne gi store muligheter for samhandling og samarbeid med synergipotensial. Matområdet ble og blir fortsatt sett på som et område der det er stort synergipotensial på bakgrunn av at fagmiljøene i sum gir heldekkende fagkompetanse. Videre anbefalte interimsstyret at mattrygghet og matsikkerhet i vid forstand skulle bli et satsingsfelt for NMBU. (Interimsstyret, 2010).

Synergier innen utdanning har vært belyst i begrenset grad, trolig fordi NVH og UMB representerer to utdanningsinstitusjoner med vidt forskjellig undervisnings- og utdanningssystemer. Videre ble det signalisert fra høyere hold at NVH skulle videreføres som en profesjonsutdanning i det nye universitetet. Dette hindrer samkjøring og felles emner for studenter fra UMB- og NVH program. (Interimsstyret, 2010). (Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen, 2008).

Det har også vært lagt vekt på at tettere samarbeid mellom NMBU og forskningsinstitutter på Adamstua og Ås kan realisere nye synergier. Et av de mest utredede eksemplene på dette er beslutningen om at veterinærinstituttet(VI) skulle samlokaliseres med veterinærhøyskolen. Disse to institusjonene har mange felles fagområder, men med litt forskjellige oppgaver. Nofima mat og Nofima Marin ble ansett som viktige samarbeidspartnere på matområdet. Videre ble også Bioforsk og Institutt for skog og landskap nevnt som samarbeidspartnere for NMBU innen livsvitenskap. (Interimsstyret, 2010).

4.5 Om fakultetet VetBio

Visjonen for Vetbio kommer av Strategidokumentet i delen om kunnskap for livet. Der kommer det frem at VetBio er *"En unik syntese av biovitenskap og veterinærmedisin som tydelig understøtter NMBUs visjon"*. Fagområdene gir grunnlag for en bærekraftig bio-økonomi og for det utvidete helsebegrepet, *"én helse"*.

Det overordnede målet for Vetbio finner vi innen den *"internasjonale forskningsfronten på definerte felt innen biovitenskapene og utdanner fremragende kandidater. Fakultetet leder an i å skape et robust kunnskapsgrunnlag for en bærekraftig og trygg produksjon av mat og andre produkter fra biologiske råvarer"*. Videre er fakultetet en sentral garantist for friske dyr, planter og mennesker i sunne miljøer.

Fakultetet har en viktig internasjonal posisjon innen mange fagfelt som livsvitenskap og veterinærmedisin, samt ledende kompetanse innen bioproduksjon. I tillegg er fakultetet VetBio den eneste institusjonen som dekker fag fra det grunnleggende til profesjonsutdanninger innen plantevitenskap og husdyrvitenskap.

I fakultetsstyret ved VetBio skal det sitte to studentrepresentanter fra hvert campus. Det teknisk-administrativt ansatte styremedlemmet og det midlertidige vitenskapelige ansatte blir valgt av en felles valgforsamling for Adamstua og Ås. Av de tre fast vitenskapelig ansatte

styremedlemmene blir en valgt ved Adamstua, en ved Ås og en ved en felles valgforsamling for Adamstua og Ås. Dette er en sammensetning som fakultetsstyret ved VetBio og Universitetsstyret vil ha i overgangsperioden frem til samlokaliseringen i 2018. (Fellesstyret, 2013) (Dekan Øystein Lie, 2015)

5. Teorier

5.1 Synergibegrepet

Begrepet synergi er forankret i NMBUs strategier for perioden 2014-2018. Det kan imidlertid diskuteres hva synergi er, hvorvidt det er et mål eller et virkemiddel, og i hvilken kontekst dette gjelder. I denne teksten er hensikten å prøve å belyse definisjonen, og momenter rundt synergi som et mål eller et virkemiddel.

Det finnes flere definisjoner av synergi, og her har vi tatt for oss to av dem. Disse er gitt i Store Norske Leksikon og Oxford Dictionary of English. I følge Store Norske Leksikon er synergi «*Medvirkning, samvirkning, gjensidig forsterkning gjennom å virke sammen*». Oxford Dictionary of English definerer synergi som «*The interaction or cooperation of two or more organizations, substances or other agents to produce a combined effect greater than the sum of their separate effects*». Da definisjonen til Oxford er mer dekkende har vi valgt å legge denne definisjonen til grunn for vår forståelse av begrepet synergi. Vi har for enkelhets skyld oversatt definisjonen til Oxford Dictionary of English til norsk nedenfor:

«Samhandling eller samarbeid mellom to eller flere organisasjoner, substanser eller andre midler som produserer en kombinert effekt som er større enn summen av deres effekter separat.»

Av denne definisjonen så kan vi tolke det dit hen at synergi dreier seg om en form for samarbeid der en oppnår bedre resultater ved å stå sammen, enn hver for seg. Det går også an å forklare synergi ut i fra det matematiske uttrykket $1+1>2$ som egentlig forteller nøyaktig det samme som Oxford Dictionary, men dog på en litt annen måte. Synergi forutsetter at summen av effekten blir høyere enn summen av deres effekter separat.

5.2 Organisasjonsstruktur

For å belyse problemstillingene vedrørende struktur har vi valgt å se på grunnleggende teorier innen organisasjonsstruktur. Alfred D. Chandler Jr. sitt studie om struktur og strategi i industriforetak belyser grunnleggende oppbygging i organisasjoner, men introduserer også en anerkjent teori om at "*struktur følger strategi*". Henry Mintzbergs teori "Strukture in 5's" ser på ulike strukturer i organisasjoner. Vi har valgt å basere oss på følgende definisjoner av organisasjonsstruktur i vår oppgave.

Med organisasjonsstruktur mener vi her stabile, registrerbare trekk ved organisasjonens oppbygging og måte å fungere på. (Røkholt, kursmateriell AOS234)

Videre definerer Henry Mintzberg begrepet på følgende måte: "The sum of the total ways in which the organization divides its labor into distinct tasks, and then achieves coordination among them". (Røkholt, kursmateriell AOS234)

5.2.1 Chandlers struktur

Alfred D. Chandler Jr. utga boken "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise" i 1962. Denne boka tar for seg fire store industriforetak i USA og ser på deres strategiske og strukturelle endringer. Hans tolkninger har blitt standard organisasjonsteori, og boken har blant annet blitt kåret til den ellefte mest innflytelsesrike i det 20. århundre. Chandler forklarte grunnleggende oppbygging i organisasjoner, men definerte også begrepene struktur og strategi. Hans mest kjente funn fra studien er at "struktur følger strategi".

Chandler ser på administrasjon som en identifiserbar aktivitet, hvor lederen er mer opptatt av administrasjon heller enn hvordan det funksjonelle arbeidet foregår. I mange tilfeller sier han at lederen ikke engang overvåker arbeidsstyrken selv, men administrerer andre lederes arbeidsoppgaver. Når lederen planlegger og koordinerer arbeidsoppgavene til underordnede sjefer fordeler han oppgaver og sørger for at de har det de trenger av utstyr, materiell og liknende for å kunne utføre arbeidet sitt. Termen administrasjon sier han omfatter lederoppgaver og ordrer, men også avgjørelser som tas i forbindelse med planlegging, koordinering og evaluering av arbeidet i bedriften og ressurstildeling.

Chandler sier at en administrator må ta seg av to ulike typer administrative oppgaver. Det ene er å ta seg av den langsiktige driften av virksomheten og det andre er å konsentrere seg om at den daglige driften går som den skal. Han definerer beslutninger som dreier seg om bedriftens langvarige helsetilstand som *strategiske* beslutninger, og beslutninger om daglige aktiviteter viktige for en effektiv og lønnsom bedrift, som *taktiske* beslutninger.

I boka deler han opp organisasjonene i fire administrative nivåer, og sier at en industribedrift kan ha alt fra ett til fire nivåer. (Chandler, 1966/2003 Haukeland)

”Øverst finner vi hovedkontoret. Der sitter den øverste lederen og stabsspesialister, som koordinerer, evaluerer og planlegger mål og policyer og tildeler ressurser til et antall relativt selvstendige og uavhengige divisjoner.

Hver divisjon håndterer en stor produkttype eller styrer bedriftens virksomhet innen for ett stort geografisk område. Hver divisjon har et divisjonskontor, som i sin tur administrerer en rekke avdelinger.

Hver av disse avdelingene har ansvaret for å administrere en viktig funksjon som produksjon, salg, innkjøp, produksjon av råvarer, ingeniørvirksomhet, forskning eller økonomi. Avdelingskontoret koordinerer, evaluerer og planlegger for et antall feltenheter.

På laveste nivå driver hver feltenhet et anlegg, en fabrikk, en avdeling, et teknisk laboratorium eller forskningslaboratorium, et regnskaps- eller økonomikontor eller lignende.” (Chandler, 1966/2003, Haukeland s.64)

Ettersom hvert nivå i en organisasjon tar seg av en bestemt type administrative oppgaver, sier Chandler at hvert av nivåene må være et resultat av en egen type vekst. Når virksomheten øker i omfang og det blir mye mer administrasjonsarbeid, krever det en videre oppdeling av bedriften. Han sier også at hvis en organisasjon ikke utvikler nye strukturer for å møte de administrative behovene som oppstår ved ekspansjon vil man ikke kunne realisere finansielle, teknologiske og personellmessige fordeler som kommer av veksten. Da kan man heller ikke utnytte de utvidede ressursene på en like lønnsom måte.

Chandler sier altså at ulike organisasjonsformer oppstår som følge av ulike typer vekst, han presiserer det med å definere at strategien er planleggingen og gjennomføringen av en slik vekst, mens strukturen er organisasjonen som er satt sammen for å administrere de nye ressursene og den utvidede virksomheten. Han definerer strategi og struktur konkret som:

”Strategi kan defineres som fastsettelse av de grunnleggende langsiktige målene og planene i en bedrift, og valg av fremgangsmåter og tildeling av ressurser som er nødvendige for å nå disse målene.” (Chandler, 1966/2003 Haukeland)

”Strukturen kan defineres som utformingen av organisasjonen som administrerer bedriften. Denne utformingen kan være formelt eller uformelt definert, og den har to aspekter. Den omfatter autoritets- og kommunikasjonslinjene mellom de ulike administrative kontorene, og

dessuten informasjonen og dataene som strømmer gjennom disse kommunikasjons- og autoritetslinjene” (Chandler, 1966/2003, Haukeland s. 67)

Basert på definisjonene og påstandene sine utleder han sitt mest kjente funn: *”Tesen som kan utledes av disse ulike påstandene, er at struktur følger strategi, og at de mest komplekse strukturene er et resultat av en serie grunnleggende strategier.”*(Chandler, 1966/2003, Haukeland s. 68)

5.2.2 Mintzberg – Structure in 5's

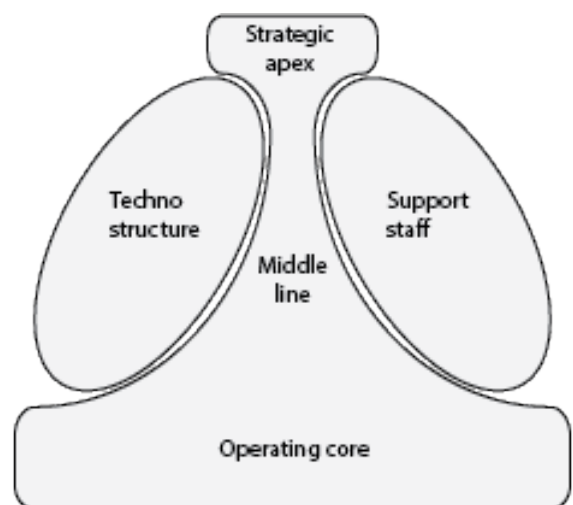
Organisasjoner kan struktureres på mange ulike måter. Mintzbergs teori om ”Structure in 5’s” er en slik teori. Her beskriver han fem ulike idealtyper av organisasjonsstrukturer, eller konfigurasjoner, som er forskjellige fra hverandre avhengig av hvordan organisasjonens fem strategiske hoveddeler er plassert i forhold til hverandre.

Enhver organisasjonsstruktur vil bestå av følgende ledd: operativ kjerne, strategisk toppledelse, mellomledere, teknostruktur og støttestruktur.

Den operative kjerne består av de ansatte som står for selve produksjonen og alle produksjonsrelaterte aktiviteter, og utgjør selve verdiskapningen i organisasjonen. Her finner man blant annet produksjonsarbeidere og fagfolk.

Det strategiske toppledelsen består av organisasjonens øverste ledelse, og deres umiddelbare underansatte. Dette nivået er ofte ansvarlig for å sette strategiske mål, og kan for eksempel bestå av administrerende direktør, styreformann og styremedlemmer.

Mellomlederne er den administrative komponenten som sitter direkte mellom den operative kjerne og det administrative toppunktet, og fungerer som en kommunikasjonskanal mellom disse. Midtlinjen fører tilsyn og koordinerer verdiskapningen. Her kan man for eksempel finne formenn.



(docslide, 2015)

Teknostrukturen er en den analytiske delen av organisasjonen som ikke direkte bidrar til verdiskapning, men påvirker gjennom å standardisere og kontrollere de andre organisasjonsdelene. Dette kan for eksempel være kvalitetskontroll eller regnskap/revisjon.

Støttestrukturen inngår heller ikke direkte i produksjon og verdiskapning, men støtter opp indirekte, ved å utføre tjenester som er nødvendig for at organisasjonen skal gå rundt, for eksempel juridisk avdeling, rengjøring, kantine og sentralbord.

Det er altså variasjonen av sammensetningen av disse komponentene som utgjør de fem ulike organisasjonsstrukturene; enkel struktur, maskinbyråkrati, profesjonelt byråkrati, divisjonalisert struktur og ad-hoc-krati. Videre korresponderer ofte disse fem konfigurasjonene med fem koordinasjonsmekanismer; direkte tilsyn, standardisering av arbeid, standardisering av ferdighet/kunnskap, standardisering av produkt/output og gjensidig tilpasning.

Enkel struktur er nettopp det - enkel. Den består av bare to komponenter, det strategiske toppunktet og den operative kjerne. Det strategiske toppunktet koordinerer med den operative kjernen gjennom direkte tilsyn, og denne konfigurasjonen kjennetegnes av sentralisert styring og sterke ledere, og finnes ofte i små eller unge organisasjoner, eller i organisasjoner som gjennomgår store kriser.

I maskinbyråkratiet koordinerer man hovedsakelig gjennom implementering av arbeidsstandarder utarbeidet i teknostrukturen. Arbeidet er sterkt spesialisert og formalisert, og enhetene ofte store. Styring er sterkt vertikalt sentralisert ved det strategiske toppunktet. Denne organisasjonsstrukturen finnes gjerne i enkle og stabile organisasjoner, som ofte er store og gamle, og egner seg godt i organisasjoner preget av rutinearbeid og masseproduksjon.

Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes av standardisering av kunnskap/ferdigheter i den operative kjernen som koordinasjonsmekanisme. Arbeidet er sterk spesialisert men lite formalisert, og styring desentralisert både vertikalt og horisontalt. Det profesjonelle byråkratiet finnes ofte i komplekse men stabile miljøer, med stor operativ kerne og liten teknostruktur.

Divisjonalisert struktur delegerer en del makt til markedsbaserte enheter i midtlinjen, og koordinasjon skjer gjennom standardisering av produksjonsresultater/output, ved hjelp av

prestasjonskontrollering. Denne strukturen finner man ofte i store og modne organisasjoner, som gjerne er sterkt divisjonalisert i markedet.

Ad-hoc-kрати koordinerer hovedsakelig gjennom gjensidig tilpasning og kommunikasjon i alle ledd. Arbeid er spesialisert og krever høy grad av kunnskap, men er samtidig lite formalisert. Styring er selektivt desentralisert både horisontalt og vertikalt, og denne strukturen finnes ofte i komplekse, dynamiske miljøer.

Disse organisasjonsstrukturene er som nevnt tidligere rene, ideelle konfigurasjoner. De representerer en grov forenkling av virkeligheten. Likevel skriver Mintzberg at det i en organisasjon vanligvis vil være en sterk dragning mot en av konfigurasjonene på bekostning av de fire andre, i lys av et ønske om strukturell harmoni.

Varianter av strukturene forekommer av flere grunner. En organisasjon kan tilpasse seg endringer, og i en overgangsfase bevege seg fra en idealtipe til en annen. Ulike krefter kan dra en organisasjon mot flere idealtyper samtidig, og resultatet kan ofte bli en form for hybridkonfigurasjon. Ekstern kontroll kan påvirke maktfordelingen i en organisasjon, og for eksempel påtvinge ugunstig sentralisering. Mintzbergs fem organisasjonsstrukturer skal derfor ikke forstås som absolutte sannheter, men som et ”konseptuelt rammeverk” til hjelp for å forstå organisatorisk adferd.

5.3 Makt

Makt er et komplekst begrep som kan forstås på mange måter. I dagligtalen har begrepet opparbeidet seg en veldig negativ betydning, siden det ofte assosieres med begreper som maktmisbruk, dominans, manipulasjon, tvang etc. Når vi i denne rapporten benytter oss av begrepet ser vi det som nødvendig å gå litt i dybden på hva maktbegrepet inneholder og å forklare hva vi i rapporten legger til grunn når vi snakker om makt.

Det finnes en rekke forskjellige definisjoner på begrepet makt, disse forskjellige definisjonene belyser ulike sider ved fenomenet. Et forsøk på å definere makt uavhengig av konteksten for maktutøvelsen er: “A” påvirker “B” på en eller annen måte (Jacobsen 2009 s. 153). Det er også mulig å sette de ulike begrepene i et system etter to konsepter for maktutøvelse. Disse to konseptene er ”makt over” og ”makt til”.

I Robert Dahl sin definisjon av begrepet, vil "makt over" si at *"A har makt over B i den grad han kan få B til å gjøre noe som B eller ikke ville ha gjort"*. Makt sett i lys av det å ha "makt over" ses ofte på som noe negativt, og noe som er knyttet til sosiale relasjoner. Dahl understreker at det å ha "makt over" ikke bare kan ses i negativ sammenheng, men at makt må utøves etter en evaluering av moral og sosial relasjon i hvert enkelt tilfelle når makt utøves over andre.

Når man snakker om "makt til" legger man heller vekt på hvilke muligheter man har, fremfor hvilke konsekvenser handlingene kan medføre overfor andre. Her legges det mer vekt på hva man har makt til å realisere fremfor hvem man har makt over. Noen skiller også på de to konseptene ved å si at "makt over" kan minne om dominans mens "makt til" minner mer om innflytelse. (Eriksson-Zetterquist, et al, 2014). Det er ikke alltid så lett å skille mellom disse to konseptene for maktutøvelse og i tillegg kan makt også utøves på andre og langt mer komplekse måter enn vi tatt for oss ovenfor.

Som en sentral del av maktbegrepet finner vi det som kalles "legitim makt" og "makt gjennom innflytelse". Med legitim makt menes en makt som er tildelt en aktør gjennom for eksempel lover og regler. Man kan tildele makt ved at styret i en organisasjon ansetter en daglig leder. Daglig leder får da tildelt makt gjennom sin stillingsinstruks og stilling i organisasjonen. Det er viktig å understreke at en tildelt makt også medfører ansvar da en daglig leder må forholde seg til organisasjonens mål og visjoner.

En person som er tildelt legitim makt må også forholde seg til de underordnede i organisasjonen, da disse gir personen autoritet. En autoritær person med tildelt makt kan typisk være en leder, men det er ikke nødvendigvis slik at en leder alltid har legitim makt. Utøvelse av en autoritær legitim makt må gjøres innenfor "aksepteringssonen", så lenge maktutøveren holder seg innenfor denne sonen vil de underordnede oppfatte ordre og retningslinjer som legitime. Hvis lederen derimot forsøker å overskride denne sonen kan det oppfattes som illegitimt og møtes med motstand.

Når man snakker om makt gjennom innflytelse, peker man mot det faktum at det ikke bare er mennesker i formelle posisjoner som har makt. Makt kan man også oppnå gjennom personlige egenskaper, uavhengig av posisjon og stilling i organisasjonen. Det kan være vanskelig å se om makt er basert på legitimitet eller innflytelse, det er også vanskelig identifisere maktnivået mellom disse.

Innflytelsesmakt kan dukke opp på alle nivåer i en organisasjon, en person som har tilegnet seg makt gjennom innflytelse fremfor posisjon og plassering i organisasjonens hierarki kan kalles en uformell leder. En uformell leder kan være hvem som helst i den formelle strukturen, men kjennetegnes ved at andre i organisasjonen gir han eller henne makt på grunn av personens personlige egenskaper og sosiale relasjoner knyttet til verdier og normer. (Eriksson-Zetterquist et al, 2014).

I boken "*Hvordan organisasjoner fungerer*" (Jacobsen 2009) listes det opp en del maktbaser som grunnlag for ulike typer maktutøvelser. Disse maktbasene henger sammen med det å utøve makt gjennom innflytelse, siden grunnlaget for å utøve formell makt automatisk tilkommer personen på det tidspunktet makten tildeles. Den som utøver en makt må alltid ha noe som grunnlag for utøvelsen. Sett i lys av formell makt kan dette være en fullmakt til å ta avgjørelser eller økonomiske midler man forvalter.

Av maktbasene som blir listet opp har vi valgt ut noen som er sentrale for denne rapporten. Et grunnlag for maktutøvelse er blant annet "*personlige ressurser*". Dette går ut på at personer i en organisasjon alle har varierende kunnskap, informasjonstilgang, sosiale ferdigheter og retoriske evner mm. Slike individuelle trekk kan fungere godt som en maktbase. I tillegg til personlighetstrekk kan man også opparbeide seg et rykte eller omdømme som vil kunne påvirke hvordan en selv handler i situasjoner, samt hvordan andre mennesker forholder seg til denne personen. En annen form for maktbase er "*allianser og nettverk*". Denne maktbasen kan sees ut i fra at en person isolert sett ikke har noen spesiell form for makt alene, men har tilgang på makt gjennom sitt nettverk eller en allianse. (Jacobsen 2009) Dette er altså en makt man får tilgang til gjennom personlige relasjoner og kan kombineres med overbevisning.

Maktutøvelse kan også deles mellom synlig og usynlig maktutøvelse, der det gjennom usynlig maktutøvelse ofte vil være vanskeligere å aktivisere motstand. Det som kan identifiseres med usynlig maktbruk er at de(n) som blir utsatt for usynlig makt ikke er bevist på den påvirkningen de(n) bli utsatt for. Dette kan sees på som en form for manipulasjon og kan for eksempel gjennomføres ved at en aktør eller flere aktører sørger for at en sak aldri kommer opp på dagsordenen eller at noen argumenter aldri blir fremmet i en diskusjon.

En annen form for usynlig maktutøvelse er det som blir kaldt «systemisk makt» eller «strukturmakt». Systemisk makt handler om at noen påvirker organisasjonens struktur eller

kultur slik at andre automatisk arbeider for deres interesser. Dette henger sammen med at en organisasjonsstruktur bygger på et sett med normer knyttet til organisasjons forventinger. Når ansatte i en organisasjon har akseptert disse normene i strukturen har de også underkastet seg en maktstruktur. Dette er også svært disiplinerende da mennesker lett tilpasser seg uformelle normer for å unngå ubehagelige uformelle sanksjoner som vil komme dersom man bryter disse normene. Denne maktformen kan ikke benyttes for å løse konflikter som dukker opp i organisasjonen, men er en stabil og systematisk form for å påvirke de ansattes adferd og handlinger.

Når makt utøves synlig kan den observeres av andre gjennom personens atferd. Det kan eksempelvis observeres gjennom åpenbare trusler eller høylytte argumenter for sine meninger. Det er flere måter å utøve synlig makt på, der overtalelse er en av de sentrale. Overtalelse er knyttet til argumentasjonens kraft til å påvirke andre, der målet er at andre skal akseptere argumentasjonen som rimelig eller sann.

Viktige faktorer for overbevisning er hvordan det argumenteres, retorikken og argumentasjonens innhold. Overbevisning som maktutøvelse kan gjenkjennes ved at en person framfører sine argumenter på en slik måte at andre endrer sin oppfatning av saken. Om en slik maktutøvelse får gjennomslag eller ikke, avhenger av hvor gode argumentene er og hvordan de blir fremmet. Det er også avgjørende hvor godt man kan imøtekomme motargumenter og hvorvidt man klarer å svekke disse argumentene. Overbevisning som maktutøvelse er også knyttet til personens kunnskap, der "kompetanse på høyt nivå gir status som forvalter av kunnskap på feltet" (Jacobsen 2009 s. 156) Denne typen maktutøvelse vil derfor ses på som mer legitim når den utøves av faglig dyktige personer inne for feltet.

Når vi i denne rapporten snakker om makt helt generelt går vi ut i fra definisjonen "*A påvirker B på en eller annen måte*" fra boken "*Hvordan organisasjoner fungerer*" (Jacobsen 2009). Vi har også delt opp begrepet i to kategorier, vi har valgt å bruke begrepene "reell makt" og "formell makt". Med reell makt snakker vi om den makten en person har tilegnet eller opparbeidet seg gjennom personlige egenskaper, innflytelse og sosiale relasjoner. En reell makt er ikke formelt tildelt en person av noen andre i organisasjonen, men en form for makt en kan opparbeide seg gjennom å skape tillit. Vi mener at reell makt kan knyttes sammen med det å ha "makt til" der en person med reell makt har makt til å få gjennomslag for sine ønsker om å påvirke andre.

Vår definisjon av reell makt bygger på Yukls definisjon av makt (Eriksson-Zetterquist, U. et al, 2014 s. 137) som går ut på at makt er evnen til å influere andre. Ut ifra det vi legger i begrepet reell makt, kan den både være synlig eller usynlig ovenfor andre. Makt gjennom overbevisning er helt klart en form for synlig reell makt. En makt må også være knyttet til ett grunnlag for maktutøvelsen. Vi legger til grunn at allianser, nettverk og personlige egenskaper er viktige maktbaser for reell makt.

Når vi snakker om formell makt mener vi det som i teorien blir omtalt som legitim makt. Dette er makten en person er tildelt eller pålagt av andre i en organisasjon, dette kan være en daglig leder, prosjektleder osv. Formell makt kan komme i form av lovpålagte regler, tildelt beslutningsansvar og oppgaver tildelt gjennom stillingsinstruks mm. Formell makt kan kategoriseres både som en makt til og som en makt over. Måten vi har definert begrepet formell makt bygger på Max Webers definisjon; *"Makt betegner enhver sjanse til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på"*. Denne måten å definere makt på kan knyttets til tvang og trusler, samtidig må denne formen for makt være legitimert, slik at andre godkjenner en slik maktutøvelse. Weber understreker at den som utøver slik makt må søke annerkjennelse for den maktstillingen de har (Andreassen, O, G. 2012).

6. Metode

Denne rapporten er skrevet med utgangspunkt i det praktisk-politiske problemet vi er tildelt gjennom oppdraget. I henhold til oppdraget skal vi vurdere om den valgte organisasjonsmodellen har bidratt til å realisere NMBUs strategier, og evt. hvordan den kan/bør endres.

Vi har utarbeidet følgende hovedproblemstilling *"Har fakultetet tilstrekkelig makt til å realisere synergiene satt i NMBU's strategiske målsettinger?"*. Bakgrunnen for valg av hovedproblemstilling er oppdraget vi har blitt tildelt, samt bakgrunnsstoff om fakultetet VetBio. Vi bemerket oss tidlig at synergiskaping var et viktig moment i fusjonsprosessen og har derfor valgt å vinkle rapporten mot dette. Vi har også lagt merke til hvordan strukturen i den valgte modellen ikke tildeler fakultetsleddet noen særlig form for makt, derfor valgte vi å trekke inn dette i vår hovedproblemstilling.

Både hovedproblemstillingen og det praktisk-politiske problemet blir drøftet i lys av våre delproblemstillinger i drøftingsdelen.

Delproblemstillingene vi har utarbeidet er ment å belyse hovedproblemstillingen og det praktisk-politiske problemet i rapporten. Vi har valgt å dele opp disse problemstillingene etter tre kategorier; organisasjonsstruktur, makt og endringer. Samt en egen problemstilling for hva intervjuobjektene mener bør endres ved modellen. Disse problemstillingene blir drøftet i analysedelen, sett i lys av vår datainnsamling. Ut i fra dette har vi utarbeidet følgende delproblemstillinger:

Struktur:

- *Hvordan har NMBUs strategi påvirket fakultetets rolle i den nye strukturen?*
- *Er strukturen hensiktsmessig for å realisere synergier?*

Disse problemstillingene er utarbeidet for å legge frem hvordan fusjonsprosessen mellom de to institusjonene har medført strukturell endring. Vi ønsker også å belyse om den nye strukturen er hensiktsmessig for å dekke nye eller endrede behov i organisasjonen. Dette er knyttet opp mot Chandlers teori om struktur og strategi, samt og Mintzbergs teori om struktur, som det er redegjort for i teoridelen.

Makt:

- *Hvilken makt har fakultetet, og hvor kommer denne makten fra?*

Gjennom denne delproblemstillingene ønsker vi belyse hvorvidt fakultetene har makt til å realisere NMBUs strategiske målsetninger om å skape synergier. Vi prøver også å identifisere hvor den eventuelle makten kommer ifra. Denne problemstillingen knyttes opp mot teori om makt.

Synergi:

- *Hvordan bidrar fakultetet til synergi?*
- *Hvilke synergier skal fakultetet realisere?*

Denne problemstillingene har som hensikt å belyse hva synergier er, sett i lys av våre intervjuobjekters meninger om begrepet. Vi håper å belyse hvordan fakultetet spesifikt jobber for å realisere synergier. Her ønsker vi også å få frem hvilke synergier det i dag er snakk om, sammenlignet med hvilke synergier fakultetsmodellen var ment å realisere.

Den siste delproblemstillingen vi tar for oss er *”Hva mener intervjuobjektene bør endres ved nåværende modellen?”* Hensikten med denne problemstillingen er å trekke frem intervjuobjektens tanker og meninger om hvordan modellen kan fungere i fremtiden. Vi håper også å se noen ulike nyanser i hvordan personer fra forskjellige nivåer i strukturen ser på fakultetsmodellen.

Får å belyse det praktisk-politiske problemet for denne rapporten har vi benyttet oss av kvalitativ datainnsamling, der vi har gjennomført personlige dybdeintervjuer. Bakgrunnen for valg av informanter er gjort ut fra et ønske om variasjon i ståsted i organisasjonen. Vårt mål ved valg av informanter har vært å belyse det praktisk-politiske problemet ut ifra de ulike sektornivåene; instituttnivå, fakultetsnivå og universitetsnivå. Videre ønsket vi også å ha med personer fra gamle NLH og UMB samt, personer med lang erfaring i organisasjonene.

Informantene som ble intervjuet er:

Universitetsnivå:

1. Mari Sundli Tveit – Rektor, tidligere prorektor, tidligere representant i interimsstyret, tidligere styremedlem i universitetsstyret
2. Halvor Hektoen – Prorektor, tidligere prorektor ved NVH

Fakultetsnivå:

1. Øystein Lie – Dekan VetBio. Veterinær med fartstid fra både Ås og Adamsstua.
2. Per Einar Granum – Prodekan, tidligere instituttleder på Matinf.
3. Tor Einar Horsberg – Fakultetsstyre, tidligere representant i fellesstyret, professor fra Adamsstua.

Instituttnivå

1. Are Aastveit – Instituttleder fra institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM)
2. Torstein Steine – Instituttleder fra institutt for husdyrvitenskap og aquakultur (IHA)
3. Instituttleder fra Adamsstua (ble forhindret til å møte til avtalt tid)

Vi har valgt å bruke en semistrukturert intervju metode der vi har benyttet oss av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. En semistrukturert intervjuguide inneholder temaer og spørsmål i variert rekkefølge. Intervjueren står fritt til bevege seg frem og tilbake mellom spørsmålene og temaene gjennom intervjuet (Johannesen et al, 2011 s. 145). Sammen har vi utarbeidet spesifikke intervjuguider for hvert enkelt intervjuobjekt (se vedlegg 1 til 9). Spørsmålene og temaene retter seg spesielt mot objektets kompetanse og posisjon i organisasjonsstrukturen. Intervjuene ble dokumentert i form av lydopptak og senere transkribert over til skriftlig form. Det transkriberte dokumentet ble i senere tid sendt til intervjuobjektet for godkjenning. På denne måten har vi forsikret oss om at meningsinnholdet ikke har blitt endret, og at objektene ikke har blitt feilsitert.

Når vi har behandlet resultatene av datainnsamling startet vi med å lese dataene fortolkende. Det å lese data fortolkende betyr at vi som forskere kan forsøke å forstå hva intervjuobjektet har ment i henhold til det praktisk-politiske problemet vi undersøker. En slik måte å tolke dataene på binder ikke forskeren til å lese dataene slik det ordrett ble sagt. (Johannesen et al, 2011 s. 190). Når dataene blir tolket på denne måten er det alltid en viss risiko for misforståelser. For å redusere denne risikoen har vi sammen sett gjennom alt transkribert

materiale og diskuterte meningsinnholdet. For ikke å overskride noen etiske retningslinjer har vi tatt denne oppgaven seriøst, samtidig har bedt alle intervjuobjektene om en bekreftelse på at innholdet er godkjent.

Etter at dataene ble transkribert og tolket, systematiserte vi dataene etter tre temaer. Disse temaene er organisasjonsstruktur, synergier og makt. Denne systematiseringen har gitt oss bedre forståelse av datamaterialet i forhold til våre delproblemstillinger. Innenfor disse temaene har vi igjen systematisert innholdet i datamaterialet kontekstuellt, det vil si at vi har fokusert på visse deler og kontekster i datamaterialet, istedenfor datamaterialets helhet. (Johannessen et al, 2011 s. 192). Resultatet av denne metoden for datareduksjon har medført at vi kun har med relevante deler av råmaterialet vi samlet.

Gjennom den metoden vi har bruk har vi bemerket oss noen feilkilder som kan ha betydning for rapportens troverdighet. Blant annet ble vi forhindret i å intervju instituttlederen på MatInf, noe som har resultert i at vi ikke har noe innsamlet data fra instituttsektoren på Adamstua. Flere av objektene vi har intervjuet har bakgrunn fra NVH, så vi har likevel fått innspill som belyser deres standpunkt. I de intervjuene vi gjennomførte med rektor og prorektor har vi i senere tid bemerket oss at vi ikke spesifiserte godt nok at det var fakultetet VetBio vi tok utgangspunkt i. Derfor ble dataene vi samlet inn fra dette nivået ganske generelle, men vi føler det meste er generaliserbart og underbygger andre påstander og meninger vi har innhentet i datamaterialet.

7. Analyse

7.1. Hvordan har NMBUs strategi påvirket fakultetets rolle i den nye strukturen?

For å få en bedre forståelse for hvorfor fakultetet fikk den posisjonen og rollen den har i dag stilte vi intervjuobjektene noen spørsmål om selve prosessen.

Det kommer frem av intervjuene at gjeldende organisasjonsmodell er å regne som et kompromiss, et forsøk på å blidgjøre begge partene i fusjonsprosessen. Det eksisterte store motsetninger angående valget av fakultetsmodell. Vårt intervjuobjekt fra fellesstyret kunne fortelle at veterinærene ønsket et eget fakultet. Det er en modell som mange utenlandske institusjoner med veterinærutdanning har, og det er en god og velprøvd modell. På Ås var instituttene mye sterkere enn de hadde vært på NVH, hvor det hadde vært en overbygging med felles administrasjon. Prodekanen kunne fortelle at det var nesten ingen ved UMB som ville ha fakultet. Dekanen ved VetBio fortalte at en stor del av aktørene ved UMB ikke ønsket leddet i det hele tatt, mens andre ønsket det nærmest som et mål i seg selv.

Det er ikke så lenge siden man lå i hver sin skyttergrav og kranglet om fusjonsmodellen. Diskusjonen gikk over flere år og avstanden mellom partene var stor, forteller prorektor. Heller ikke i fellesstyret var det enighet. Intervjuobjektet fra fellesstyret fortalte at fokuset hos styremedlemmene fra Ås lå i ” [...] å gjøre fakultetsleddet så svakt som mulig. Vi med bakgrunn fra NVH gjorde alt vi kunne for å gjøre fakultetsleddet så sterkt som mulig.” På bakgrunn av dette havnet fellesstyret et sted midt i mellom, og kanskje litt nærmere UMB sitt utgangspunkt enn NVHs. Det var på ingen måte slik at fellesstyret hadde en felles stemme i dette spørsmålet.

Dekanen forklarte at fakultetsleddet ved NMBU fikk en trang fødsel, og er preget av mange kompromissløsninger sett i forhold til andre klassiske fakultetsmodeller. Det er dårlig sammenheng mellom styringsreglement, gitte ressurser og rammer. Prorektor sa at modellen vi har nå ikke er optimal og at det ble laget meget spesielle fakultet. Vårt intervjuobjekt i fellesstyret fortalte at man fikk svake fakulteter uten særlige budsjetter og opprinnelig kun en ansatt, dekanen. På VetBio-fakultetet har dette blitt utvidet med prodekan og litt sekretærhjelpe, men ellers har fakultetsleddet lite reell makt, den ligger stort sett på institutt- eller universitetsledelsesnivå.

Fakultetsstyret forholder seg til dekanen, og mye av styrets arbeid går på å støtte eller slå ned på dekanens fremlegg. Dekanen er den operative delen av fakultetet og setter i live det som blir vedtatt, forteller vårt intervjuobjekt i fakultetsstyret. Fakultetsstyret har formelt sett kun en rolle med vedtaksmyndighet presisert i instruksene, og det er å ansette instituttledere. Videre kan de også komme med uttalelser og avgi innstillinger i forskjellige sammenhenger. Fakultetet er kun høringsinstans i andre saker som er oppe til behandling. De blir hørt hvis sakene skal videre opp i universitetsstyret, men fakultetsstyret har ingen vedtaksrett, sier han.

I styringsreglementet fastslås det at fakultetet har ansvaret for strategi og faglige prioriteringer. Prorektor fortalte at slik fakultetsleddet er lagt opp nå så skal fakultetene bidra strategisk ved å diskutere om hvordan man når målene, og at man får et overordnet system som gir et overblikk. Han definerer den rollen de har gitt fakultetet som at de skal være en katalysator. Han sier også at fakultetene kan bidra til at resultatene blir bedre ved å koordinere, være med i en strategisk prosess og finne ut hva en skal satse på og hva en skal bruke. Fakultetet har delvis den rollen at de skal bryte litt med instituttveldet. Han sier at man da får kortere vei mellom miljøene og et forum hvor instituttlederne kan sitte sammen og diskutere. Det mener han er viktig for å få til mer enn hvert enkelt fagområde klarer. Dette forumet blir da et sted hvor man kan legge slagplaner og bli et team der lagånden skapes.

Noe av tanken bak fakultetsleddet var å bruke det til å få til en del synergier, påpeker vårt intervjuobjekt fra fellesstyret. Det er viktig å få til felles løsninger for hvordan man gjør overordnede ting som f. eks kontakt med næringslivet og pengestøtte til ulike prosjekter. Når man har både instituttene fra Ås og Adamstua kan man ha bedre sjanse for god kontakt mellom universitetet og næringsliv, kan dette igjen føre til samarbeid mellom næringsliv og universitetet, og innovasjons- og forskningsprosjekter.

Prodekanen forteller at økonomien går direkte fra universitetsstyret til instituttene, mens rapporteringen tilbake skjer gjennom fakultetet. Dekanen sier at de sitter mitt i flommen av informasjons- og rapporteringskrav samt beslutninger av saker de ikke skulle besluttet, i tillegg til krav fra toppledelsen. Det er en ganske tåpelig modell mener prodekanen, fordi de har hverken økonomien eller myndigheten på fakultetet.

I boken "Strategy and Structure" deler Chandler opp organisasjoner i administrative nivåer. Dette kan vi se ved NMBU. Her har vi universitetsstyret og universitetsledelsen som hovedkontoret, som koordinerer, evaluerer, planlegger og tildeler ressurser videre ned i

organisasjonen. Derunder har vi fakultetsstyrene og deres dekaner som divisjoner under hovedkontoret, som kanskje ikke har all verdens ressurser og administrasjonsoppgaver, men som koordinerer, evaluerer, gjør faglige prioriteringer og legger strategier. Til slutt har vi instituttstyrene og instituttlederne som avdelinger under divisjonene. Her ligger blant annet ansvaret for egne resultater og økonomi, forskning og undervisning.

Chandler forteller videre i "Strategy and Structure" at ulike organisasjonsformer oppstår som følge av ulike typer vekst. Han definerer at strategi er planleggingen og gjennomføringen av en slik vekst og at strukturen er organisasjonen som satt sammen for å administrere de nye ressursene og den utvidede virksomheten. Det var forventet at fusjonen ville gi et større universitet og muligens også en økning i administrative behov. Gjennom fusjonsprosessen endte man opp med et nytt fakultetsnivå, og slik en videre oppdeling av UMBs tidligere struktur, fra to styringsnivåer til tre styringsnivåer.

Hvis vi skal se dette i lys av Chandlers teori, må vi stadfeste om det faktisk var en vekst. Det er vanskelig å fastslå hvor mye økt administrasjon det ble. Den faktiske økningen i ansatte på fakultetsnivået ble tre dekaner og en prodekan, mens på universitetsledelsesnivå ble det utvidet med to direktører. Om andre ansatte fikk økte arbeidsmengder og hvor mye er det vanskelig å vite noe om uten å kartlegge det. Flere har likevel påpekt at det ikke har vært en betydelig vekst, og at det derfor ikke forsvaret et nytt organisasjonsledd. Hvis en ser på de forventede synergieffektene ved sammenslåingen som en vekst, og ser den påfølgende organisasjonsoppdelingen som nødvendig for å utnytte de utvidede ressursene på en like lønnsom måte, kan en forsvare behovet for et nytt administrasjonsledd.

Chandlers tese basert på hans definisjoner av strategi og struktur sier at struktur følger strategi. Hvis vi legger til grunn påstanden om at det nye administrasjonsleddet var en nødvendighet for å administrere de nye ressursene, må vi se om denne strukturelle endringen kom som følge av en strategi, for å kunne si at Chandlers tese er anvendbar i dette tilfellet. Det kom frem av innstillingen fra Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen at fusjonen trolig ville medføre synergieffekter. Intervjuobjekter som deltok i prosessen har fortalt at noe av tanken bak fakultetsleddet var å få til en del synergier. Så innføringen av fakultetsleddet var egentlig et verktøy i seg selv for å oppnå en vekst, og kan sies å være gjennomføringen av veksten. Dermed er innføringen av fakultetsleddet en del av det Chandler definerer som strategi og ikke en struktur som kom som resultat av strategien og veksten. Endringen i

organisasjonsstrukturen var altså en strategi i seg selv for å oppnå vekst, og ikke som et behov medført av en oppnådd eller forventet vekst.

Sett i lys av fusjonsprosessen, kan det ikke påstås at planene var særlig fastsatte før man så seg nødt til å ende prosessen og lande på noe. Intervjuobjektene har fortalt at man endte med en kompromissløsning. Det er blitt ytterlig påstått at modellen slik den er i dag ikke fungerer så godt, og at fakultetene har en svak rolle og formelt sett kun en rolle med vedtaksmyndighet presisert i styringsreglementet. Fakultetets rolle ved NMBU er fastsatt som en strategisk og koordinerende rolle, og har som formål å tilrettelegge for synergi og samarbeid. Det er blitt sagt av intervjuobjektene at noe av tanken bak fakultetsleddet var å skape synergier. Etter Chandlers teorier kan det se ut til at opprettelsen av det nye organisasjonsleddet ikke har noe feste i tradisjonell teori om struktur, og at denne oppdelingen av organisasjonen ikke var struktur som fulgte strategi, men som gjennomføringen av en ønsket vekst. Slik blir det nye organisasjonsleddet etter Chandlers definisjon en del av strategien i seg selv.

7.2 Er strukturen hensiktsmessig for å realisere synergier?

Med utgangspunkt i redegjørelsen av Chandlers tese, kan man se på strukturell utvikling knyttet til å dekke nye administrative behov som en forutsetning for at en organisasjon skal kunne klare å utnytte de utvidede ressursene. (Chandler, 1966/2003 Haukeland). Når man ser på en organisasjon som NMBU, som har gjennomgått en vekstfase og stadig er i utvikling, blir det derfor naturlig å se på strukturens hensiktsmessighet, og hvordan den dekker de endrede behovene i organisasjonen.

Gjennom våre intervjuer har det kommet fram at det er en gjennomgående oppfatning at den nåværende strukturen er svak og da særlig det nye fakultetsleddet. Dekanen har gitt uttrykk for at sammenhengen mellom styringsreglement, tildelte ressurser og rammer er dårlig, og knytter det opp mot hvordan leddet kom til som en kompromissløsning, og at det derfor kanskje ble ”sjøsatt på feil premisser”. Også fra øverste nivå ser en svakheter i strukturen. Prorektor ser utfordringene som oppstår når leddet består av bare en person, uten noe apparat rundt seg, og at det blir tilnærmet umulig å få gjort alle oppgavene fakultetet har.

Fakultetet VetBio har som eneste fakultet fått en prodekan og litt sekretærhjelpe. Prodekan mener at det hadde vært svært vanskelig for dekanen å styre fakultetet på egen hånd, da det er viktig å ha en sparringspartner, noen å kaste ball med for å kunne ta riktige avgjørelser.

Prodekan sier videre at fakultetets akilleshæl uten tvil ligger i den haltende organisasjonsstrukturen, og at den eneste årsaken til at det på VetBio likevel fungerer på et vis, er at de gjør en hel del arbeid som de ikke er pålagt å gjøre, men som de ser er nødvendig.

Noe av dette arbeidet knytter seg til et vakuum som oppstod hos veterinærene etter fusjonen. Før fusjonen hadde Veterinærhøgskolen fire institutter som lå ganske tett opp under sentraladministrasjonen. Gjennom fusjonen er denne tatt opp i NMBUs sentraladministrasjon. Veterinærinstituttene har ikke erstattet dette på instituttnivå, og sliter fryktelig, forteller instituttleder ved IHA. Prodekan forteller dette har gitt en del uventet merarbeid for dekan.

Prorektor forklarer at fakultetsleddet får sin myndighet gjennom makt fra universitetsstyret, men at tillit og makt fra instituttnivå må de gjøre seg fortjent til selv. Fakultetets legitimitet nedover i organisasjonen må opparbeides ved å vise at de gjør en god jobb, tror han. Prodekan mener at slike svakheter i strukturen gjør fakultetet mindre gjennomføringsdyktig, og kan gjøre det vanskeligere å få gjennomslag for upopulære saker enn om man hadde hatt en struktur mer lik den de har ved UiO.

Prorektor forteller også at den gjeldene økonomimodellen, hvor instituttene får penger direkte fra universitetsledelsen og selv er ansvarlig for sine egne rammer og resultater, fort kan en gi en form for småkongevælde og en tanke om at samarbeid kanskje ikke lønner seg. Til tross for at modellen er oversiktlig og grei, og enkel å forholde seg til, vil den ikke alltid bidra til samarbeid.

Prorektor forteller at organisasjonen er overbyråkratisk med sine tre styringsnivåer. På instituttnivå er det på generell basis gitt uttrykk for at fakultetsleddet har blitt en ny hindring i veien når det gjelder saksbehandling. Noen saker skal nå behandles på tre nivåer, hvor det ene er et nivå instituttene ikke føler noen relasjon til. Det går mye arbeid og forberedelser til å legge frem og styrebehandle saker. Når dette skal gjøres på tre nivåer kan man spørre seg selv om det er riktig bruk av ressurser, sier prorektor.

Flere av intervjuobjektene har også dratt frem at regjeringen har innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform, noe som medfører at det blir kutt i bevilgningen for å stimulere til avbyråkratisering og mer effektiv ressursbruk. I år fikk NMBU et kutt av kunnskapsdepartementet på 7,1 millioner og det forventes at det blir et årlig kutt på 7

millioner de neste tre årene, og at NMBU vil få et samlet kutt på rundt 28 millioner i fireårsperioden 2015-2018. På instituttnivå fryktes det at hvis universitetet samtidig skal bygge opp byråkratiet og administrasjonsarbeidet på fakultetsnivå, så vil man måtte kutte andre steder, for eksempel at det blir mindre ressurser til fag, eller at man må redusere administrasjonene ved instituttene.

En instituttleder gir uttrykk for at det aldri har vært vanskeligere enn det er i dag. På instituttnivå er de blant annet ofte usikre på hvor de skal henvende seg mht. saksgangen for ulike forhold. Det er også en bekymring om saksinformasjon kan bli borte på veien opp gjennom systemet, før det når rektor. Tidligere gikk innspillene fra instituttnivå direkte til rektor, og instituttene hadde på den måten mer kontroll.

Det er også et faktum at man i mange saker hopper over fakultetsnivået, toppledelsen går direkte til instituttene. Dekanen sier at det ligger på en måte i sakens natur. De har ikke ressurser til å fange opp eller være med på alt. Dette fører likevel til at fakultetet i noen saker hvor de burde vært påkoblet fra starten, kommer for sent inn. Vårt intervjuobjekt fra fakultetsstyret gir uttrykk for at dette bidrar til å svekke fakultetsleddet.

Rektoratet forteller at rektors utvidede ledergruppe (RUL) har blitt så stor at den er u håndterlig. Den fungerer ikke. Det er enkelte dominerende instituttledere i ledergruppen, alle kommer derfor ikke alltid til orde. Den første tiden etter fusjonen ble det avholdt møte i RUL annenhver uke. I tillegg til rektoratets øvrige møter førte dette til en voldsom ”møtebonanza”. Derfor ble møtefrekvensen etter hvert halvert. For instituttlederne var dette katastrofalt, forteller rektor. Enkelte instituttledere følte seg ”vingeklippet”.

Prorektor sier at universitetet er blitt for stort til at alle kan samles rundt rektor. Fakultetet fungerer som en møtearena, og fordi det er store sprik i fagområdene på NMBU, kan det godt hende at instituttene diskuterer bedre i grupper med nære fagmiljø på fakultetene. *”Miljøene klarer å komme sammen, det blir kortere vei mellom miljøene”* forteller prorektor. Han sier at det har vært samarbeid tidligere også. Det har vært flere slike eksempler og særlig ved VetBio som han kaller for *”Fusjonsfakultetet”*. Prodekanen forteller at Veterinærhøgskolen og studentene vil ha stort utbytte av å komme inn og bli utdannet i en større institusjon der de møter andre studenter. Denne effekten kommer etter samlokaliseringen. Han sier at man kan få mer ut av de samme ressursene, både når det gjelder penger og folk ved at vi er samlet.

Dekanen mener at fakultetsleddet kan ha en addisjonell betydning ved å være en koblingsboks som sørger for å koordinere og ordne større tiltak som ikke er likefram for enkeltinstituttene. Som dekan kan jeg ta noen grep og gjøre noen koblinger som instituttlederne ikke har legitimitet til å gjøre, forteller han, og nevner eksempler som å rigge felles ting som kjernefasiliteter og felles infrastruktur. Vi har mange spreke instituttsjefer som tar initiativ, men det kan bli et enda bedre fellesskap hvis vi på fakultetsleddet er med i tillegg, sier han. Prodekanen sier at det til nød går an å skape synergier mellom instituttene uten fakultetets medvirkning, men da er man avhengig av personlig initiativ fra instituttlederne. Instituttlederne vi intervjuet mente at de hadde klart å få realisert disse synergiene selv, uten fakultetsleddet, og at de allerede gjør det. Instituttlederne trakk frem store samarbeidsprosjekter mellom institutter på tvers av campusene som de hadde satt i gang selv, uten hjelp av fakultetsleddet. Det ene av disse er i 200-millionersklassen og har blitt valgt ut som et Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI).

Når vi skal se NMBUs organisasjonsstruktur i lys av Mintzbergs teori, er det flere faktorer som spiller inn. Undervisningsorganisasjoner blir ofte kategorisert som profesjonelle byråkratier. De har en stor operasjonell kjerne, med sterkt spesialisert arbeid, men liten grad av formalisering. Fagfolkene og enhetene i den operasjonelle kjernen er forholdsvis autonome. Dette kan langt på vei sies å ha vært situasjonen ved den tidligere Norges Landbrukshøgskole (NLH). Makten lå på grunnplanet, og sentraladministrasjonen stod for det lille som behøvdes av koordinasjon.

Med UMB fikk man en konfigurasjon som lå mye nærmere en klassisk divisjonalisert struktur, med semiautonome institutter. Instituttene var strategisk styrt fra den strategiske toppledelsen, men universitetsstyret delegerte store fullmakter til instituttlederne i midtlinjen, og de fikk større økonomisk kontroll og faglig ansvar. Det er likevel sjelden man ser helt rene idealkonfigurasjoner i virkeligheten, og organisasjonsstrukturen kan også sies å ha vært en slags hybridmodell, med elementer fra det profesjonelle byråkratiet. Et kjennetegn ved det profesjonelle byråkratiet er at graden av selvstendighet i grunnplanet kan føre til dårlig tilpasningsevne, for eksempel ved strukturelle endringer. Dette kom tydelig fram i forkant av fusjonen, hvor man så en voldsom motstand mot de strukturelle endringene dette medførte, og da særlig med tanke på opprettelsen av fakultetsnivået.

NVH var en forholdsvis liten organisasjon, men kan også sies å ha hatt en slags hybridkonfigurasjon. Organisasjonen besto av kun to komponenter, den strategiske toppledelsen som koordinerende organ og den operative kjernen, og kan derfor sies å ha hatt en enkel struktur. Likevel var organisasjonen sterkt preget av standardisering av kunnskaper og ferdigheter, og spesialisert arbeid. Man kan derfor se på konfigurasjonen som en hybrid mellom en enkel struktur og et profesjonelt byråkrati.

Ved NMBU har man endt opp med en treleddstruktur, gjennom opprettelsen av et tredje ledd, fakultetsnivået. Det er omstridt hvorvidt dette leddet var ment å skulle fungere i en støttefunksjon inn mot sentraladministrasjonen, eller som et administrasjonsledd plassert inn på linjen mellom den strategiske toppledelsen og den operative kjernen. Senere tids endringer i styringsreglementet har også bidratt til forvirring og uenighet om hvor fakultetet faktisk hører hjemme i organisasjonsstrukturen. På instituttnivå er det en klar oppfatning at fakultetsleddet ikke har tilstrekkelig administrasjonsapparat til å fungere på linjen, de er plassert der uten tilstrekkelig ”verktøykasse”, og at dette henger sammen med at de ikke var ment å være der i utgangspunktet.

Den strukturelle endringen har ført til en svakere koordineringsmekanisme og en viss omfordeling av makten. Man kan si at NMBU er, eller er på vei mot, et ad-hoc-krati. Innenfor instituttnivået har lite skjedd, arbeidet er fortsatt preget av spesialisering og lite formalisering, men oppover i strukturen har det nye fakultetsleddet gjort kommunikasjonen mer utfordrende. Gjensidig tilpasning gjennom alle nivåer er i større grad enn tidligere blitt nødvendig for å opprettholde koordinasjon gjennom organisasjonen. For å oppnå dette lener man seg i et ad-hoc-krati mye på støttestrukturene.

Ved NMBU skal fakultetene opptre som en støttestab og oppfordre til samarbeid, samtidig som det skal ha en administrativ funksjon plassert på linjen. Med denne rolledelingen kan fakultetet fort ende opp som en hindring i veien for god koordinasjon. Opprettelsen av fakultetsnivået har også påvirket maktbalansen. Man ser en økt grad av selektiv desentralisering. Styring er nå spredd på flere områder, og bred oppslutning gjennom alle disse er i stadig større grad nødvendig for å få gjennomslag for saker.

Ved dagens NMBU er det mye diskusjon og spekulasjon knyttet til spørsmålet om hvordan dagens organisasjonsstruktur skal fungere, og om den skal se lik ut i fremtiden. Diskusjonen går ofte rundt færre og større enheter, og en mulig sentralisering av makten, vekk fra

instituttnivå. Hvis man ser dette i sammenheng med økt fokus på kvalitetskrav og evaluering i organisasjonen, så vel som avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen, som alle kan tolkes som varianter av arbeidsstandarder, kan man lure på om NMBU beveger seg mot en hybridmodell med innslag av elementer fra maskinbyråkratiet.

Det man uansett kan si nokså sikkert, er at NMBU er en kompleks organisasjon, som både har gjennomgått og vil komme til å gjennomgå store strukturelle utfordringer i fremtiden. En slik sammensatt organisasjon, med stor variasjon i behov og utfordringer, vil gi draging mot flere ulike organisasjonsstrukturer samtidig. Det vil derfor være vanskelig å plassere NMBU innenfor en klar konfigurasjon.

På bakgrunn av forholdene vi her har gjort rede for, virker det for oss ganske åpenbart at dagens struktur ikke er hensiktsmessig for å oppnå synergier. Dårlig sammenheng mellom styringsreglement, tildelte ressurser og rammer, kombinert med den generelle forvirringen rundt fakultetets faktiske rolle, legger ikke forholdene til rette for å oppnå synergier.

7.3 Hvilken makt har fakultetet, og hvor kommer denne makten fra?

Gjennom denne delproblemstillingen skal vi belyse hvorvidt fakultetene har makt til å realisere arbeidsoppgavene de er pålagt og hvor den eventuelle makten kommer ifra. Som verktøy for å finne ut dette deler vi opp i formell og reell makt, og lar dataene som underbygger dette, tale for seg. I teoridelen om makt har vi gått grundigere inn på andre verktøy og begreper vi bruker for analysen, men vi gir her en kort forklaring av våre definisjoner på enkelte av konseptene.

Datainnsamlingen vår har gitt oss et relativt godt grunnlag for å undersøke hva fakultetsleddet og spesielt dekanen har makt over og makt til. Som tidligere belyst i teoridelen kan makt over, sterkt knyttes til formell makt som aktøren har på grunnlag av gitte lover og regler. I denne analysen sier vi at fakultetet har makt over noe hvis styringsreglementet understøtter det. Hvis dekanen for eksempel får til ting på områder hvor han mangler formell makt går vi over på det andre konseptet for maktutøvelse, reell makt. I teoridelen skrev vi at begrepet reell makt bygger på aktørens personlige egenskaper og er knyttet til det å ha makt til å realisere. Et eksempel som viser dette er at prodekanen nevner muselaboratoriet som en av tingene fakultetet har bidratt å realisere. Her så fakultetet en mulighet for forskningssamarbeid og samlokalisering av utstyr på tvers av instituttene IKBM og Matinf, og viser at fakultetet har

makt til å realisere prosjekter basert på faglige synergier. Vi trekker klare linjer mellom denne saken og det å ha makt til, særlig fordi fakultetsleddet i denne saken la vekt på hvilke muligheter som fantes.

Datamaterialet vårt forteller oss at all formell makt fakultetet får ovenfra tildeles fra universitetsstyret. En av våre informanter, med bakgrunn fra fellesstyret sier at den formelle makten ble tildelt fakultetet gjennom et styringsreglement som bestemmer hvordan fakultetet skal operere. Det var fellesstyret som i sin tid utarbeidet dette, og informanten er usikker hvorvidt universitetsstyret har endret dette i ettertid.

Flere kilder forteller om et styringsreglementet som er ganske uklart, og gjennom intervjuene har vi merket oss at universitetsstyret har en tendens mot å overtolke det i lys av sine ønsker eller erfaringer fra andre universitetsstyrer (et vanlig fenomen). NMBU har som sagt en fakultetsmodell som er veldig ulikt andre universiteter sin. Ved noen anledninger har medført at universitetsstyret har pålagt fakultetsstyret og dekanen ting man vanskelig finner forankring for.

En kilde fra fakultetsnivået forteller oss universitetsstyret lanserte at dekanen skulle legge frem og få vedtatt instituttens økonomi og rammer i fakultetsstyret. Dette var allerede vedtatt på instituttnivå, og her kunne fakultetsstyret ikke på noen måte overkjøre instituttstyrene. Fakultetsstyret kunne bare vedta det som allerede var vedtatt. Dekanen uttaler at fakultetet sitter midt flommen av informasjons- og rapporteringskrav, med et universitetsstyre som pålegger det det svake fakultetsnivået å fatte beslutninger man vanskelig finner noen juridisk hjemmel eller forankring for i styringsreglementet. Det å overkjøre et styringsnivå med større formell makt er vanskelig.

En instituttleder nevner i sitt intervju at fakultetet derimot kan gi formelt pålegg til institutter i økonomisk ubalanse. Dekanen skal da veilede, pålegge og jobbe med problemet. En av instituttlederne vi har brukt som kilde har enda ikke opplevd noe slikt. Dekanen uttalte seg om samme sak og sier at universitetsstyre tidligere påla han oppgaven med å legge frem en oversikt over institutter i balanse og ubalanse, samt en plan over hva han skulle gjøre med det. Dekanen sier at han kan hjelpe instituttene i ubalanse med en faglig ambisjon og strategi, men utover det kan han ikke gjøre noe.

Vi har også undersøkt om fakultetet får noen form for formell makt nedenfra, altså fra instituttnivå. En av instituttlederne fra Ås uttrykker at mange av instituttene her stort sett ikke ønsket noe fakultet, og tildeler dem heller ikke noen makt. En annen instituttleder sier at han hverken har mulighet eller behov for å gi fakultetet noe makt. Ut i fra dataene kan det tyde på at veterinærinstituttene gjerne vil tildele fakultetene mer formell makt. Dette må også ses i lys av deres behov for å flytte administrative oppgaver opp fra instituttnivået.

En instituttleder på Ås mener at vanskelige saker på instituttnivå kan skyves opp på fakultetsnivå og la dekanen behandle den. Tidligere ville saken kanskje gått til rektor eller prorektor slik at de kunne diskutere frem løsninger. Dette skal nå skje på fakultetsnivå. En informant fra toppledelsen sier at ved å minske møtefrekvensen til rektors utvidede ledergruppe (hvor alle instituttlederne deltar) og heller ha møte med alle dekanene (rektors ledergruppe) gjør at saker blir bedre knadd.

Vi tolker det dithen at instituttlederne fra Ås oppfatter fakultetsleddet som en ”flaskehals” i styringslinjen. De er redd for at makten blir svekket siden de nå ikke skal gå direkte til toppledelsen med mange saker, og vi oppfatter at de er redde for usynlig manipulasjon i form av at saker blir borte i flommen informasjon og rapportering. Fakultetsleddet har rett og slett ikke ressurser til å behandle alt etter dagens modell. En informant fra instituttnivå forteller oss at det opprinnelig var vedtatt at fakultetet kun skulle jobbe med strategiske saker, og ha begrenset makt og myndighet. Leddet skulle ha en slags stabsfunksjon mot rektor, og ikke ligge i styringslinja. Som tidligere nevnt i strategianalysen ble det i ettertid vedtatt et styringsreglement hvor fakultetet ble plassert i styringslinja mellom institutt- og toppledelsesnivå. Det kom ingen ekstra ressurser som en følge av vedtaket og informanten forteller oss at den ”smørja” gjør at det ikke fungerer. Det blir på sett og vis et bindeledd med lite makt, og mye ansvar som svekker instituttens makt.

”Jeg har jobbet som instituttleder i syv år, og det har aldri vært så vanskelig som det er i dag. Vi vet ikke hvor vi skal henvende oss, og vi vet ikke saksgangen i noe.”

Ifølge en instituttleder fra Ås får fakultetet makt gjennom at dekanen er med i ansettelsen av folk til vitenskapelige stillinger. Det gir dem litt makt. En annen instituttleder synes det er fundamentalt feil at dekanen skal være med å ha en rolle i ansettelser. Utvalget som ansetter folk, for eksempel til sentraliserte teknisk-administrative stillinger, har ikke noe økonomisk

ansvar. Dette mener han blir fundamentalt feil siden det er fare for at de ansetter folk som instituttene ikke har råd til å betale for.

En professor fra Adamstua sier at han gjerne ønsker å gi fakultetet mer formell makt og flytte sentrale administrative funksjoner fra institutt- til fakultetsnivå, og begrunner dette med at VET har ett større behov for samordning og koordinering på grunn av institusjonens oppbygning og utdanningsløp. Som vi tidligere har skrevet fungerte instituttene på Adamstua på en helt annen måte før, instituttene var kun faglige enheter, mens sentraladministrasjonen tok seg av det meste av administrasjonen. Instituttene på Ås har vært veldig autonome med mye større administrasjonsansvar og eierskap til studentene. Instituttlederne vi har intervjuet fra Ås ytrer et sterkt ønske om å kvitte seg med fakultetsnivået, og i hvert fall ikke bygge det opp. Dekanen bekrefter dette, og sier at enkelte fra instituttnivå heller kunne ønske at han var en slags superkonsulent.

Fra alle de tre styringsnivåene blir det påpekt at produksjonskrefter og pengemakt ligger på instituttnivå. Vi ser også en unison enighet mellom intervjuobjektene om at fakultetet har lite eller ingen formell makt, hverken oven- eller nedenfra. Mange fra toppledelse- og fakultetsnivå mener at fakultetene bør tildeles mer formell makt, mens de vi har intervjuet på instituttnivå fra Ås mener det motsatte. Gjennom intervjuene av dem fra Ås har vi fått et inntrykk av at instituttlederne fra Adamstuen vil styrke fakultetsnivået og flytte mer administrasjon oppover. Som vi tidligere har nevnt i metodedelen har vi ikke fått intervju noen som er instituttledere på Adamstuen nå, kun en som tidligere har vært. Gjennom han, og instituttlederne fra Ås har vi fått høre at Adamstuen ønsker å styrke fakultetsnivåets formelle makt, men vi har ikke en god førstehåndskilde på dette.

Nå skal vi gå videre og undersøke fakultetets reelle makt i organisasjonen. Gjennomgående sier datamaterialet vårt at fakultetsleddets reelle makt er tett knyttet opp mot dekanens personlige egenskaper og gjennomføringsevne. Rektor Mari Sundli Tveit sa også i sitt intervju at det var egenskaper de spesifikt så etter da man skulle finne dekaner; brobyggeregenskaper og evnen til å være motivator. Alt datamaterialet vi har bekrefter at dekanen på VetBio får til mye utover sin formelle makt på grunnlag av sine personlige egenskaper, han har makt til å realisere. Dekanen sier selv at det ligger mye makt i å være pragmatisk, omgjengelig, realistisk, strategisk flink og å ha god overbevisningsevne. Samtidig som man skaper motivasjon, entusiasme og begeistring. Han er flink med mennesker og snakker godt med alle

fra toppledelse til rengjøringspersonell. Vi tolker det også dithen at dekanen er respektert, er godt likt og har et svært godt omdømme i organisasjonen.

Prodekanen nevner i sitt intervju at han fremdeles er tett knyttet opp mot det faglige, og publiserer forskningsartikler på nåværende tidspunkt. Dette sier han at gir en stor faglig tyngde inn mot forskningen, som forskningsavdelingen ikke besitter. Vi kan ut ifra dette tolke det slik at hans grunnlag som fagmann er en maktbase, som gir han makt og innflytelse i form av å være en forvalter av faget.

Fra toppledelsen blir det sagt at all reell makt dekanen får tildelt fra instituttnivå, har han måtte gjort seg fortjent til gjennom å bygge tillit og gjøre en god jobb. Gjennom intervju på instituttnivå har vi fått høre at Øystein Lie ikke styrer på instituttnivå i like stor grad som andre dekaner. Og han legger til at dekanene på sett og vis er over instituttlederne på andre fakulteter. En instituttleder uttrykker fornøyd at dekanen bruker mer tid på å koordinere og legge til rette for overordnede ting, en påstand som underbygges av dekanen selv. Han gjør grep i forhold til å skape koblinger, skape felles fasiliteter og infrastruktur på et overordnet plan. Instituttlederen sier at det hadde blitt vanskelig hvis fakultetet skulle styrt mer over instituttene, han mener at ting trenger mer regi når det styres ovenfra. Det er ei heller innenfor aksepteringssonen at dekanen tar mer makt enn han gjør.

Datamaterialet utviser en felles enighet om at fakultetet ikke har tilstrekkelig makt til å realisere de arbeidsoppgavene de blir pålagt. Flere påpeker også at styringsreglementet ikke samsvarer med hverken gitte ressurser eller rammer. Allikevel er det mange som nevner at fakultetet VetBio klarer å realisere mange prosjekter, hovedsakelig på grunn av dekan Øystein Lie. Et medlem i fakultetsstyret uttrykker blant annet at Øystein Lie er en dyktig person som får til mye utenfor si instruks. Videre sier fakultetsstyremedlem Tor Einar Horsberg at fakultetet og dekanen ikke har noen formell makt, «men ingen i organisasjonen overser Øystein Lie».

Dekan påpeker at det å ha en prodekan er en styrke de andre fakultetene ikke har, og at det gir han et slags fagmiljø i den daglige driften av fakultetet. Øystein Lie sier også at de strategiske midlene på 3 millioner representerer en viss makt ved at fakultetet bruker dem smart og signalmessig godt.

Det blir flere ganger uttalt at fakultetsstyret er et godt styre, og prodekanen understreker at fakultetsnivået har makt gjennom å gå sammen. Spesielt i de sakene hvor alle tre fakultetene mener det samme, og rapporterer dette til universitetsstyret. Han sier at det skal godt gjøres at US ikke tar dem seriøst, i og med at fakultetet ligger nærmere instituttene, forskning og utdanning enn det US gjør.

Fakultetsstyret har makt i lys av å kunne vedta hva dekanen skal jobbe med, eller å slakte dekanens forslag om saker. I tidlige intervjuer fikk vi nyss om en sak som ble lansert av prodekanen, men slaktet av fakultetsstyret, da saken lå utenfor aksepteringssonen på mange områder. Prodekan satte i gang med en sak hvor han ville redusere antall institutter på Adamstuen fra 4 til 3. Dette vakte stor oppstand i mye av styret og nedover i organisasjonen og det forklares fra dekanen at det ressurs- og tidsmessig var et helt feil tidspunkt å legge frem saken på. Folk var reformtrøtte og saken var ikke godt nok forankret i organisasjonen.

Vi kan konkludere analysen ved å si at fakultetsleddet tildeles liten eller ingen formell makt hverken ovenfra eller nedenfra. Derimot har leddet en reell makt som kommer fra dekanens evne til å skaffe seg innflytelse, bygge allianser og nettverk. Med dette understreker vi at dekanene har makt til å realisere, men at denne makten også må utøves innen for en aksepteringssone. Fakultetsstyret har også reell makt i det å kollektivt kunne gi innflytelse og legge press på toppledelsen i organisasjonen.

7.4 Hvilke synergier skal fakultetet realisere?

Synergiene fakultetet skal realisere varierte med hvem vi spurte, men det går tydelig frem at det gjelder synergier både innen forskning og utdanning. Fakultetsstyremedlemmet trakk frem synergier innen forskning, utdanning, kontakt med næringsliv og pengestøtte til prosjekter på spørsmål om hvilke synergier fakultetet skulle realisere. Av undervisningssynergier gjaldt det hovedsakelig deling av personale, eksempelvis mellom NVH og IHA, og IKBM og Matinf. Det ble nevnt kompetanse fra IHA på fôr som kunne bli benyttet på Veterinærhøgskolen, og mattoksikologikompetanse fra Veterinærhøgskolen som kunne brukes på IKBM. Når vi spør prodekan går han mer over på det enorme potensialet på matsiden, alt fra jord til bord med sykdomsforebygging og behandling som det viktigste på adamstua, og avl og produksjon som det viktigste på Ås. Prodekan støttet opp under representanten fra fakultetsstyret om utveksling av undervisningspersonale, men la til at dette også kunne gjelde masterstudenter og næringsbaserte PhD'er som kunne jobbe og gå på tvers av campus og fakulteter. Prorektor på

sin side vektlegger akvamedisin som et område der synergi kan realiseres og begrunner dette med faglig overlapp, og et sterkt akvakulturmiljø på NMBU. Det blir også nevnt et landbruksprosjekt kalt smartere landbruk, som er et samarbeidsprosjekt mellom produksjonsdyrmiljøet på Adamstua, husdyrfagmiljøet og IKBM ved campus Ås. Innenfor utdanningssynergier blir det nevnt økt studiekvalitet ved å hente personale fra andre fagmiljøer og institutter.

Hverken instituttleder ved IKBM eller IHA la skjul på sin motstand mot fakultetet som et ledd i NMBUs struktur og vi stilte derfor spørsmål med litt annen vri. Til instituttlederen for IKBM spurte vi om hvilke synergier han så for seg på IKBM. Vi tolker instituttlederen på IKBM dit at mattoksikologikurset nevnt tidligere var et initiativ mellom to institutter, på lik linje som forskningsprosjektene mellom Matinf og IKBM. Altså et resultat av en henvendelse fra IKBM til Matinf om å ta over kurs, noe Matinf var positive til og tok på seg ansvaret for. Han trekker også frem synergi mellom IKBM og IMT innen bio-prosessering, der det er behov for ingeniører til bio-utdanning, som et annet institutt det er naturlig å samarbeide med. Instituttleder for IHA trekker frem forskningsprosjektet «Foods of Norway» som et konkret eksempel på prosjekter der instituttene selv har tatt initiativ til samarbeid. Han mener også at opprettelsen av fakultetet har svekket muligheten for synergi på tvers av fakulteter.

Det er relativ bred enighet om at fakultetet VetBio er et fakultet der det er flere fagområder som har faglig overlapp, og det kan også fastslås relativt sikkert at dette var en av grunnene til sammenslåingen av NVH og UMB. Det er også disse fagområdene som går igjen når vi spør om hvilke synergier fakultetet er ment å realisere, og hva våre intervjuobjekter legger i begrepet synergi. Fra ledelsen (prorektor) nevnes akvakultur, fra fakultetsleddet (prodekan og representant i fakultetsstyret) nevnes matområdet fra jord til bord, kontakt med næringslivet og pengestøtte til forskningsprosjekter. Fra instituttleddet (instituttleder IKBM og instituttleder IHA) nevnes spesifikke samarbeidsprosjekter mellom NVH og IKBM innen mattoksikologi. Forskningsprosjektet «Foods of Norway» er et tverrfaglig forskningsprosjekt der fakultetet heller ikke har vært involvert. Det ble også utdypet at den nye strukturen har gjort synergier på tvers av fakulteter vanskeligere. Vi tolker det slik at det er en splid mellom fakultet og institutter om hvorvidt opprettet samarbeid og ønskede synergier er et resultat av fakultetsleddets koordinerende evner eller initiativrike instituttledere.

Spliden blant intervjuobjektene våre fra instituttledet, og intervjuobjektene fra andre deler av organisasjonen er interessant, men skal ikke ta fokus vekk fra de synergier som fakultetet var ment å realisere.

Det har ikke i noen særlig grad vært diskutert å ha felles kurs mellom Ås og Adamstua. Dette er grunnet den strukturelle oppbygningen av studiene. Veterinærutdanningen er et profesjonsstudium, med en helt annen oppbygning av emner og semestre, som vanskelig vil la seg kombinere med studiestrukturen ved Ås.

Ut i fra innsamlet data fra intervjuer antar vi at fakultetet ble opprettet for å realisere faglige synergier innenfor akvakultur og matområdet, som omfatter alt fra fjord og jord til bord, altså synergier mellom matområder på IKBM, IHA, IPV og NVH, deling av forskningsinstrumenter mellom faggruppene og utveksling av undervisningskompetanse på tvers av disse instituttene.

7.5 Hvordan bidrar fakultetet til synergier?

Vi har intervjuet både tilhengere og motstandere av fakultetsmodellen og fått forskjellige svar på både hva fakultetet skal være og hvordan det skal bidra. Dekanen selv mener at fakultetet skal ha en addisjonell betydning ved å være en koblingsboks som sørger for å koordinere og ordne større tiltak som ikke er mulig på enkeltinstituttene, og på den måten bidra til synergier. Prorektor la i likhet med dekanen vekt på fakultetet som en katalysator med et koordinerende overblikk. Selv om disse formuleringene er litt forskjellige så tolker vi de i samme retning, et overordnet koordinerende ledd. Han legger også til fakultetets mulighet til å bryte ned det han kaller et institutt- og småkongevelde blant institutter med mye makt og autonomi.

Fakultetsstyremedlemmet la vekt på fakultetet som en enhet bestående av sine respektive institutter, og av det også økte muligheter for realisert samarbeid, innovasjon og forskningsprosjekter mellom næringsliv og universitetet.

Mer spesifikt om oppgaver fakultetet gjør for å bidra til synergier er ifølge dekan møte-, kurs- og samlingsvirksomhet for å se på mulighetene for å dele mer på emner og kurs, samt samarbeide om utdanningspolitikk og undervisningsmetoder. Det er også blitt etablert forskningsprosjekter på tvers av institutter som et bidrag. Deling av instrumenter er noe prodekan har arbeidet med, da det ofte er slik at faggrupper søker om forskningsinstrumenter til sin gruppe, og at det ligger betydelig potensiale dersom det legges opp til mer deling. Dette er noe fakultetet har arbeidet med, og kan arbeide videre med. Prodekan tilføyer noe vi tolker

i den retning at fakultetsleddet har en mer objektiv tilnærming enn instituttlederne, noe som kan være en styrke, og da eksempelvis ved samling av IPV på Ås som er på dagsorden i disse dager. For fakultetet VetBio tilføyer prodekan at det er en styrke at de har fått en prodekan, og kan foreta en liten arbeidsfordeling der prodekan fokuserer på instituttene på Ås og dekan fokuserer på Adamstua, der det har blitt et lite vakuum etter at universitetsledelsen flyttet lengre vekk. Dekanen jobber også med andre store saker på Ås.

Det er ikke til å komme vekk fra det faktum at dekan og prodekan har forholdsvis lite ressurser når en ser det i sammenheng med oppgaven de er satt til å utføre. Som fakultetets operasjonelle enhet har dekan ved fakultetet en liten pott med strategiske midler, omkring 3 millioner kroner. Dekanen mener selv at det ligger en viss makt i at potten brukes smart og signalmessig godt, og legger til at det per nå ligger utlysning på rundt halvparten av de strategiske midlene. Pengene går til innovasjon, forskning, oppstart og til å løfte opp unge talenter. Prodekan er i likhet med dekanen enig i at det kan ligge potensial i de 3 millionene, men at det burde vært betydelig høyere beløp. Han mener blant annet at potten kan finansiere støtte til spesielt interesserte studenter som tenker seg en PhD, brobyggingsprosjekter mellom campusene og innovasjon.

Fra instituttledet ved instituttleder for IKBM ble det trukket frem at synergier kan skapes uten innblanding fra fakultetsleddet. Prodekanen på sin side hevder at dette til nøds går an, men at man da er avhengige av initiativrike instituttledere. På instituttnivå er det en generell oppfatning at det meste vil gå av seg selv med en gang veterinærene kommer til Ås, og får en helt ny bygning og en tilhørende stor utstyrspark. Instituttlederen mener at instituttledet selv kan stå for synergier på tvers av institutter, og underbygger dette med samarbeid mellom Matinf og IKBM. Samarbeidet det refereres til, var et resultat av overlappende fagområder og to instituttledere med god kjennskap til hverandre, og ikke innblanding fra fakultetet.

Videre utdyper han at samarbeid og synergi er noe som må jobbes med og legges incentiver for. Vi tolker instituttlederen slik at han mener at fakultetsleddet er unødvendig dyrt, og byråkratisk ledd, og at det ville blitt vel så bra, om ikke bedre resultater dersom kostnaden av hele fakultetsleddet hadde blitt lagt som gulrøtter for forskerne, da forskere er utrolige til å gå etter penger. Selv om han er imot fakultetsleddet gir han dekanen gode skussmål for jobben han har gjort, og den koordinerende rollen han har hatt. Han utdyper at dekanen er god i koordinator-rollen, har god oversikt over instituttene og er flink opp mot forskningsrådet, men

at det ikke trengs et helt fakultetsledd for dette. Han synes at dekanen burde gå inn i en koordinerende rolle i stedet for rollen han har i dag.

Dekanen som person har fått gode skussmål fra de fleste vi har intervjuet. Dekanen mener selv at han er offensiv, pragmatisk, omgjengelig og respekt for menneskene han jobber med. Inntrykket vi har fått er at dette er en dekkende beskrivelse av dekanen. Fra fakultetsstyrerepresentanten blir det trukket frem at dekan har vært ambisiøs og tilegnet seg makt utenfor den relativt vage stillingsinstruksen. Eksempler er nybyggene til veterinærene på Ås, der han har tilegnet seg betydelig innflytelse. Det hevdes også at ingen i organisasjonen overser Øystein Lie. Fra instituttleder ved IHA fremheves dekanen som det eneste som fungerer i fakultetsleddet.

Hvorvidt fakultetet bidrar til å realisere synergier er et omstridt spørsmål. Vi har fått indikasjoner både på at fakultetet bidrar, og at det ikke nødvendigvis er fakultetet, men initiativrike instituttledere som sørger for dette bidraget. At det har blitt avholdt møter og samlinger for å oppfordre til samarbeid og synergi er det ikke tvil om. Det er heller ikke tvil om at det er blitt realisert samarbeid innen forskning og utdanning eller at de strategiske midlene er brukt til å oppfordre til slikt samarbeid. Stridens kjerne er om dette er fakultetets gevinst og i hvilken grad dette er resultat av fakultetets arbeid, eller om det i større grad skyldes initiativrike instituttledere med godt kjennskap til hverandre og fagområder som er overlappende, slik at samarbeid er fordelaktig.

Det er også knyttet spørsmål til om det er dekanen som person som har utgjort den store forskjellen for fakultetsleddet. Slik vi tolker har dekanen støtte fra samtlige av våre intervjuobjekter, og enkelte går så langt som å hevde at dekanen er det eneste som fungerer ved fakultetet slik det er i dag. Det er også tatt til orde for at fakultetsleddet kan legges ned, og at dekanrollen, med tilhørende strategiske midler kan omdannes til en koordinator.

Vi konkluderer med at fakultetene bidrar til synergier ved å organisere samlingsvirksomhet, deling av forskningsutstyr, samt å oppfordre og etablere prosjekter innen forskning og utdanning på tvers av campus. Vi ønsker derimot ikke å utelukke hvorvidt instituttene kunne realisert disse på egenhånd.

7.6 Hva mener intervjuobjektene bør endres ved nåværende modellen?

Meningene om fakultetsmodellen er mange, men kan likevel grovt deles inn i to kategorier; de som ønsker at fakultetsleddet skal bestå i en eller annen form, og de som vil gjerne skulle sett det avskaffet.

I likhet med de fleste på ”VET-siden” av fusjonen, var vårt intervjuobjekt fra fellesstyret for en fakultetsmodell, men ønsket et eget fakultet for veterinærene. Han satt som representant i fellesstyret, og har fulgt fusjonsprosessen over flere år. Selv om den endelige modellen ikke ble som han hadde ønsket, har han nå slått seg til ro med avgjørelsen, og ser både styrker og svakheter ved modellen. Sammensetningen av institutter mener han er fornuftig ut ifra tanken om å samle de rent biologiske fagene under en paraply. Han mener likevel at fakultetene har fått tildelt for lite formell makt, men er fornøyd med at den reelle makten er større.

Videre er dekanen selv forholdsvis moderat i sine endringsforslag, og mener det er for tidlig å vurdere det ordentlig. Han ser det ikke som realistisk å bygge opp fakultetene som en ny, stor modell, men ønsker likevel en endring i styringsreglementet. Slik det er nå åpner det for overtolkning fra universitetsstyret, som dekanen mener detaljstyrer i for stor grad. Han ønsker å se en tillitsforankring fra US hos rektor, og at rektor tar mer ansvar for universitetets utdanningsambisjoner.

Prodekan er derimot mer bombastisk i sine forslag til endring. Han ser ikke hvordan man kan fortsette med ”lekefakultet” i mer enn en periode eller to. Han ønsker en utvikling i retning av de store universitetene, hvor makt og økonomi går gjennom fakultetet. Han mener også at veterinærene bør skilles ut i et eget fakultet, da de mangler tilstrekkelig overbygning i dagens situasjon, i tillegg til at det er for store forskjeller samlet under et tak, spesielt med tanke på profesjonsutdanning.

Prorektor ønsker også mer makt til fakultetene, samtidig som han sier at det ikke er noen selvfølge at vi skal gå etter fakultetsmodellen ved andre universiteter. Likevel må fakultetene styrkes, for å få den effekten de var ment å ha. Det er samtidig et spørsmål, når man ikke skal øke byråkratiseringen, men kanskje heller redusere. Han mener at modeller i seg selv ikke er hellige, og ønsker seg en modell hvor makt og funksjoner er plassert der det er mest hensiktsmessig. Han nevner som eksempel at et støtteapparat for EU-prosjekter hadde vært naturlig å plassere på fakultetsnivå, for å sørge for at alle instituttene får tilgang på slik

veiledning. Et annet eksempel er ansettelser, personal- og bemanningsplaner, som med fordel kunne vært flyttet opp på fakultetsnivå. I dag ligger dette på instituttnivå, hvor det fort kan bli vanskelig å få løftet blikket godt nok. Instituttene har likevel en viktig funksjon, da de gir et passe stort styringsspenn. Prorektor påpeker at det er stor forskjell mellom instituttene og hvor ressurssterke de er. Han spekulerer i om alle instituttene trenger et eget styre, eller om det hadde vært tilstrekkelig med et form for råd som instituttlederen forholder seg til å sitt nivå, eventuelt også dekanens ledergruppe, og så legge styrefunksjonene på fakultetsnivå, og tror at det muligens er riktig vei å gå.

Fra toppnivå gis det inntrykk for at det er for mange institutter, og at en må se om det er hensiktsmessig å slå sammen enkelte institutt. Det fortelles at det sitter for mange i RUL og de stadig jobber med å finne en god måte å løse kontaktproblemet mellom instituttnivå og toppledelsen på. Rektor sier at hun ikke vil forskuttere når det kommer til hvilke endringer som bør gjøres, og det er viktig at hun ikke går inn i en slik prosess med forutinntatte meninger. Hun sier at modellen vi har nå ikke var en modell hun selv ønsket, men at hun har gjort sitt beste for å få den til å fungere. Rektor sier også at man ikke kommer til å gå tilbake til modellen som man hadde før, og at man ikke bare kan slå en strek over fakultetene. Hun sier at man kan ha to nivåer, men at det da må være mindre spenn enn det nå er på instituttnivået. Vi tolker det slik at hun mener at antall instituttnivå må reduseres om en skal kun ha et universitetsstyre og et instituttnivå. Hun sier også at hun tror det er klokt å vente litt med å ta denne diskusjonen, for at det skal bygges opp enda mer tillitt mellom fagmiljøene.

Et skarpt skille i oppfatningen av fakultetene finner man på instituttnivå, hos instituttleder ved IKBM. I motsetning til flertallet av intervjuobjektene, ser han ikke noe behov for fakultetsnivået, og skulle gjerne sett det fjernet. Han er opptatt av at det er instituttene som er produksjonsenhetene, og at det blir for lang vei opp til ledelsen med enda et ledd i midten. Han frykter også den økende graden av byråkratisering han ser som en forutsetning for at fakultetet på sikt skal ha noen mening, og at det bare vil koste mer enn det sparer. Hvis fakultetsleddet består, ser han det som nokså selvfølgelig at det må gjøres noe med instituttstrukturen. Her er tanken om å få samlet de ulike enhetene som driver innenfor mat drivende. Hvis noe slikt ikke er mulig ønsker han å skille ut veterinærene på et eget fakultet. Han ser fortsatt nytten av noen som jobber som koordinatore, og kunne sett for seg to-tre som jobbet opp mot EU-prosjekter, mot andre universiteter og mot forskingsrådet. I stedet for slik som nå at man bygger opp siloer med fakultetene.

Hos instituttleder ved IHA finner vi noe av de samme meningene. Han ville strøket fakultetsnavnet, fjernet fakultetsstyret og latt dekanene bli, men kalt de noe annet.

Instituttlederen ser behovet for å ha personer som jobber med denne typen arbeid. Noen til å jobbe med veterinærbygget og få til en del felles undervisning i grunnleggende fag når veterinærene flytter over. Han sier at man også trenger noen til å jobbe med synergi innen forskning når det kommer til samarbeid og deling av utstyr og infrastruktur. Han mener at det ville knyttet universitetet bedre sammen hvis man hadde beholdt dekanrollen, men fjernet fakultetsleddet som nå deler universitetet i tre.

Det er tydelig å se at det er spredte meninger på de ulike styringsnivåene, det er kun på instituttnivå vi kan se en klar enighet. Hvor de helst hadde sett at man fjernet fakultetsleddet og anvendte dekanene som superkonsulenter for å få til det samme. På fakultetsnivå sier prodekanen at man helst bør gjøre fakultetsleddet mer tradisjonelt slik som ved de store universitetene. Dekanen mener det er for tidlig å vurdere modellen ordentlig, men at man heller bør rydde opp litt i styringsreglementet. Fra toppledelsen tolker vi det slik at de mener det er for mange institutt, og at fakultetet bør bevares.

8. Drøfting og konklusjon

8.1 Hovedproblemstilling

Gjennom analysen har vi gjort en del interessante observasjoner knyttet til vår hovedproblemstilling *"Har fakultetet tilstrekkelig makt til å realisere synergiene satt i NMBUs strategiske målsettinger?"*. Som nevnt har vi i denne rapporten valgt å fokusere på synergiskaping. Derfor har det vært naturlig å se på hvilke synergier fakultetet var ment å realisere, sammenlignet med hvilke synergier de faktisk har realisert og synergiene de anser som mulige å realisere. Vi har også bemerket oss at realisering av synergier henger sammen med organisasjonens struktur, da det er denne modellen som setter rammene for fakultetenes handlingsrom. Vi har fokusert på at makt er et viktig virkemiddel for å realisere synergier på fakultetsnivå, og at makt på fakultetsnivå er knyttet til organisasjonsstrukturen.

De synergiene fakultetet er ment å realisere, er de samme synergiene som ble fremhevet som bakgrunn for fusjonen. Disse synergiene er et resultat av faglig overlapp mellom de to utdanningsinstitusjonene som fusjonerte i 2014. Gjennom fusjonen har disse synergiene falt inn under fakultetet VetBio, og de er hovedsakelig knyttet til matområdet, med alt fra fjord og jord til bord. Synergiskaping innenfor dette fagområdet er en viktig satsning for NMBU, der både undervisning og forskning står i fokus.

Synergiskaping kan ses på som et viktig argument for at fakultetsmodellen ble innført. Allerede tidlig i fusjonsprosessen ble de ovennevnte fagområdene identifisert som områder med stort synergipotensial. I dagens struktur er det å skape synergier lagt til fakultetet, som en av de viktigste oppgavene. Gjennom vår datainnsamling har vi observert at intervjuobjektene har ulik forståelse for hva synergier er og hvordan synergier skal oppnås. Synergi er et begrep som kan tolkes på forskjellige måter, samtidig som det er vanskelig å bekrefte at en synergi er realisert. Det synergiskapende arbeidet fakultetet gjør går i stor grad ut på å tilrettelegge for samarbeid, der man ønsker å oppnå en mereffekt.

Selv om viktige fagområder nå er samlet på VetBio, er det også viktig å se synergipotensial mellom de fagområdene som ligger under andre fakulteter. Til tross for at modellen er ment å gi grobunn for synergier, kan fakultetsmodellen også motvirke muligheter for synergiskaping

på tvers av fakultetene. Enkelte av intervjuobjektene mener de tre fakultetene fort kan bli tre “selvstendige” enheter som stenger for samarbeid seg i mellom.

Vi har gjennom arbeidet med denne rapporten oppdaget at det er ulik oppfatning mellom instituttleddet og fakultetsleddet om hvem som faktisk utfører det synergiskapende arbeidet på VetBio. På instituttnivå blir det nevnt at synergiarbeidet i hovedsak gjennomføres mellom instituttene, men at resultatene av arbeidet de gjennomfører blir synliggjort gjennom fakultetsleddet. Dette kan ha medført en oppfatning om at fakultetet VetBio har realisert flere synergier på fakultetsnivå enn det de faktisk har gjennomført. Et eksempel på synergi som har blitt realisert er deling av forskningsinstrumenter og utstyr, som ga et bedre tilbud til alle. Det kan tenkes at dette er en sak som hadde vært vanskelig å realisere på instituttnivå, da det er vanlig at forskere søker og får tildelt instrumenter til seg og sin forskergruppe.

Ut i fra en samlet vurdering av datamaterialet tolker vi det slik at mange av synergiene som realiseres på fakultetet VetBio i utgangspunktet igangsettes av instituttene. Fakultetet har en koordinerende rolle som kan se muligheter mer overordnet og bidra til at flere synergier blir realisert. Vi ser for oss at enkelte saker har blitt realisert i fakultetets regi, men at instituttlederne da har tatt del i prosessen.

Det er en bred enighet om at det er liten grad av samsvar mellom styringsreglement, tildelte ressurser og rammer. I tillegg er det store uklarheter knyttet til hvilken rolle fakultetet og dekanen faktisk har i organisasjonsstrukturen. Enkelte oppfatter at fakultetet skal ha en ren støttefunksjon, mens andre ser det som et administrasjonsledd i seg selv. Ved et så lite universitet som NMBU, er det oppsiktsvekkende hvor stor grad av uenighet som kan eksistere rundt et organisasjonsledd.

Det har også kommet frem at fakultetsleddet har gjort saksgangen mer komplisert. På instituttnivå er det gitt uttrykk for at de ikke helt vet hvor de skal henvende seg, og at fakultetet heller ikke har de ressursene som trengs for å ta videre eller behandle sakene som instituttene løfter høyere opp i systemet.

Vi har slått fast at det hverken foreligger tilstrekkelige fullmakter eller ressurser for at fakultetet skal fungere optimalt. Dette resulterer i at det blir vanskelig å få utført forventede arbeidsoppgaver. Når den formelle strukturen er så svak, blir personene som innehar de ulike rollene av helt avgjørende betydning. Prorektor forteller om fakultetet at *“den tilliten og makten de får fra instituttene må de gjøre seg fortjent til selv. De må bygge tillit og må selv vise at de gjør en god jobb”*. En organisasjonsstruktur som åpner opp for slike usikkerhetsmoment er i våre øyne en lite hensiktsmessig og risikabel modell.

Ettersom det nå er fastslått at synergier realiseres på fakultetet VetBio, til tross for at modellen ikke er hensiktsmessig, må vi ta for oss fakultetsleddets makt til å realisere synergiene satt i NMBUs strategiske målsettinger. Vi har tidligere kommet frem til at fakultetet ikke besitter tilstrekkelig formell makt til å realisere oppgavene de er pålagt.

Likevel sitter fakultetet med en reell makt til å realisere synergier. Denne makten er spesifikt knyttet opp mot dekanens personlige egenskaper, og er derav ikke en makt tildelt dekanen gjennom sin rolle i organisasjonsstrukturen. Denne formen for maktutøvelse krever at dekanen opparbeider seg tillit hos instituttene. Det vil være utrolig vanskelig for fakultetet å få gjennomslag for en sak dersom instituttene ikke støtter forslaget. Vår oppfatning er at dekanen på VetBio besitter en betydelig reell makt ved å være den personen han er. Tor Einar Horsberg fra fakultetstyret sier at *“ingen i organisasjonen overser Øystein Lie”*, noe som understreker dekanenes innflytelse i organisasjonen. Alle intervjuobjektene har nevnt at dekanens arbeid på fakultetsnivå er særdeles godt, uavhengig av om personen er for eller imot fakultetsmodellen. De begrunner dette ved å legge vekt på dekanens personlige egenskaper og i form av å være en god koordinator og brobygger.

Gjennom vår undersøkelse har det kommet klart fram at det er store strukturelle utfordringer i NMBUs modell. Vi vurderer at den største svakheten i strukturen er at fakultetsleddet i for stor grad er personavhengig. Tross for at vi ser modellen som uhensiktsmessig, konkluderer vi likevel at fakultetet VetBio, gjennom sin dekan har tilstrekkelig makt til å realisere synergiene satt i NMBUs strategiske målsettinger.

8.2.1 Det praktisk-politiske problemet del 1

– Har det så langt vist seg at den valgte organisasjonsmodellen har bidratt til å realisere NMBUs strategier?

For å belyse det praktisk-politiske problemet, og hvorvidt den valgte organisasjonsmodellen har bidratt til å realisere NMBUs strategier, tar vi utgangspunkt i observasjoner gjort i analysen av delproblemstillingene og drøftelsen av hovedproblemstillingen.

Gjennom denne rapporten har vi valgt å fokusere på delen av NMBUs strategiske målsettinger som omhandler synergi. Vi har derfor vurdert modellen ut ifra hvorvidt den er hensiktsmessig for synergiskaping. Vurderinger utover dette vil ikke være forankret i det innsamlede datamaterialet.

Hensiktsmessighet er vanskelig målbart, og må derfor sees i sammenheng med hva formålet med modellen er. Vi har allerede konkludert med at modellens struktur ikke er hensiktsmessig for å realisere synergiene satt i NMBUs strategiske målsettinger.

Begrunnelsen for dette er strukturens uklare retningslinjer, og misforhold mellom fakultetets pålagte oppgaver og deres ressurser. Gjennom strukturen tildeles heller ikke fakultetsleddet formell mak i noen særlig grad, og er avhengige av å ha instituttene med på laget for å kunne realisere synergier. Vi mener disse observasjonene er overførbare til andre situasjoner der fakultetet ønsker gjennomslagskraft for å realisere målsettinger.

Vi har oppdaget en god del utfordringer med modellen slik den er i dag, der vi ser en særlig svakhet i strukturen knyttet til reell makt. Fakultetet er i dag svært personavhengig, da fakultetets handlingsrom i stor grad er knyttet til dekanens personlige egenskaper. Vår erfaring er at fakultetet VetBio fungerer til tross for den svake strukturen, fordi dekanen innehar en rekke egenskaper han kan benytte som maktbaser i sitt virke. Det at ett menneskes personlighetstrekk skal ha så mye å si i strukturen, vil fort kunne gi uheldige konsekvenser. Det kan for eksempel tenkes at én dekan er i stand til å realisere muligheter og kan skaffe flere fordeler for sitt fakultet, enn hva en annen dekan vil kunne klare. Dette vil kunne så frø av mistillit og misnøye i organisasjonen, og på sikt potensielt gi en svært destruktiv universitetsmodell, der synergiskaping blir vanskelig.

Samtidig blir det frontet en bekymring fra instituttnivå vedrørende hvorvidt regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform vil kunne få konsekvenser for instituttene. De mener dette i verste fall vil kunne gi mindre ressurser til fag, og reduksjon av administrasjon ved instituttene.

Fakultetsmodellen bærer tydelige preg av å være et kompromiss mellom de to fusjonerte institusjonene. Opprinnelig ønsket Veterinærhøyskolen et eget fakultet, som på sett og vis skulle dekke deres behov for administrativt nivå, på lik linje med det de hadde før fusjonen. Campus Adamstua har i dag fire veldig sårbare institutter, som mangler en del grunnleggende administrative behov. Her tjener fakultetet en viktig hensikt i dagens modell, siden veterinærene har mistet sin felles administrative overbygning. Fakultetet bidrar også til å skape synergier og kulturbygging på tvers av de to campusene, frem til samlokaliseringen.

Vi mener at den nye strukturen har en veldig viktig hensikt i det å sørge for en god organisasjonsutvikling, frem til samlokaliseringen i 2019. Strukturen i seg selv bidrar ikke til å realisere NMBUs strategiske målsettinger, da realisering av slike målsettinger gjøres ut i fra dekanens maktbase forankret i personlige egenskaper. Vi kan likevel konkludere med at strukturen har bidratt til å realisere NMBUs strategier, når det kommer til delen som omhandler synergi.

8.2.2 Det praktisk-politiske problemet del 2

- Hvilke endringer i organisasjonsmodellen vil kunne bidra til å bedre realisere NMBUs strategier?

Fakultetsleddet har en funksjon når det kommer til å binde campusene sammen, men også når det kommer til å hjelpe veterinærinstituttene, som har mistet administrasjonsoverbygget. Derfor ser vi det som viktig å beholde fakultetsleddet frem til de to campusene har blitt samlokalisert, og enda en styreperiode for at det etter samlokaliseringen forhåpentligvis skal etableres sterke bånd på tvers av instituttene og at veterinærene blir integrert i Ås-miljøet. Fakultetsleddet slik det er i dag har av alle intervjuobjektene blitt beskrevet som et svakt ledd, og videre at fakultetet ikke har ressurser nok til å behandle de sakene som de er tiltenkt. Det har også kommet frem at fakultetets oppgaver er for dårlig avgrenset i styringsreglementet, og at det resulterer i at fakultetet blir satt til å bestemme saker de ikke burde bestemt, og at dekanen tar på seg oppgaver som ikke står i stillingsbeskrivelsen. Vi mener at i dagens modell

er det er dekanenes personlige egenskaper som avgjør hvor godt fakultetet fungerer. En slik personavhengig modell kan fort føre til mistillit mellom andre institutter og fakulteter som ikke klarer å realisere lignende effekter. Vi mener derfor at det er viktig at å rydde opp i styringsreglementet, og at det konkretiseres hva som er fakultetsstyrets og dekanens arbeidsoppgaver. I tillegg også at de økonomiske rammene tilpasses dette, slik at det blir mulig å få gjennomført de fastsatte arbeidsoppgavene.

Vårt konkrete endringsforslag blir derfor at fakultetsleddet fjernes etter to perioder, altså 1. januar 2022. Rollen som dekanene har fylt fases over i et konsulentteam som skal fungere som en støttegruppe opp mot universitetsledelsen og universitetsstyret. Dette konsulentteamet skal ha som arbeidsoppgave å se på strategisk koordinering og tilrettelegging for synergieffekter. Videre skal de være et kommunikasjonsledd mot forskningsrådet, veilede instituttene i forbindelse med EU-prosjekter, samt arbeide med synergieffekter innenfor samarbeid, infrastruktur og utveksling av utstyr og personale innen utdanning og forskning.

9. Kilder

Andreassen, Odd Gunnar, Rune Henningsen, Karl-Eirik Kval og Martin Westersjø (2012) *Mangfold*. Oslo: Cappelen Damm.

Arbeidsgruppe NVH. (02.06.2010). «Fakultetsorganisering av ”Norwegian University of Life Sciences”.» (Lest: 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/faglig_organisering/dokumenter/bakgrunnsdokument/sluttrapport_interimsstyret.pdf

Chandler Jr., Alfred D. 2003. *Strategi og struktur. Noen kapitler i industribedriftenes historie*. Oversatt av Elisabeth Haukeland for Språkverkstaden DA. Opprinnelig publisert som *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (M.I.T.Press, 1966).

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre, Kristin Woll (2014).

Organisasjonsteori. Oslo: Cappelen Damm.

fellesstyret. (01.05.2010). «Det nye universitetet på Campus Ås». (Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/faglig_organisering/dokumenter/bakgrunnsdokument/sluttrapport_interimsstyret.pdf

Fellesstyrets arbeidsgruppe (06.2011). «Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av fellesstyret for samorganisering og samlokalisering av Norges veterinærhøgskole (NVH) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB).» (Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/faglig_organisering/Sluttrapport%20faglig%20organisering%2022062011%20full%20sides%20versjon.pdf

fellesstyret. (27.10.2011). «NYHETSBREV DET NYE UNIVERSITETET, NUMMER 7.» (Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/nyhetsbrev/nyhetsbrev_nr_7_oktober_2011.pdf

fellesstyret. (09.12.2011). «NYHETSBREV DET NYE UNIVERSITETET, NUMMER 9.» (Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/nyhetsbrev/Nyhetsbrev_nr_9_2011.pdf

fellesstyret. (10.02.2012). «NYHETSBREV DET NYE UNIVERSITETET, NUMMER 10.».
(Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/nyhetsbrev/nyhetsbrev_10_fs_feb2012.pdf

fellesstyret. (18.09.2012). «NYHETSBREV DET NYE UNIVERSITETET, NUMMER 16.»
(Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/nyhetsbrev/Nyhetsbrev_16_Fellesstyret_NVH-UMB_18sept2012.pdf

fellesstyret. (16.04.2013). «FS 44/2013 Dekan. Stillingsbeskrivelse og utlysningstekst». (Lest 24.05.2015).

http://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/fs_44_13_dekan_stillingsbeskrivelse_og_utlysningstekst.docx

Fakultetsstyret VetBio, (13.02.2015). «Møtebok for Fakultetsstyret for fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap», (Lest 23.05.2015).

https://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/endelig_motbok_13022015.pdf

Henry Mintzberg, Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, *Management Science* Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), pp. 322-341. URL:

http://www.jstor.org/stable/2630506?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=structure&searchText=in&searchText=5&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dstructure%2Bin%2B5%26amp%3Bprq%3Dstructure%2Bin%26amp%3Bgroup%3Dnone%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bso%3Drel%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bhp%3D25&seq=2#page_scan_tab_contents. (Lest: 25.05.2015)

Docslide (2015) Bilde av Mintzbergs. Structure in 5's (Lest 25.05.2015)

https://www.interaction-design.org/images/encyclopedia/csw_computer_supported_cooperative_work/Mintzberg_key_organizational_parts.jpg

Interimsstyret. (10.03.2010). «Sluttrapport: Det nye universitetet på Campus Ås.» (Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/faglig_organisering/dokumenter/bakgrunnsdokument/sluttrapport_interimsstyret.pdf

Jacobsen, Dag Ivar, Jan Thorsvik (2009) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Kirke-, utdannings-, og forskningskomiteen. (13.03.2008). «St.prp. nr. 30 (2007-2008): Framtidig lokalisering og organisering av Noregs -veterinærhøgskole.» (Lest 25.05.2015). <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2007-2008/inns-200708-176.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2008) «Interimstyre for samorganisering av UMB og NVH». (Lest 25.05.2015). <https://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kd/personer-og-enheter/Styrer-rad-og-utvalg/2008/interimstyre-for-samorganisering-av-umb-/id533786/>

Kunnskapsdepartementet. (09.01.2008). «Norges veterinærhøgskole og Veterinærinstituttet til Ås». (Lest 25.05.2015). <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/pressecenter/pressemeldinger/2008/norges-veterinarhoyskole-og-veterinarins.html?id=496138>

NMBU (30.01.2013). «Styringsreglement for Norges miljø- og biovitenskapelige Universitet». (Lest 23.05.2015). http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/styringsreglement_nmbu.pdf

NMBU. (2014). «Strategi 2014-2018». (Lest 25.04.2015). https://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/nmbu-strategi_2014-18.pdf

Røkholt, Per Ove. *Plansjekopi: Strategi – Struktur, kultur og prosesser*. Kursmateriell AOS234: NMBU

UMB, Kai Einar Tilley. (Dato?). «Funksjonen steg for steg». (Lest 25.05.2015) <http://www.umb.no/fusjonsprosessen/artikkel/fusjonen-steg-for-steg>

UMB, NVH og VI. (30.05.2008). «Felles uttalelse om samorganiseringen av samlokaliseringen av NVH og VI på Ås». (Lest 25.05.2015).

http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/felles_uttalelse_020608_umb_nv_h_vi.pdf

UMB. (02.06.2010). «Mulig fakultetsorganisering av UMB». (Lest 25.05.2015).

http://www.lifesciences.no/statisk/faglig_organisering/dokumenter/bakgrunnsdokument/mulig_fakultetsorganisering_umb.pdf

UMB. (14.09.2010). «Møte i interimsstyret». (Lest 25.05.2015).

<http://www.umb.no/fusjonsprosessen/artikkel/mote-i-interimsstyret>

10. Vedlegg

Intervjuguide Are Aastveit instituttleder IKBM

Vedlegg 1

Makt:

- Hvordan fungerer fakultetet i sin nåværende form?
- I hvilke grad har fakultetet innflytelse over Instituttene?
- Har fakultetet noen form for makt over instituttene?
- Tildeler instituttene fakultetet noen form for makt, eller kommer alle former for makt fra Universitetsstyre?
 - *Hva med makt i forhold til autoritet?*

Synergi og struktur:

- Hvilke rolle mener du fakultetet burde ha?
- Føler du at fakultetet har mulighet til å skape samarbeid og synergier mellom instituttene, som instituttene ikke kunne realisert selv?
- Hva legger du i begrepet synergier?
- Tror du det er for sterke kulturelle motsetninger ved NVH og UMB til å skape synergier?

Personlig:

- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
- Tror du det er en ny hindring eller kortere vei for saksbehandling?
- Hva mener du burde være annerledes?
 - *Hva ville du konkret ha endret?*
- Er fakultetet gitt for lite makt?

Makt:

- Hvordan fungerer fakultetet i sin nåværende form?
- Har fakultetet noen form for makt over instituttene?
- I hvilke grad tildeler instituttene fakultetet noen form for makt?

Synergi og struktur:

- Hvilke rolle mener du fakultetet burde ha?
- Føler du at fakultetet har mulighet til å skape samarbeid og synergier mellom instituttene, som instituttene ikke kunne realisert selv?
- Tror du det er for sterke kulturelle motsetninger ved NVH og UMB til å skape synergier?

Personlig:

- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
- Tror du det er en ny hindring eller kortere vei for saksbehandling?
- Mener du fakultetet er gitt for lite makt?
- Hva mener du burde være annerledes?
 - *Hva ville du konkret ha endret?*

Bakgrunn:

- Kan du ta oss gjennom prosessen bak fakultetsmodellen, fra forslag til implementering?
 - *Hva var argumentene for og imot?*
- Hvilken hensikt skulle fakultetene tjene og hvilke synergier skulle de oppfylle?
 - *Hva konkret ble lagt i begrepet synergier? (fellesstyret)*
 - *Hva mente fellesstyret at synergier skulle være?*
- Hvorfor ble det en tre-styringsmodell fremfor en to-styringsmodell, stod det mellom noen andre alternativer?
- Hvem stod for hva? UMB mot NVH?

Makt:

- Hvordan fungerer fakultetet i sin nåværende form?
 - *Hvilken makt og hvilke ressurser har fakultetet?*
 - *Hvor kommer makten fra? (Instituttene eller universitetsstyret)*
 - *Hvor blir vet.makten av når instituttlederne ikke sitter i beslutningsdyktige organer?*
- Hva tenker du om sammensetning på VetBio og effektivitet?
- Har fakultetet makt til å realisere de oppgavene de er pålagt? (Hva ønsker US at fakultetet skal oppnå?)
- Er det for sterk organisasjonskultur (stor motstand), ved NVH og/eller UMB?
- Kan du gi et eksempel på saksgang? En vellykket sak, og eventuelt når modellen ikke fungerer. Hvor går grensen mellom suksess og fadese. Hva er fakultetenes akilleshæl?
- Har fakultetet gjennomslagskraft?

Personlig:

- Hvilket standpunkt/ståsted hadde du i prosessen?
- Står du for det samme i dag?
- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
 - *Er det et godt kompromiss?*

Makt:

- Hvordan fungerer fakultetet i sin nåværende form?
 - *Hvilken makt og hvilke ressurser har fakultetet?*
 - *Hvor kommer makten fra? (Instituttene eller universitetsstyret)*
- Hva tenker du om sammensetning på VetBio og effektivitet?
- Har fakultetet makt til å realisere de oppgavene de er pålagt? (hva ønsker US at fakultetet skal oppnå?)
- Er det for sterke motsetninger ved NVH og UMB til å skape synergier?

Struktur:

- Kan du gi et eksempel på saksgang? En vellykket sak, og evt. når modellen ikke fungerer.
- Har fakultetet gjennomslagskraft?

Personlig:

- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
 - *Ny hindring eller kortere vei?*
- Hva legger du i begrepet synergier?
- Hva er din rolle som dekan?
 - *Hvilke mål skal du realisere som dekan?*
 - *Hvilke virkemidler har du?*
- Vil du si at du har tilegnet deg mer makt enn din formelle stillingsinstruks tilsier?
 - *Hvor mye har personlige egenskaper å si?*
- Hva mener du burde være annerledes?
- Hva ville du endret?

Makt:

- Hvilken hensikt skulle fakultetene tjene og hvilke synergier skulle de oppfylle?
 - *Hva konkret ble lagt i begrepet synergier? (fellesstyret)*
 - *Hva mente fellesstyret at synergier skulle være?*
- Hvordan ser instituttsektoren på den nye modellen?
 - *Støtter instituttene opp om modellen?*

Struktur:

- Er det for sterke kulturelle motsetninger ved NVH og UMB til å skape synergier?
- Kan du utdype litt om fakultetssaken der det var et ønske om å gå fra 4 til 3 institutter?
- Har fakultetet gjennomslagskraft?

Personlig:

- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
 - *Ny hindring eller kortere vei?*
- Hva legger du i begrepet synergier?
- Hva er din rolle som prodekan?
- Hva mener du burde være annerledes?
 - *Er fakultetet gitt for lite makt?*
- Hva ville du endret?

- Hva var hovedargumentene for innføringen av fakultetsmodellen?
- Hva er fakultetets hensikt? Hvilke utfordringer skal fakultetet håndtere?
- Hvilke synergier er fakultetet ment å etablere?
- Kan US tildele fakultetene mer makt dersom dette er hensiktsmessig?
 - Eventuelle fullmakter. Hvem; dekan eller fakultets styret?
- Har fakultetet makt til å realisere de oppgavene de er pålagt?
 - Hensikt vs realitet? Er fakultetene i dag i tråd med den opprinnelige hensikten.
 - Er det for sterke motsetninger ved NVH og UMB til å skape synergier?
- Hvor kommer makten fra?
- Har fakultetet gjennomslagskraft? Hva er styrker og svakheter ved styringsmodellen?

Personlig:

- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
 - Ny hindring eller kortere vei? Mer eller mindre byråkrati
- Hva legger du i begrepet synergier?
- Hva mener du burde være annerledes?
 - Hvilke grep ville du iverksatt

Konkretiserte spørsmål basert på datainnsamling.

- Har fakultetet makt til å realisere de oppgavene de er pålagt?
- Bidrar fakultetene til å skape synergier instituttene ikke kunne realisert på egenhånd?
- Føler du at dekanene gjør ting utenfor sitt styringsreglement? (Hva tenker du om dette?)
- Vi har fått inntrykk av at US overtolker fakultetets styringsreglement, og tillegger dem oppgaver som ikke er forankret i styringsreglementet, hva tenker du om dette? (Økonomisaken)
- Hva mener du om bevilgningen til fakultetet? Er det tilstrekkelig med 3 millioner?
- Er de bedre egnet til å fordele strategiske midler til forskningsprosjekter?
- Ble modellen opprettet kun for å sikre god fusjonsprosess mellom NVH og UMB?
- Er fakultetsmodellen ment å svekke institutts velde?
- Hvilke endringer bør igangsettes?

Intervjuguide Anne Storset - Instituttleder MatInf(Avlyst) Vedlegg 8

Makt:

- Hvordan fungerer fakultetet i sin nåværende form?
- Har fakultetet noen form for makt over instituttene?
- I hvilke grad tildeler instituttene fakultetet noen form for makt?

Synergi og struktur:

- Hvilke rolle mener du fakultetet burde ha?
- Føler du at fakultetet har mulighet til å skape samarbeid og synergier mellom instituttene, som instituttene ikke kunne realisert selv?
- Tror du det er for sterke kulturelle motsetninger ved NVH og UMB til å skape synergier?

Personlig:

- Hvor fornøyd er du med dagens modell?
- Tror du det er en ny hindring eller kortere vei for saksbehandling?
- Mener du fakultetet er gitt for lite makt?
- Hva mener du burde være annerledes?
 - *Hva ville du konkret ha endret?*