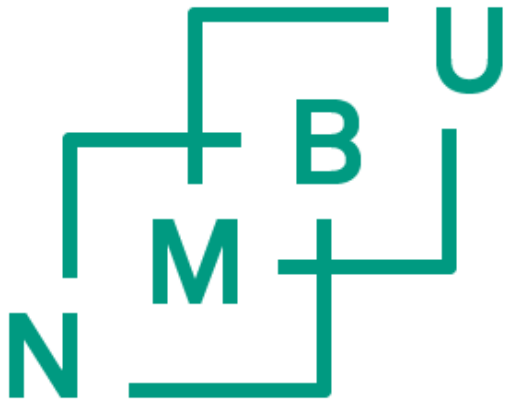




Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Maktstruktur ved Fakultetet for samfunnsvitenskap

PURKENE: Elin Brandsnes Vårtun, Stine Marie Nilsen,
Marit Knutsdatter Strand, Oda Synnøve Garaas og Marte Hemma
Semesteroppgave i AOS234 – Studenter i ledelse
05.06.15

Forord

Vi vil først og fremst takke førsteamanuensis Sigurd Rysstad og professor emeritus Per Ove Røkholt for et lærerikt og spennende halvår med faget AOS234. Det har vært utrolig givende å lære om universitetet vårt, organisasjonskultur, ledelse og strategi, og ikke minst å høre deres personlige meninger om temaene.

Gruppen vår har bestått av Oda Garaas, Marte Hemma, Stine Marie Nilsen, Marit Knutsdatter Strand og Elin Brandsnes Vårtun. Vi har samarbeidet godt og effektivt, og derfor fått mye ut av å skrive denne oppgaven.

Vi vil også takke alle våre informanter for at de tok seg tid til å la oss intervju dem. Deres meninger og synspunkter har vært til stor hjelp for å skrive denne oppgaven.

Sammendrag

I denne oppgaven har vi tatt for oss maktfordelingen i Fakultetet for samfunnsvitenskap (samvit), hvor vi i hovedsak ville finne ut om vedtatt struktur stemmer overens med reell struktur og hvor den reelle makten ligger. Ved å se på grunnlag for makt, synspunkter på maktstrukturen, studentenes makt, skjult maktbruk og fakultetets makt jobber oppgaven seg frem mot å svare på problemstillingen.

Bakgrunnsinformasjonen er hentet fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) sine hjemmesider, og er grunnleggende for å forstå den vedtatte strukturen til universitetet. Teoridelen bygger hovedsakelig på bøker som tar for seg maktteori, lederteori og teori om organisasjonsstruktur. Dette gir et grunnlag for å kunne sammenligne hva som faktisk er tilfelle i organisasjonen mot teorien.

Vi valgte å benytte kvalitativ metode, med intervju. Intervjuobjektene valgt ut med bakgrunn i deres posisjon ved universitetet. Disse bidro med informasjon som videre ble analysert og diskutert. I en så stor organisasjon som NMBU, som nylig har gjennomgått en endring av organisasjonsstrukturen, har det utviklet seg en drakamp om makt og interesser. Av oppgaven fremkommer det at Fakultetet for samvit fortsatt mangler å bli implementert og godtatt av noen av leddene i strukturen. Oppgaven viser til hvordan mange mener at fakultetet rett og slett er et unødvendig nivå. Fakultetet selv har lite makt, men dekanen kan yte innflytelse ved å påvirke rektor i rektors ledergruppe. Fakultetet skal fungere som et koordinerende organ, vi har derfor konkludert med at maktfordelingen i Fakultetet for samvit stemmer med universitetets struktur. Den reelle makten ligger hos ledelsen, administrasjonen og instituttene.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
2. Bakgrunn	3
2.4 NMBUs organisasjonsstruktur	3
2.4.1 NMBUs organisasjonsmodell	3
2.4.2 Universitetsstyret.....	4
2.4.3 Fakultetene	4
2.4.4 Instituttene	5
3. Teori	6
3.1. Makt	6
3.1.1 Definisjon	6
3.1.2 Maktfordeling.....	6
3.1.3. Maktbaser	7
3.1.4. Makt mellom aktører: Avhengighet og autonomi	8
3.1.5. Måter å utøve makt.....	9
3.1.6. Legitim makt	10
3.1.7. Effekter av makt	11
3.1.8. Maktstruktur i organisasjoner.....	11
3.2 Ledelse	12
3.3 Organisasjonsstruktur.....	13
3.3.1. Innledning.....	13
3.3.2. Strukturelle konfigurasjoner.....	14
3.3.3. Oppsummering	16
4. Metode.....	17
4.1 Valg av metode.....	17
4.2 Kvalitativ metode	17
4.3 Intervjuet	18

4.3.1 I forkant	18
4.3.2 Utvalg	18
4.3.3 Under intervjuet.....	18
5. Analyse.....	19
5.1 Hva gir grunnlag for makt i universitetet?	19
5.2 Er synspunktet på maktstrukturen lik i de ulike leddene?	21
5.2.1 Meninger om Rektor/Universitetsledelsen ovenfor fakultetet	21
5.2.2 Meninger om Fakultet	22
5.2.3 Meninger om instituttene ovenfor fakultetet	25
5.3 Hvor mye makt har studentene i fakultetet?.....	26
5.4 Hvor stor grad av skjult maktbruk er det ved fakultetet?	27
5.5 Hvor mye makt har fakultetet?	28
6. Diskusjon.....	30
6.1 Hva gir grunnlag for makt i universitetet?	30
6.2 Hvordan er synspunktene på maktstrukturen i de ulike leddene?	31
6.3 Hvor mye makt har studentene i fakultetet?.....	33
6.4 Hvor stor grad av skjult maktbruk er det ved fakultetet?	35
6.5 Hvor mye makt har fakultetet?	35
7. Konklusjon	37
7.1 Konklusjon på underproblemstillinger	37
7.2 Konkluderende oppsummering	38
8. Referanser.....	40

1. Innledning

Ved inngangen til 2014 ble Universitet for miljø- og biovitenskap (UMB) og Norges Veterinærhøgskole (NVH) fusjonert til Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Det ble i denne fusjonen opprettet et nytt styringsnivå; fakulteter. Universitetet består i dag av tre fakulteter; Fakultet for veterinærmedisin og biovitenskap, Fakultet for samfunnsvitenskap og Fakultet for miljøvitenskap og teknologi. Alle fakultetene består av tre til syv institutter.

Vi har sett på Fakultetet for samfunnsvitenskap og hvordan makten er fordelt i fakultetet. Dette fakultetet består av tre institutter; institutt for landskapsplanlegging (ILP), Department of International Environment and Development Studies (NORAGRIC) og Handelshøyskolen (HH).

Vi har gjennom faget AOS234 – "Studenter i ledelse", blitt forelest om universitets- og høgskolesektorens oppbygning, hvordan den er styrt og finansiert. Dette har blitt eksemplifisert gjennom vårt eget universitetet. Her har det kommet frem mange meninger om de endringene som er gjort i struktur, og beslutningene ledelsen har tatt i forbindelse med sammenslåingen. Vi synes det var interessant å se om disse meningene var noe flere i universitetet kunne kjenne seg igjen i. Det er ingen tvil om at universitetet og fakultetet har mange utfordringer, men hva er løsningen? Har endringene blitt akseptert av organisasjonen?

Det er mange trekk ved organisasjonen som bidrar til utfordringer i NMBU. Vi valgte å se nærmere på makt, fordi det er en sentral del av begrepet ledelse, og fordi det kan oppfattes ulikt fra forskjellige ståsteder. Hovedproblemstillingen vår har derfor vært som følger:

Samsvarer maktfordelingen i Fakultetet for samfunnsvitenskap med universitetets vedtatte struktur? Det vil si, hvor ligger den reelle makten?

Vi håper å belyse hovedproblemstillingen ved å se nærmere på følgende underproblemstillinger:

- *Hva gir grunnlag for makt i universitetet?*

- *Hvordan er synspunktene på maktstrukturen i de ulike leddene?*
- *Hvor mye makt har studentene i fakultetet?*
- *Hvor stor grad av skjult maktbruk er det ved fakultetet?*
- *Hvor mye makt har fakultetet?*

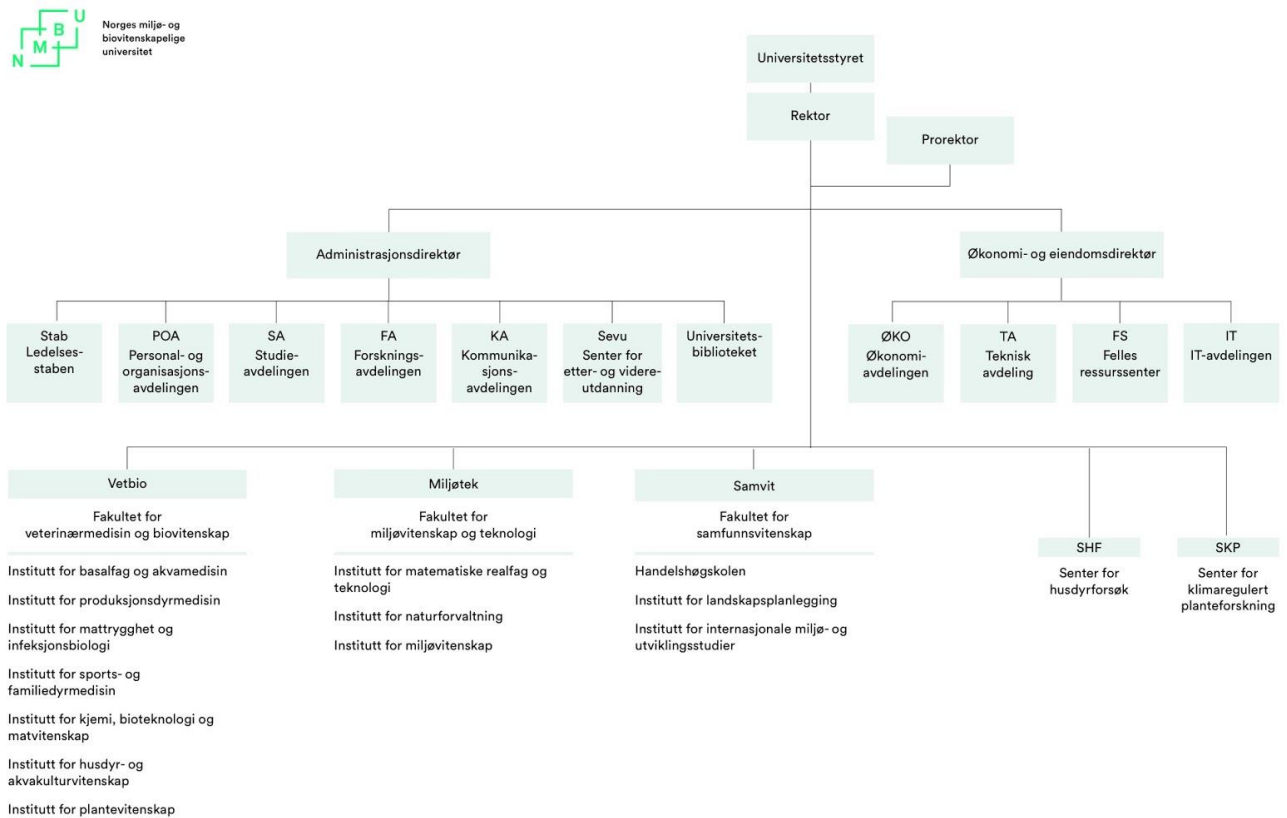
Vi tror ikke maktfordelingen ved universitetet samsvarer med den vedtatte strukturen. Grunnen er at NMBU har en forholdsvis nyopprettet organisasjonsstruktur. Med så mange berørte skal det mye til for at man klarer å implementere en ny struktur, uten at noe misnøye og motstand oppstår.

2. Bakgrunn

2.4 NMBUs organisasjonsstruktur

2.4.1 NMBUs organisasjonsmodell

NMBUs organisasjonsmodell består av tre styringsnivåer; universitetsstyret og rektor, fakultetene og direktørene, og instituttene (se figur 1).



Figur 1: Organisasjonskart NMBU (Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, u. å.)

2.4.2 Universitetsstyret

Universitetsstyret (US) er det øverste organet ved NMBU. Styret har ansvar for at NMBU drives effektivt og i overensstemmelse med gjeldende lover og forskrifter. I tillegg skal styret sørge for at universitetet har høy kvalitet. Styret kan delegere beslutninger til lavere styringsnivåer, dette gjøres likevel på styrets eget ansvar (Universitets- og høyskoleloven § 9-1).

Styret består av tre vitenskapelig ansatte, to studenter, en teknisk-administrativt ansatt, en midlertidig vitenskapelig ansatt, og fire med ekstern tilknytning oppnevnt av Kunnskapsdepartementet. Styret fastsetter NMBUs budsjettmodell og deler ut midler til fakultetene og instituttene. I universitetsstyremøtene fungerer rektor som sekretær og saksfremlegger.

Rektor er daglig leder av NMBU. Ansvarsområdene til daglig leder er administrative oppgaver som økonomi- og formuesforvaltning, samt ansvar for å realiserer universitetsstyrets vedtak. Nåværende rektor ble tilsatt av fellesstyret (styret bestående av representanter fra UMB og NVH under fusjonsprosessen før NMBU formelt ble opprettet), etter å ha vunnet rektorvalget.

I tillegg til rektor, er det en prorektor som fungerer som stedfortreder for rektor, og får oppgaver delegert fra rektor. Rektor har også mulighet til å delegere administrative oppgaver til sine to direktører, økonomi- og eiendomsdirektøren og administrasjonsdirektøren.

Rektor har to ledergrupper; rektors ledergruppe (RLG), og rektors utvidede ledergruppe (RUL). RLG består av prorektor, dekanene, direktørene og leder for studenttinget. RUL består av de samme representantene som i RLG, men inkluderer også instituttlederne ved universitetets 13 institutter.

2.4.3 Fakultetene

Fakultetene er et nytt styringsnivå som ble implementert ved opprettelsen av NMBU. Fakultetene skal arbeide strategisk og utviklingsorientert, og i tillegg skape samarbeid på tvers av fakulteter og institutter. De har ingen fast administrasjon, og bruker derfor universitetsadministrasjonen ved behov. Fakultetsstyrene består av fire vitenskapelig ansatte

(en midlertidig), en teknisk-administrativt ansatt, fire med ekstern tilhørighet (hvor en sitter som styreleder), og to studenter. Styret bestemmer hvordan fakultetet skal disponere budsjettmidlene, som tildeles av universitetsstyret, innenfor universitetets fastsatte strategiske prioriteringer. Dekanen er faglig og administrativ leder på fakultetet, samt sekretær og saksfremlegger i fakultetsstyret. Dekanen tilsettes av universitetsstyret etter innstilling fra eget innstillingsutvalg, og rapporterer til rektor (Styringsreglement for NMBU, 2013).

2.4.4 Instituttene

Instituttstyret er det øverste organ i instituttet, og fokuserer på saker tilknyttet drift og utvikling. Styret har i tillegg ansvar for fordeling og prioritering av de økonomiske midler de har til rådighet, innenfor de overordnede strategiske prioriteringene som er fastsatt. Styret består av instituttleder, tre vitenskapelig ansatte, en teknisk-administrativt ansatt, to studenter, og to med ekstern tilknytning. Instituttlederen er daglig leder i instituttet, og har ansvar for administrasjonen, de ansatte og studentene ved sitt institutt. Instituttleder er styreleder, sekretær og saksfremlegger i instituttstyret, og arbeider med å realisere styrets vedtak.

Ansettelse i forsker- og undervisningsstillinger skjer via instituttvise ansettelsesutvalg, som er ledet av dekanen. Instituttlederen er tilsatt av fakultetsstyret etter innstilling fra et innstillingsutvalg. Instituttlederen rapporterer til instituttstyret, og til dekanen i saker som faller utenfor instituttstyrets fullmakter. Siden instituttstyrene har beholdt den gamle UMB-modellen, ved at instituttleder sitter som både styreleder og saksfremlegger, har de en spesiell stilling i organisasjonsstrukturen. Fakultetet for Samfunnsvitenskap består av Institutt for Landskapsplanlegging (ILP), Handelshøyskolen (HH), og Department of International Environment and Development Studies (NORAGRIC) (Styringsreglement for NMBU, 2013).

3. Teori

3.1. Makt

3.1.1 Definisjon

Makt handler om at *A* påvirker *B*. (Jacobsen og Thorsvik, 2008). En person eller en gruppe kan derfor påvirke en handling som er av interesse for den/dem selv. Weber (1971 s.74) omtaler det i generell betydning som "*mulighet for å påtvinge andres atferd ens egen vilje.*"

Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer maktbegrepet med tre karakteristiske trekk:

1. Makt brukes i *relasjoner* mellom forskjellige aktører.
2. Makt må til når ulike aktører *avhenger* av hverandre.
3. Makt utøves når det er *uenighet* mellom aktører som er avhengige av hverandre.

Makt dekker blant annet evnen en aktør har til å realisere sine interesser, yte makt over andre og gjennomføre sine interesser selv om de går på tverke av noen andre. Det dekker også det å løse problemer i en organisasjon, kontrollere informasjonen om følgene enkelte handlingsmåter har, og å utøve avmakt.

Avmakt innebærer at en aktør har uklare interesser, og mål og middel er lite tydelig. Aktøren er ikke i stand til å se hvilke konsekvenser andres valg får for en selv. Valgene aktøren tar kan mer eller mindre bevisst gå på tvers av det andre. Over tid kan aktørens beslutninger i sum føre til uforutsette konsekvenser, både for aktøren selv og andre som berøres av disse beslutningene (Hernes, 1975).

3.1.2 Maktfordeling

Maktfordelingen blir definert som andelen av de totale verdier en aktør har kontroll over, og gir et allment mål på aktørens evne til å fremkalle de utfall en selv ønsker. Aktøren er nødt til å avveie den interesse andre knytter til utfallet med aktørens egen makt, og så legge det sammen til *relativ verdi* (Hernes, 1975).

Ut ifra maktfordelingen er det en sammenheng mellom interesser og grad av kontroll over interessene. Den aktøren med kontroll over verdifulle hendelser har automatisk makt over

ressurser. Desto større interesser det ligger i en beslutning, desto større makt har aktøren(e) med kontroll over den. Hvordan en aktør ønsker å sette inn sine ressurser for å virkeliggjøre sine mål, er en viktig del av beslutningsaspektet. G. Hernes (1975 s. 80) skriver: *“Også for myndighetsfordelingen (...) er det viktig å se på hvilke verdier som er institusjonelt befestet. Grunnen til det er at en beslutnings utfall i svært mange tilfeller bestemmes av hvor den treffes - på hvilket nivå eller i hvilken institusjon, siden de interesser som er representert og de premisser det legges vekt på varierer systematisk mellom institusjoner og organer.”*

3.1.3. Maktbaser

Maktbaser bestemmer hvem som har makt i organisasjoner. Maktbaser avhenger av hierarkisk posisjon, i hvilken grad aktøren har kontroll over dagsorden, informasjon, arbeidsoppgaver og sosialiseringprosesser, og hvilke personlige ressurser, allianser og nettverk aktøren har. Organisasjoners ledelse har mye makt, via *autoritet*. De underordnede i organisasjonen tildeler sitt overhode autoritet. Både de underordnede og overhodet tjener på at autoriteten er fordelt slik at de med mulighet til å utøve makt har autoritet. Derfor kan man si at autoritet er nyttebasert (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Basene for makt deles av French og Raven inn i seks underpunkter som er belønningsmakt, tvangsmakt, ekspertmakt, posisjonsmakt og normativ makt (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001) (se figur 2).



Figur 2: Basene for makt (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann, 2001)

3.1.4. Makt mellom aktører: Avhengighet og autonomi

Hernes (1975 s. 41) peker på at: “*Man må med andre ord i forholdet A-B spørre etter både hva A kan gi B, og hva A kan nekte B (og vica versa).*”

Hvordan ulike aktører er forbundet knyttes opp mot avhengighet og autonomi. Makten den ene har over den andre definerer avhengigheten. Komplimentært til avhengighet er autonomi. Autonomi bygger på et ønske om å redusere sin egen eller andres avhengighet. Hendelsenes utfall og kontrollen av den er fordelt mellom aktørene. Ulike aktører opplever ulike konsekvenser av hendelsene. Når det er avstand mellom det en aktør kontrollerer og det den ønsker å kontrollere, motiverer det til samhandling. Råderett, myndighet og disposisjonsrett er faktorer av kontroll. Nytte, betydning og ulemper knyttes til interessen hver aktør har. Aktørene kan også bytte i form av å forhandle om og utveksle transaksjon. Vil aktørene forplikte seg ovenfor den andre med eksempelvis motytelser til en ytelse, inngår aktørene en overenskomst eller kontrakt (Hernes, 1975).

Når en aktør kontrollerer ressurser andre har interesse av, kan samhandlingen føre til *byttemakt*. Både avhengighet og autonomi er tett forbundet med byttemakt. Grad av avhengighet bestemmer maktfordelingen i en relasjon. Richard Emerson antar tre forhold som bestemmer hvem som har makt. Aktøren har makt over andre når han/hun besitter et gode andre ønsker. Desto mer andre ønsker seg det aktøren sitter med, desto mer makt har aktøren. Hvis goden aktøren sitter med er vanskelig å få tak i andre steder, har aktøren større makt. Det er viktig å påpeke at byttemakten også avhenger av sosiale relasjoner. Alle aktører har makt, men graden av makt kan endre seg over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

Målene organisasjonen setter seg, ønsker den at deres medlemmer skal identifisere seg med. Dette gjøres ved å forsterke og belønne ønskede interesser hos medlemmene, ved hjelp av ressursene organisasjonen har til rådighet. En aktør kan altså bli mer autonom ved å redusere sin interesse for noe andre kontrollerer. Legg merke til at en aktør kan ha høy grad av autonomi, uten at det avgjør om andre er sterkt eller lite avhengig av ens beslutninger. Når noen har mer eller mindre makt enn andre, trengs maktbegrep som ikke bare dekker tosidige forhold (Hernes, 1975).

3.1.5. Måter å utøve makt

Makt kan utøves på så mange måter at det blir fånyttet å forsøke å oppsummere alle, derfor presenteres de viktigste mekanismene. Max Weber (1971 s. 75) skrev tidlig om makt, da i sammenheng med byråkratier og herredømmer. Han mente det fantes to klare motpoler av herredømmer - *“nemlig på den ene side herredømme i kraft av interessekonstellasjon (og særlig i kraft av monopolsituasjon), og på den andre side herredømme i kraft av autoritet (myndighet til å befale og plikt til å adlyde).”*

Interessekonstellasjon er en type illegitimt herredømme med splitt og hersk og monopol, mens autoritet er et legitimt herredømme hvor byråkrati, var den reneste formen. Alle andre typer som blir diskutert kan man relatere til disse to formene i en eller annen grad.

Opp i gjennom tidene har det vært mange som har forsøkt å kategorisere de ulike måtene å benytte makt på. Jacobsen og Thorsvik (2008 s. 155) viser til fire typer makt, som man kan relatere til både autoritet og interessekonstellasjon:

1. **Byttemakt**

Når en aktør kontrollerer ressurser som andre aktører har interesse av.

2. **Overtalelse**

Makt til å få en annen aktør til å slutte seg til dine konklusjoner, ved å akseptere dine argumenter som rimelige eller sanne. Dette avhenger av argumentenes innhold og retorikken som blir benyttet.

3. **Skjult maktbruk**

Når en aktør blir påvirket uten selv å være klar over det, eller uten å forstå hvem som påvirker. Systemisk makt er en type skjult makt hvor en aktør har makt til å utforme en struktur eller kultur hvor andre jobber for aktørens interesser, uten selv å være klar over det.

4. **Strukturmakt**

Ansatte i en organisasjon som aksepterer forventningene som følger organisasjonens struktur, har underkastet seg en maktstruktur. Denne type makt er stabil og systematisk, og preges i liten grad av konflikter.

Gudmund Hernes (1975) pekte på at informasjon kan benyttes som et middel for å utøve makt. Dette er spesielt interessant mot universiteter hvor det er mye informasjon som skal behandles.

Dersom en aktør ikke er fullt informert, vil han/hun legge inn ressurser på en annen måte enn hvis aktøren hadde all informasjon. Aktøren som kontrollerer hvilken informasjon som tilgjengelig gjøres sitter derfor med stor makt. Aktører, som har gode ferdigheter i å analysere og behandle informasjon, vil også sitte med mer makt enn andre ved at de vet hvem som kontrollerer ens egne interesser.

Å utøve makt i det moderne samfunn blir heller et spørsmål om å utøve innflytelse. Ved å påpeke sammenhengen mellom ulike valgmuligheter og deres konsekvenser, samtidig som en base av tillitt er lagt til grunn, vil en aktør kunne utøve innflytelse over andre (Hernes, 1975).

G. Yukl (2010) framhever 11 ulike taktikker, eller metoder, for å utøve innflytelse

1. Rasjonell overtalelse - logiske og faktabaserte argumenter.
2. Opplysning om personlig gode ("Apprising") - forklare en person hvordan de selv kan tjene på det dersom de utfører oppgaven.
3. Inspirerende appell - appellerer til verdier, forhåpninger eller behovstilfredsstillelse
4. Rådslagning - tar med personen på råd om hvordan man skal gå frem
5. Bytte - bytte ressurser
6. Samarbeid - noe av det samme som bytte, men i tjenester
7. Personlig appell - spiller på relasjoner (vennskap)
8. Innsmigring - roser og smigrer en med makt for å utnytte det senere.
9. Legetimeringstaktikk - henviser til at det er legitimt
10. Press - stiller krav og truer.
11. Koalisjonstaktikk - påvirker gjennom eller sammen med andre

De mest effektive taktikkene ifølge han er rasjonell overtalelse, rådslaging, samarbeid og inspirerende appeller.

3.1.6. Legitim makt

For at en ledelse skal være effektiv, fordrer det at makten som utøves oppleves legitim. Webers autoritets-herredømme gir en legitim makt, i tillegg må den begrunnes. Max Weber(1971 s.87) forklarer:

“Spørsmålet om legitimitetens begrunnelse er ikke et utslag av teoretisk og filosofisk spekulasjon, men viser hen til høyst reelle strukturforskjeller mellom empirisk eksisterende former for herredømme. Grunnen er at all makt, ja, selv enhver livssjanse overhodet, har behov for å rettferdiggjøre seg selv.”

Weber inndeler legitimitetsgrunnene i tre allmenne grupper:

Tradisjonelt herredømme - Sann har det alltid vært, så da er det legitimt

Karismatisk herredømme - Hvordan du er som person, gir deg legitimitet

Legalt herredømme - De lovgitte regler / myndigheten som er gitt fra instruks, gir deg legitimitet.

3.1.7. Effekter av makt

Å ha innflytelse eller utøve makt ovenfor en annen person påpeker Yukl (2010) vil kunne skape ulike reaksjoner og effekter av den makten som utøves. Han deler disse inn i tre ulike konsekvenser eller utfall:

Engasjement

Målgruppen er enige i handlingene som blir gjort og avgjørelsene som blir tatt. De vil videre forsøke så godt de kan å implementere avgjørelsen mest mulig effektivt.

Ettergivenhet

Her velger målgruppen å gjennomføre det agenten etterspør, men uten noen form for engasjement. Innsatsen vil ikke være mer enn absolutt nødvendig.

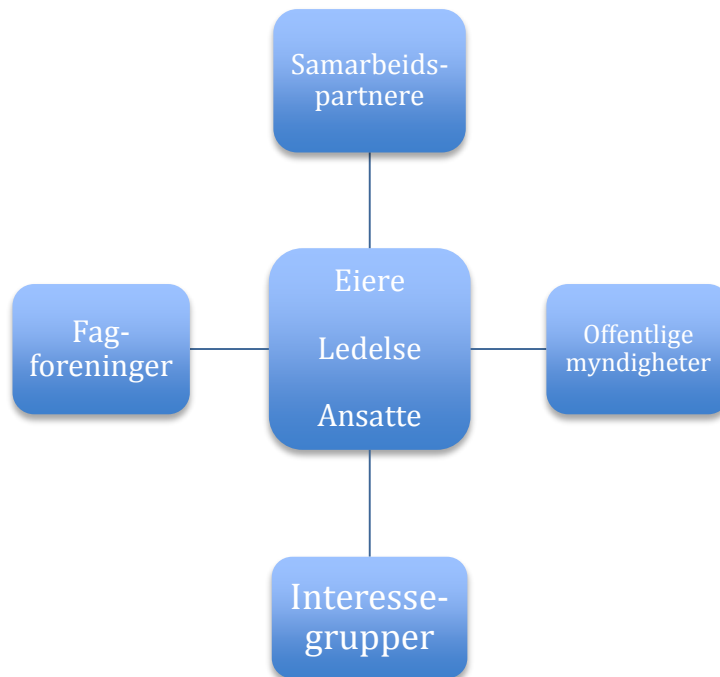
Motstand

Avgjørelsene som har blitt tatt blir ikke godtatt og målgruppen vil svare med aktivt å motarbeide implementeringen. Mulige reaksjoner vil da være å nekte gjennomføring, komme med unnskyldninger for å slippe gjennomføring, overtalelse av agenten, snakke med høyere overordnede som kan overkjøre agentens beslutning, utsette prosessen eller rett og slett prøve å sabotere.

3.1.8. Maktstruktur i organisasjoner

I organisasjoner foregår det svært ofte en intern kamp mellom interne og eksterne interessegrupper om ressurser og innflytelse. De ulike aktørene ønsker å tilegne seg mest mulig

makt i form av det som er av verdi for gruppen. Dette kan illustreres av interessemodellen, med eksterne og interne interessenter (se figur 3).



Figur 3: Interessemodell (Jacobsen og Thorsvik, 2008)

Dess fler makt- og interessekamper en organisasjon har, dess mer vil den preges av:

1. Uenighet om ressursfordeling, mål og virkemidler
2. Skiftende interessegrupper og koalisjoner
3. Beslutningsprosesser som er preget av konflikt og uoversiktighet

Organisasjoner hvor disse trekkene står sterkt, vil konflikter oppstå hyppig, og nærmest som en selvfølgelighet (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

3.2 Ledelse

Det er mange forskjellige meninger om hva ledelse er. Noen mener det er en sosial samhandling basert på gruppeprosesser, andre mener det har med personlighet å gjøre, eller evnen til å overtale og påvirke. Andre igjen beskriver ledelse som en maktrelasjon eller et virkemiddel for å nå sine mål.

Man kan si at ledelse har til hensikt å påvirke tenkningen, holdningen og atferden til de ansatte i organisasjonen, samtidig som man oppmuntrer dem til å gjøre en god jobb og realisere organisasjonens mål mest mulig effektivt og vellykket.

Kravene som stilles til en leder er avhengig av hvilket nivå i den hierarkiske inndelingen man er leder i, dette avhenger for eksempel av hva slags ressurser man har kontroll over og hvilke funksjoner man har ansvar for. Jacobsen og Thorsvik(2008) skiller mellom tre forskjellige ledelsesnivåer i en organisasjon:

Vi har det *institusjonelle nivå* der toppledelsen tar seg av å formulere overordnede mål, og samtidig tar seg av langsiktig planlegging og budsjettarbeid. Toppledelsen danner ofte en ledergruppe der de forskjellige medlemmene har egne fokusområder som sammen sikrer at organisasjonen utvikles og drives i den retningen man ønsker.

Neste ledelsesnivå er det *administrative nivå* der mellomlederne befinner seg. Mellomlederne har ansvar for begrensede områder og sørger for mål, organisasjon og administrasjon i den enheten de har ansvar for.

Det siste nivået er lederne i *det operative nivå* som følger opp at kjerneaktivitetene i organisasjonen går som de skal. Det betyr at det er et avgrenset område man har ansvar for og det går i stor grad ut på å koordinere og veilede arbeidet. Lederne på dette nivået må med andre ord ha stor kunnskap om arbeidet og hvordan ting skal gjøres.

3.3 Organisasjonsstruktur

3.3.1. Innledning

Organisasjonsstruktur kan ses på som skjelettet til en organisasjon ettersom den bestemmer hvordan organisasjonen er bygget opp. Organisasjonsstrukturen må være tilpasset det som skal skje i organisasjonen for at den skal fungere best mulig. Det er vanlig å tegne opp organisasjonsstrukturen med et organisasjonskart. Organisasjonskartet viser det organisatoriske hierarkiet, altså hvem som er leder for hvem. Ettersom organisasjonskartet kun viser hvordan den ytre strukturen ser ut, har man i tillegg andre skriftlige dokumenter for å få full oversikt

over hvordan organisasjonen skal fungere. Dette er blant annet oppgavebeskrivelser, stillingsbeskrivelser, rutiner og regelverk.

Strukturen kan noen ganger bremse utviklingen til en organisasjon. Organisasjonen må da endre struktur for å kunne utvikle seg videre slik at den holder tritt med konkurrenter, teknologiske nyvinninger og så videre.

Begrepet ”Formell organisasjonsstruktur” viser til formelt vedtatt arbeidsdeling for å fremme spesialisering i organisasjonen, gruppering av oppgaver og fordeling av autoritet som bestemmer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva.

3.3.2. Strukturelle konfigurasjoner

Et sett empiriske observasjoner om de ulike formelle strukturene i organisasjoner er grunnlaget for en sentral retning innenfor organisasjonsteorien som kalles ”konfiguratorisk”. Konfigurasjonene er beskrivelser av hvordan de ulike strukturelle typene skiller seg fra hverandre. Henry Mintzberg (1979) har utviklet en av de mest kjente typologiseringene av organisasjoner.

Mintzberg deler inn organisasjoner i fem ulike deler (se figur 4):

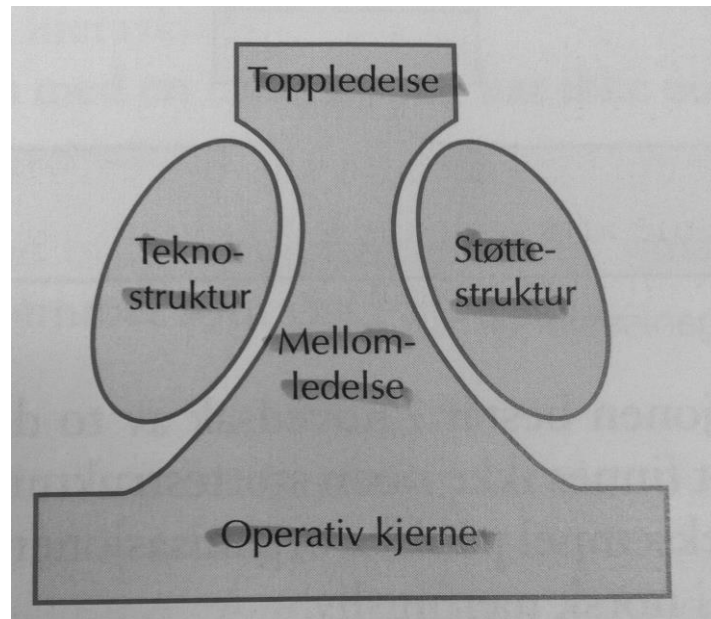
Den operative kjernen består av dem som gjør det som må til for at organisasjonen skal realisere sine overordnede mål. Altså produksjonsarbeiderne.

Mellomledelsen koordinerer produksjonen og formidler informasjon fra den operative kjernen og oppover i organisasjonen og fra toppen og ned igjen.

Toppledelsen har det øverste administrative ansvaret i organisasjonen, jamfør Jacobsen og Thorsviks institusjonelle nivå.

Teknostrukturen inngår ikke i selve produksjonen, men påvirker den ved å lage planer, rutiner, drive opplæring eller økonomikontroll.

Støttestrukturen er ikke involvert i produksjonen, men må være der for at organisasjonen skal fungere, den består av funksjoner som renhold, drift av kantine, lønnsutbetaling etc.



Figur 4: De fem hoveddelene i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s. 87).

Under følger en oversikt over Mintzbergs fem ulike organisasjonstyper:

- **Entreprenørorganisasjonen**

Denne kjennetegnes ved at den har en enkel struktur, og består i hovedsak av to deler; en toppledelse og en operativ kjerne. Man benytter direkte overvåking som koordineringsmekanisme. Dette er med andre ord en form som kun fungerer i små og oversiktlige organisasjoner.

- **Maskinbyråkratiet**

Denne formen har en sentralisert beslutningsmyndighet. Dette innebærer at det er toppledelsen som avgjør de aller fleste saker. Høy grad av formalisering er et kjennetegn for maskinbyråkratiet ettersom skriftlige regler og prosedyrer styrer og koordinerer organisasjonen. Organisasjonsformen kjennetegnes også ved at den har en stor teknostruktur.

- **Det profesjonelle byråkratiet**

Denne kjennetegnes ved profesjonalisering, altså kompetanse på grunnplanet fordi arbeidsoppgavene ikke lar seg standardisere. Den operative kjernen har stor beslutningsmyndighet og handlefrihet. Dette er mulig fordi organisasjonen består av profesjonelle, godt utdannede ansatte som har grunnlag for å ta gode avgjørelser. Det profesjonelle byråkratiet er en organisasjonsform som typisk benyttes av høyere

utdanningsinstitusjoner der man grupperer de faglige ansatte i institutter etter fagområder.

- **Den innovative organisasjonen**

Strukturen er uklar og flytende, og legger til rette for kreativitet og innovasjon, ved at alle ansatte organisasjonen får fri utfoldelse. Eksempel på denne typen organisasjon kan for eksempel være et forskningsinstitutt. Mintzberg kalte dette for et ad-hoc-kрати.

- **Den divisjonaliserte organisasjonen**

Denne konfigurasjonen består av flere forskjellige avdelinger/ divisjoner der alle er omtrent uavhengige av hverandre, og fungerer litt som egne bedrifter. Formen brukes av organisasjoner som driver med forskjellige virksomheter eller samme type virksomhet i forskjellige markeder, og kalles gjerne et konsern. (Mintzberg, 1979)

3.3.3. Oppsummering

” Hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en spesiell retning. Men dette må ikke forlede oss til å tro at det er perfekt samsvar mellom den formelle strukturen og det som faktisk skjer i en organisasjon.” (Jacobsen og J. Thorsvik, 2008 s. 109)

Det at organisasjoner drives fremover av mennesker med følelser, meninger og egne overbevisninger kan skape uoverensstemmelse mellom formelle forventninger og hvordan organisasjonen faktisk fungerer. Det er ikke alltid slik at makt og innflytelse er fordelt slik den formelle strukturen viser. Informasjon, fagkunnskaper og personlige egenskaper er forhold som kan gi makt i en organisasjon, selv om organisasjonsstrukturen skulle tilsie at en person eller gruppe skulle hatt makt.

4. Metode

Holme og Solvang (1996) forklarer at metode ikke er et mål i seg selv, men et redskap for å oppnå mål av undersøkelses- og forskningsmessig karakter. Målet i oppgaven blir definert av vår problemstilling, og middelet for å nå målet er samfunnsvitenskapelig forskningsmetode forankret i teoridelen. Dette kapittelet tar for seg våre valg og begrunnelser for metode, som har blitt gjort for å kunne besvare vår problemstilling.

4.1 Valg av metode

Man kan tilnærme seg en problemstilling på mange ulike måter. Ved valg av metode man bruke den som er best egnet ut fra målet med undersøkelsen. I samfunnsvitenskapelig forskning skiller vi mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode. Det er ikke noe konkret skille mellom disse metodene, og en kombinasjon av disse er en mulighet. Kvantitativ forskningsmetode tar ofte for seg et stort antall enheter, og brukes dersom man ønsker å bekrefte eller forkaste en hypotese (Store Norske leksikon, 2014). Målet vil ofte være å komme frem til allmenngyldige resultater. Formålet med bruk av kvalitativ metode, er å utarbeide teorier eller hypoteser om samfunnsmessige forhold. Ut fra vår problemstilling falt det naturlig å velge kvalitativ metode med intervju. Ved å gjennomføre grundige intervjuer med et lite antall nøkkelpersoner, fikk vi mulighet til å lese mellom linjene, og samtidig klarere eventuelle misforståelser.

4.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode fokuserer på forskerens forståelse framfor for å tallfeste fenomener. Vi ønsker å se på det store bildet, og dermed få en forståelse for sosiale sammenhenger. En annen styrke kvalitative metoder har, er at undersøkelsesopplegget kan endres over tid. Veien blir til sammen med informantene slik at eventuelle misforståelser fra begge parter kan rettes opp underveis. Det oppstår en nærhet i situasjonen, og ofte kan mer personlige og dypere meninger komme frem (Dalen, 2004).

Den største svakhetene til kvalitativ metode er at det ikke er mulig å trekke allmenngyldige konklusjoner. Det kan også lett oppstå misforståelser mellom intervjuer og informanter. Det kan også tenkes at informantene kommer fra et miljø hvor det er like meninger, og hvor

innhentet informasjon dermed kan bli ensidig og unyansert. Dette gjør at man ikke får et komplett bilde. Vi som intervjuere, kan være preget av egne holdninger, som reflekteres i intervjuet og dataanalysen (Dalen, 2004). Ved å være bevisst svakhetene til metoden, vil man ha en mulighet til å redusere feilkildene.

4.3 Intervjuet

4.3.1 I forkant

I forkant av intervjuene utarbeidet gruppen i fellesskap en intervjuguide, med hovedtemaer og tilhørende underspørsmål. De fleste informantene ble tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at de fikk mulighet til å forberede seg til samtalen.

4.3.2 Utvalg

Vårt utvalg av informanter ble begrunnet med at de alle sitter i fakultetsstyret eller har nær kontakt med dette organet. Utvalget hadde dermed erfaring som var relevant for vår oppgave.

Etter innspill fra veileder falt vårt utvalg av informanter på:

- Rektor Mari Sundli Tveit
- Dekan for Fakultet for samfunnsvitenskap, Eva Falleth
- Ekstern styreleder ved Fakultet for samfunnsvitenskap, Jon P Knudsen (ansatt ved UiA)
- Styremedlem ved Fakultet for samfunnsvitenskap, professor Ole Gjølberg (Handelshøyskolen)
- Studentrepresentant i Fakultetet for samfunnsvitenskap, Jon Furru (tidligere studentrepresentant i Instituttstyret for ILP)
- Instituttleder på Handelshøyskolen, Ragnar Øygard

4.3.3 Under intervjuet

Ettersom vi ønsket at intervjuet skulle utarte seg som en samtale, ble vår oppgave å sørge for at alle underspørsmål ble besvart gjennom samtalen. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i ettertid.

5. Analyse

Vi har valgt å presentere den innsamlete informasjon fra intervjuene med utgangspunkt i problemstilling. Vi har trukket ut de viktigste sitatene og forsøkt å sette dem i sammenheng samt presentert sammendrag av intervjuobjektenes meninger, uten at våre meninger har kommet med.

5.1 Hva gir grunnlag for makt i universitetet?

Det viktigste grunnlaget for makt i universitetet er ifølge de fleste intervjuobjektene styringsinstruksen, og den formelle maktfordelingen. Eva Falleth mener at faglig ledelse innebærer å være en tilrettelegger, derunder å utvikle gode infrastrukturelle ordninger og tildele økonomiske midler, og motivere. Makt, eller den potensielle makten, avhenger av personene som har den, og hvordan de utvikler den gjennom posisjonen sin eller den uformelle maktstrukturen:

"Du må lede på legitimitet, på gode beslutninger og på gode prosesser [...] gapet mellom reell og formell lederrolle er gjennomgående i hele sektoren."

Rektor Tveit ser på verdien av uformelle samtaler som et grunnlag for å bygge opp relasjoner, og dermed kunne yte innflytelse på en legitim måte:

"Man skal ikke undervurdere betydningen av det å snakke sammen uformelt, og det er klart jeg snakker oftest, av naturlige årsaker, med dem jeg har rundt meg her. [...] Jeg vil treffe folk så de bidrar til å justere den virkelighetsoppfatningen jeg får her. Ikke fordi den nødvendigvis er feil, men fordi jeg ønsker å oppfatte hvordan organisasjonen ser ut fra ulike vinkler."

Gjølberg mener ledelsen med fordel kunne brukt mer tid sammen med dem som jobber på instituttnivå istedenfor dem i administrasjonen, og uttrykker bekymring for at administrasjonen kaller seg selv for ledelsen.

“Jeg savner jo det at generalene oppfatter seg selv som generaler, og de er rektoratet og de faglige lederne våre. Og at generalene er rundt mer. Jeg tror det er skummelt og ikke noe særlig lurt at generalene bruker alt for mye tid i det administrative miljøet.”

Gjølberg mener videre at rektor har stor makt over universitetsstyret da hun er saksfremlegger, noe rektor Tveit kjenner seg igjen i. Likevel legger Tveit vekt på at i universitetsstyret er det de andre som sitter med den avgjørende makten:

“De forventer at jeg har alle fullmakter og makt, og har forventninger til det, veldig tabloid framstilt, men i det jeg går inn i styremøtet (US) er jeg administrerende direktør. Jeg leder ikke de møtene, jeg har ikke stemmerett, og jeg gir meg ikke ut i å diskutere med de ulike styremedlemmene, det passer seg ikke.”

Falleth mener hun har makt på grunn av sin posisjon i ledergrupper som gir henne tilgang til mye informasjon. I tillegg sier hun at hun har diskursiv makt når hun fremmer sine egne og fakultetets interesser i ledergruppene. Videre forteller Falleth at Rektor trenger velfungerende ledergrupper for å få gode råd. I Rektors utvidede ledergruppe er det over 20 personer, og hun uttalte;

"Når du får så store grupper så vil de ikke fungere som et kollegium, de vil fungere som en interessefremmende arena."

Når ledergruppene ikke klarer å bli enige og gi råd til rektor, ender det med at rektor får større frihet til å bestemme selv, og dermed mer makt fortsetter Falleth. Men nå som hun har en velfungerende, liten ledergruppe har hun kanskje mistet makt. Instituttlederne, da spesielt dem som også var instituttledere på gamle UMB, opplever nok at de har mistet makt på grunn av lengre avstand til rektor. Det er sikkert over 50 mennesker som ønsker direkte styringsdialog med rektor påpeker Falleth.

Ragnar Øygard mener selv hans rolle som instituttleder i stor grad tillitsvalgt for de ansatte:

“ Selv om jeg er instituttleder så har jeg litt begrenset makt overfor professorer og førsteamanuensiser. Jeg kan ikke si dem opp. Vi har begrenset med maktmidler overfor de

ansatte. [...] Men i den grad det er snakk om en sjef så er det riktig at jeg er sjefen deres, dekanen har de ikke noe forhold til.”

Styreleder Knudsen tenker i motsetning til de to foregående, at avstand mellom topp og bunn er mer et resultat av volum, ikke nødvendigvis organisasjonsendringene:

”Folk har oversikt over hvem som sitter hvor og driver med hva, så jeg tror ikke avstanden er et resultat av måten organisasjonen styres på, men det som kanskje kan være med på å skape sånne effekter kan være at universitetet får ekstern styreleder. Med ekstern styreleder merker organisasjonen at det offentliges interesser for organisasjonen blir større, det kommer andre inn som har sterkere meninger. Universitetet blir ikke så mye seg selv lenger og må respondere mye mer til samfunnet rundt.”

Jon Furru er til en viss grad enig, og mener departementet har vært interessert i å redusere den faglige autonomien til universitetene. Furru mener det offentlige ønsker å ha høyere grad av kontroll over hvor høyt utdannet Norges befolkning blir. Måten de får styring over dette på, ifølge han, er å opprette flere styringsnivå der de kan utnevne styremedlemmer:

“Hvis dere skriver om makt så ikke utelat at departementet har en veldig sterk styring med en del av de som utnevnes - også i fakultetene i praksis. I hvilken grad det er formelt eller ikke skal jeg ikke si, men det er veldig mange der som har vanskelig for ikke å ta hensyn til hva departementet mener om hva universitetet skal være før de gjøre noe vedtak.”

5.2 Er synspunktet på maktstrukturen lik i de ulike leddene?

5.2.1 Meninger om Rektor/Universitetsledelsen ovenfor fakultetet

Instituttleder Øygard sitt synspunkt på ledelsen og hele strukturen i organisasjonen er kritisk:

“Når jeg leser dette styringsreglementet, så bærer det preg av en “ovenfra og ned”-tankegang, det er et hierarki med departementet på toppen, som bestemmer. Jeg tenker at i en kunnskapsorganisasjon, er det slik at makta kommer nedenfra. Hvis vi nå skulle prøve å styre dette ovenfra og ned, så tror jeg ikke det kommer til å gå noe særlig bra.”

Gjølberg mener mye av det samme, i tillegg til at han ikke er enig i hvordan ledelsen velger å fokusere:

“Jeg synes styret bruker masse tid på informasjon og småtteri. (...) ,men det er liksom ikke noe strategiske saker. Det meste kunne vært besluttet i undervisningsutvalget, langt på vei.”

Rektor mener maktstrukturen fungerer bedre i RLG enn i RUL:

“I RUL er det et større spekter av meninger om retning, og vi treffes ikke så ofte at vi rekker å innarbeide oss den samme virkelighetsforståelsen.”

Her sier Øygard seg noe enig, og ser på konsekvensen av dette:

“Når instituttlederne møtes så sjeldent, frykter jeg at den jobben blir overlatt til studiedirektør og forskningsdirektør som kan sitte litt som i vakuum og finne ut noen ting. Administrasjonen får en større rolle, det er også en ulempe.”

Gjølberg mener maktstrukturen blir påvirket av sammensetningen i US:

“ Det er jo en hel drøss med akademikere, kjemikere alle sammen nesten, også et par studenter. Så det er veldig flinke folk, men som har liten erfaring med å styre store organisasjoner.”

Han mener også for å få til noe, må man bruke halvparten av tiden på å komme seg gjennom systemene:

“Hvis du ønsker å få til noe, hvordan gjør du det i vårt system? Du kan sende søknader og papirer, og håpe at det skjer noe.”

5.2.2 Meninger om Fakultet

Styreleder Knudsen mener NMBU har en tradisjon for sterke institutter, og har svake fakulteter i forhold til andre steder. Videre mener han at ingen sitter på den fulle og hele makten i et universitet da dynamikken ligger mellom studentene og de faglige ansatte. Han definerer disse som hjertet i universitetets virksomhet. Selv har han ikke vært tilstede i den gamle modellen,

men sier han merker at det eksisterer en drakamp om makt. Det vil hele tiden være en diskusjon om tyngdepunkter og makt, mener han.

Rektor påpeker synspunkter mot fakultetet:

"Fakultetene er ikke så godt likt av alle, og de må hele tiden kjempe for den legitimiteten de skal ha, til tross for at styringsmodellen har tildelt dem den, så møter de den omkampen om selve modellen nesten hver dag."

Jon Furru mener at det ikke er noen formell makt i fakultetet. Fakultetet kommer med strategiske innspill, fagstrategi. Etter hvert kom også de strategiske midlene de fikk lov å dele ut, fordi man fant ut at de ikke hadde noe å gjøre. Ellers gjør ikke fakultetet stort, bortsett fra å ansette instituttledere.

Jon Furru sitt syn på hva som er fakultetets oppgaver:

1. Praktisk oppgave: Ansette instituttledere
2. Økonomisk oppgave: Fordele strategiske midler
3. Være en strategisk innspillspartner i praksis

Sistnevnte mener Furru er vanskelig:

"Å være en strategisk innspillspartner er vanskelig når nivået både under og over har faglig og økonomisk autonomi. De er selvstendige og kan gjøre hva de vil."

Dekan Falleth sier hun opplever det som en organisasjon i utvikling, og at det er avvik mellom hva fakultetet formelt skal gjøre, og hva det faktisk gjør. *"Vi har en organisasjonsmodell som jeg ikke tror vi kommer til å videreføre siden den er alt for maksimalistisk med tre styringsnivåer"*. Hun mener at vi burde ha kun to styringsnivåer, men da med få enheter i bredden, enten det kalles for fakulteter eller institutter. Hun mener også at deler av problemet idag er at noen institutter er så store at de egentlig er fakulteter, for eksempel trekker hun frem Institutt for landskapsplanlegging.

Øygard trekker også frem at avstanden fra topp til bunn økt etter innføringen av fakultetene, og mener de på bunnen får mindre makt:

“Vi er Norges minste universitet og det er en del ulemper som følger med det, vi har ikke så stort fagmiljø osv. Men vi bør da bruke den fordel vi har, nemlig at vi kan ha en enklere organisering enn de andre universitetene, hvor fakultetet er den største stordriftsulempen på et universitet”.

Rektor Tveit har forståelse for motstanden av maktstrukturen:

” Det har reelt blitt lenger avstander i organisasjon, og det er på mange måter ikke gunstig. Og det er en ganske stor og kostbar modell, med mange styringsnivåer.”

Gjølberg, som er opptatt av ønsket om å fjerne fakultetene, trekker også frem hvor viktig penger er for maktstrukturen.

“Jeg har tro på at en opererer med en veldig flat struktur, også er jeg tilhenger av at de mange blomstene får blomstre. Det er alltid spørsmål om penger, men også støtte gjennom administrasjon og ledelse, det savner jeg en del av. Vi har noen åpenbare vinnere i vårt system. Og vi har noen åpenbare tapere.”

Øygard trekker frem at maktfordelingen ikke kommer klart frem av organisasjonskartet:

”Follow the money, og det går rett til instituttet utenom fakultetet. Hva er fakultetet da, det er liksom en person, hva kan hun gjøre for noe. Hvis det nye leddet skal ha noe å gjøre, altså makt, så må den makta tas ett eller annet sted fra. Noen må enten bli fratatt makt, eller gi fra seg makt.”

Furru setter spørsmålstegn om hva som var hensikten med innføring av fakultet. Han påpeker at i sammenslåingen ønsket veterinærene mer makt:

“Det er jo ikke noen faglig begrunnelse for at man har fakultet, heller at du over tid vil gi en tredjedel av makten til de du ønsker at skal få en sterk rolle selv om de er en marginal gruppe.”

5.2.3 Meninger om instituttene ovenfor fakultetet

Instituttleder Øygard mener:

“Altså for det første hvis dere ser på hva som er oppgavene for fakultetsstyret og instituttstyret så er det et stort overlapp så det skaper en kompetansestrid hvem som skal gjøre hva [...] det handler jo om at denne fakultetsstrukturen er et kompromiss som ingen er noe glade for.”

Rektor mener at noen fullmakter som tidligere lå hos instituttene, nå ligger hos et sentralt tilsetningsråd, og at budsjettmodellen er lik den forrige:

“Det er veldig få fullmakter som er tatt vekk fra instituttene, men noe er det, f.eks. ansettelses som er lagt til et sentralt tilsetningsråd der både dekan og instituttleder sitter. Budsjettmodellen er nokså lik det den var, instituttene er rammestyrte.”

Siden organisasjonsmodellen ikke er ferdig implementert medfører det at dialogen mellom de forskjellige enhetene er dårlig utviklet, som igjen fører til dårlig samarbeid, ifølge Falleth. Hun trekker også frem at alle sitter med sin tidligere organisasjonsmodell i hodet, og det kreves derfor mye organisasjonsutvikling når du setter disse ved siden av hverandre.

Gjølberg støtter Falleths mening om kommunikasjon, og mener i tillegg at RUL er for lite effektivt:

“Teoretisk er det kanskje at instituttlederen skal snakke med dekanen, som skal snakke med rektor. Det tror jeg ikke skjer. Instituttlederen har fortsatt sine møter i rektors utvidede ledergruppe, men der tror jeg det dukker opp masse forskjellige folk, altså fra administrasjonen.”

I spørsmålet om instituttlederne har fått noe mindre påvirkningsmulighet etter implementeringen av fakultetene svarer Rektor Tveit at:

“Ja, de har ikke den direkte påvirkningskanalen så ofte til meg. Styringsmodellen sier at det er en dekan imellom som instituttene skal rapportere til, bortsett ifra på økonomi. Det ligger mye makt i det å kunne påvirke direkte”

Falleth støtter rektor i utsagnet om at instituttlederene har mistet makt, men hun mener også at fagområdene har blitt tydeligere og fått en sterkere posisjon etter opprettelsen av fakultetet

5.3 Hvor mye makt har studentene i fakultetet?

Dekan Falleth mener at studentenes makt avhenger av de tillitsvalgte de får inn i de ulike utvalgene. Hvis man får inn dyktige studentledere så får studentene ganske mye makt, og antageligvis mye mer enn de er klar over. Hvis studentene fra instituttene IMT og ILP hadde gått sammen om en sak, f.eks temaet om plassmangel, ville de hatt enorm makt mener hun.

Rektor er enig med Falleth, og syntes det er viktig å ha studentrepresentanter i ledergruppen sin:

”Det er helt klart en reell innflytelse. Og studentene har makt og stemmerett i alle organer. For meg er det veldig viktig med studentenes stemme inn i ledergruppa (RLG)”

Gjølborg har dette å si om studentenes makt:

“De sitter i fakultetet, og der blir de lyttet til som alle andre, og hvis studentene er gode, og det er de ofte, så teller de like mye som alle andre. Studentene har veldig kraftig gjennomslag når det gjelder en enkel ting. Mye kraftigere enn de er klar over selv. Jeg har inntrykk av at vår ledelse, vår administrasjon, hører veldig på ting som kommer fra studentdemokratiet og fra taleføre studenter. Også har jo studentene betydelig makt på den måten at de sitter i styret. Styret er jo det stedet som egentlig skulle ha mest makt.”

Styreleder Knudsen opplever at studentrepresentantene er kompetente og at de bringer opp gode synspunkter, dette er samme erfaringer som han har fra Universitetet i Agder. *“Det er noe som er en tradisjon i universitet- og høyskolesektoren at studenter har hatt ganske sterk stilling i styrene.”* Likevel setter han spørsmålstegn og er bekymret for lite oppslutning om valg av disse studentrepresentantene da dette gir liten legitimitet for de som velges.

Jon Furru mener at studentenes makt ikke har forandret seg nevneverdig etter at fakultetene ble innført. Grunnen til det er at fakultetene har begrensede muligheter til å gjøre noe som helst ifølge han:

“I hvilken grad vi har gjort noe fornuftig med fakultetet; lite. I særdeleshet fordi man har latt de små sjansene som har vært der gå fra seg. Grunnen til det er nok at man har en overrepresentasjon av personer som antageligvis har blitt valgt inn fordi de ville avskaffe fakultetene.” (Furru, 2015)

Dekan Falleth mener at innføringen av fakultetene har bidratt til større makt hos studentene. Dette fordi fakultetene er enda en arena hvor studentene har mulighet til å fremme sine saker. Dette har Furru en helt annen oppfatning av:

“Vi har 20% uansett, det at det er to studenter hele veien er jo en sikkerhetsventil i om at du unngår at det er noen som er helt på jordet som sitter der uten at noen merker det. Bortsett fra det har det ingenting å si. Fakultetstyret har jo svært begrensede muligheter til å gjøre noe som helst. Hva er 20% av null? Det er null uansett.” (Furru, 2015)

Når det gjelder den gjennomsnittlige students makt mener dekan Falleth:

"Jeg syntes kanskje universitetet i for liten grad har sett på utdanning som et område du må ta seriøst. De ser på forskning i verdensklasse, mens undervisning har blitt litt sånn, ja... [...] I kampen mot utallige, nye elektronmikroskoper blant vitenskapelige ansatte så taper studentene"

5.4 Hvor stor grad av skjult maktbruk er det ved fakultetet?

Gjølberg synes styredokumentene er veldig omfattende, og at det er en type skjult maktbruk som ledelsen, bevisst eller ubevisst, benytter seg av i de ulike styrene. Gjølberg mener alle saker bør kunne kokes ned til en trekvart side, så kan øvrig informasjon tas med som vedlegg:

“En annen hersketeknikk der, er jo dersom vedtak er at styret slutter seg til “det som framkom i diskusjonen”. Det er et veldig lurt vedtak, det betyr jo da bare at administrasjonen kan si at

styret vedtok alt mulig rart fordi det ble jo diskutert. Det er en helt forferdelig hersketeknikk, og vi ser eksempler på det. Det der håper jeg jo at studentene lærer seg å slå ned på.”

Jon Furru mener det var større grad av skjult maktbruk i instituttstyret for landskapsplanlegging da dekan Falleth var instituttleder. I instituttstyret merket han at det kunne skje at sakene ikke ble diskutert ordentlig da sakene var ferdig diskutert på forhånd.

“Styreleder har gjort mye for at debatten og beslutningene er tatt i møtene og ikke på forhånd, i større grad enn jeg har vært vant til fra andre organer.”

Knudsen mener universitetene trekker til seg sterke personligheter, som et resultat av at universitetssektoren trenger kreative og individualiserte mennesker. “ ... *men jeg opplever at styringssystemet gjør at det ikke er snakk om at sterke personligheter overkjører prosessene, men sterke personer er veldig tydelige i debattene.*”

Her sier Gjølberg seg enig:

“Det er jo fordi at vi alle er primadonnaer, altså dette er en bransje for primadonnaer. Veldig sterke meninger og vi er verdens beste i alt.”

5.5 Hvor mye makt har fakultetet?

Rektor Tveit presiserer hvordan fordelingen i organisasjonen skal være:

“Det er på instituttene den faglige aktiviteten skjer, det er ikke noe egen faglig aktivitet på fakultetene. Så det er egentlig ingenting annet enn at de har kommet inn som et strategisk og faglig koordinerende organ uten noe særlig med midler.”

Styreleder Knudsen presiserer videre at mandatet de har blitt gitt i fakultetsstyret sier hva de kan og ikke kan gjøre, noe som gir de endel myndighet spesielt på strategiske spørsmål.

“Forventingene var veldig uklare på forhånd, vi visste ikke helt hva dette skulle være [...], nå så har jo fakultetet her en mye svakere posisjon enn de har i de fleste andre organisasjoner. Vi har ingen egen administrasjon og de har mindre formell kompetanse og liten beslutningsmyndighet for hva et fakultet vil ha andre steder.”

Øygard mener at sammensetningen av institutter på fakultetet ikke er optimal, og at utbytte av koordineringen ikke har videre verdi.

“Så det er et sted det går an å koordinere litt (...) de kommer sammen på tvers for å lære. Nå har vi kanskje kommet dit at vi har lært det som er å lære, det er liksom et avtagene grenseutbytte.”

På møtet med egenevaluering i fakultetet mener Furru de kom frem til at fakultetet ikke har hatt så mye å gjøre, og at den største ulempen er at de mangler virkemidler. I løpet av hans periode har fakultetet hatt én sak der de fikk fordele penger, dette var to millioner kroner i strategiske midler.

“Når det kommer til makt; vi har vel hatt to avstemninger hvor det har gått på stemmetelling, bortsett fra det har vi hatt en høvelig konsensus.”

Ellers mener Jon Furru at fakultetet kunne blitt brukt til mer fornuftige ting dersom man ikke hadde hatt de to ”bremsene” fra Handelshøyskolen som er mest opptatt av å få fakultetet avskaffet istedenfor å utvikle det videre. Et lite utvalg sitater fra de to ”bremsene”:

“Fakultetene er en håpløs, irrelevant og fullstendig bortkastet enhet” (Gjølberg, 2015)

“Vi har altså et håp om å bli kvitt fakultetene først og fremst.” (Øygard, 2015)

“Fakultetet har ingen struktur, bare en klubb (fakultetsstyret) som møtes av og til, prater og spiser smørbrød” (Gjølberg, 2015)

“Jeg mener Eva, dekanen, ikke har noe makt i det hele tatt. Jeg skjønner knapt nok hva hun driver med” (Gjølberg, 2015)

“[...]Ja, hva er fakultetet da, det er liksom en person, hva kan hun gjøre for noe.[...]” (Øygard, 2015)

Mens dekanen selv har et helt annet synspunkt:

“Fakultetsstyret kan jo bestemme hva som helst egentlig,” (Falleth, 2015).

6. Diskusjon

I diskusjonen tar vi utgangspunkt i teorien og de data vi har samlet inn, og forsøker å svare på problemstillingene våre.

6.1 Hva gir grunnlag for makt i universitetet?

Ut ifra Mintzbergs konfigurasjonsteori kan UMB sies å ha hatt en divisjonalisert organisasjonsstruktur, fordi instituttene fungerte som autonome organisasjoner innad i universitetet. Dette vil sannsynligvis være den mest foretrukne form for instituttledelsen, siden denne modellen gir dem mye makt. Resten av de ansatte får mest makt ved en profesjonsorganisasjon (“det profesjonelle byråkratiet”), fordi den gir dem størst grad av autonomi og er tilpasset at oppgavene deres ikke kan standardiseres.

Vi har inntrykk av at strukturmakt eksisterer i universitetet i begrenset grad. Det kan virke som ansatte på instituttnivå ikke har underkastet seg den nye strukturen, da spesielt har Handelshøyskolen en vei å gå. Makten som nå utøves nedover i leddene er dermed i liten grad forankret i et legalt herredømme. Noen ønsker seg tilbake til noe som ligner den gamle modellen, og makten er derfor sterkere forankret i tradisjonelt herredømme. Den nye maktstrukturen virker derfor ennå ikke implementert, noe som er helt naturlig ettersom endringen er gjort for ikke lenge siden. En del av makten er sentralisert hos ledelsen, samtidig som mye av makten er fordelt hos de lavere leddene, altså instituttene. NMBU har ingen klar struktur, den er en kombinasjon eller hybrid av et maskinbyråkrati og en innovativ organisasjon (ad-hoc-krati).

Gjølberg og Knudsen var inne på at det er mange sterke personligheter ved et universitet. Disse kan kanskje benytte overtalelse i forsøk på å få oppslutning om sine synspunkter. Falleth nevnte at rektors utvidede ledergruppe består av over 20 personer. Det fører til at RUL blir en interessefremmende arena, istedenfor en arena for gode råd ettersom det er vanskelig for over 20 personer å bli enige i kontroversielle saker. Når rektor ikke får konkrete råd fra en samstemt ledergruppe, kan det i mange tilfeller føre til at hun kan neglisjere innspill fra underordnede og hun får dermed mer makt. På den annen side tror vi at hun kan ha fått mindre makt, samlet sett, gjennom opprettelsen av den lille ledergruppa. Der er det kanskje større sannsynlighet for at

medlemmene blir enige i mange saker, og klarer å overbevise rektor om hva som er de beste valgalternativene.

Den administrative ledelsen har mer makt enn de burde hatt, ifølge blant annet Gjølberg, da ledelsen og administrasjonen er vegg i vegg. Dette kan kobles med de tre ledelsesnivåene i en organisasjon, hvor teknostrukturen ("det administrative nivået") har kommet seg opp på toppledelsens nivå ("det institusjonelle nivå"). Her har riktignok rektor en annen oppfatning da hun hevder hun ofte er ute på instituttene, og dermed gir medarbeiderne mulighet til å påvirke gjennom personlig appell. Vi setter spørsmålstegn ved om rektor lykkes i å legitimere sin makt gjennom disse besøkene.

Furrus påstand om at departementet ønsker å redusere den faglige autonomien til universitetet, synes vi er interessant. I dagens struktur har instituttene spesielt høy grad av autonomi, og vil derfor muligens kunne styre universitetets retning. Ved at departementet får større kontroll, gjennom de eksterne styrerepresentantene, vil de lettere styre universitetets utvikling mot et overordnet mål.

Vi vil si dekanen har størst makt i fakultetet. Grunnen til dette er at hun kan påvirke rektor gjennom RLG som igjen kan påvirke US. Dekanens makt er tildelt ovenfra, derfor vil antakeligvis ikke dekanens autoritet være legitimert av fakultetets institutter. Dette gjør at maktstrukturen "dropper" et ledd, og man beveger seg i retning av et ad-hoc-kрати. Denne strukturen gjør også at instituttene ("den operative kjernen") kan ta beslutninger som spriker i alle retninger. Man risikerer derfor at Universitetets ikke blir oppfylt.

6.2 Hvordan er synspunktene på maktstrukturen i de ulike leddene?

Det kan virke som at rektor, dekanen og styreleder på Fakultet for samvit har mer tiltro til styringsmodellen enn resten av organisasjonen. Spesielt HH setter ikke pris på at vilkårene for deres utfoldelse blir definert ovenfra, da særlig fra US. Dette vil ikke gi en legitim autoritet, og gir grobunn for HH sin misnøye med ny struktur. Instituttene vil ha mest mulig igjen for sin innsats, og mest midler til sin aktivitet. Det er her fakultetet "mister" makten siden instituttene kan, og i all hovedsak må, gå direkte til US, utenom fakultetet, for å få midler. Vi tror

instituttlederne derfor velger å gå via RUL med sine saker for å forsøke å påvirke rektor. Det kan også være et bevisst valg fra instituttene å gå utenom dekanene for å motarbeide strukturen.

Rektor mener at maktstrukturen går gjennom fakultetet, og nedover i organisasjonen. Dersom instituttene ikke får noe igjen for den tid og energi de investerer i å prøve å få gjennomslag i fakultetsstyret, vil det ikke fungere slik i praksis. Når universitetet innfører systemer som gjør det vanskeligere for de ansatte å få sine saker vedtatt, er det en type avmakt. Vi kaller dette avmakt fordi universitetet har prøvd å gjøre prosessene mer oversiktlig, men i realiteten fungerer strukturen demotiverende og for de ansatte på instituttnivå.

Jon Furru hevder at fakultetet ikke har noen formell makt. Dette kan tolkes som at han mener den formelle makten er beskjedent sammenliknet med makten til de to andre styringsnivåene. Det virker som ledelsen ved samtlige styringsnivåer jobber for å definere sin makt og sin posisjon. Rektor ser at fakultetets strategiske ledelse ikke lykkes så godt som den burde. Samtidig bidro opprettelsen av RUL til å undergrave fakultets evne til å koordinere instituttene.

Mange mener universitetet bør ha kun to styringsnivåer, men de har hver sin løsning. Falleth ønsker to styringsnivåer med få enheter i bredden, mens HH ønsker seg tilbake til “det gamle”, med flatere struktur. Flatere struktur innebærer mange enheter på det laveste styringsnivået. I denne sammenheng synes vi Falleths uttalelser motsier hverandre. Hun sier at noe av problemet med dagens modell er at flere av instituttene er så store at de burde vært fakulteter. Samtidig uttaler hun at hun tror en modell med to styringsnivåer og få enheter i bredden er den beste løsningen. Vi lurer på hvordan det er mulig å ha en to-nivåmodell med få enheter i bredden, når et lite institutt som ILP trekkes frem som stort nok til å være et fakultet. Vil det si at hun ønsker en struktur der ikke alle institutter tilhører et fakultet, fordi de ikke trenger å koordineres?

Dersom det er dette Falleth ønsker, kan hennes løsning føre til at det blir noen små institutter sammen med noen veldig store fakulteter i rektors ledergruppe. Dette vil føre til at de små instituttene får mye makt sammenlignet med fakultetene i forhold til hvor mange studenter de representerer. Dersom instituttene i fakultetene i stor grad har samme interesser ved at deres fagfelt overlapper hverandre, kan dette allikevel gå bra. Da mener vi at dekanen i fakultetet vil kunne være en god representant for alle instituttene ved fakultetet.

Oppgavene til instituttene og fakultetet overlapper hverandre og det er uklare skiller på hvem som har ansvar for hva ifølge instituttleder ved HH. Dersom dette stemmer er det lettere for instituttene å undergrave fakultetet ved at de mener flere av ansvarsområdene som egentlig ligger hos fakultetet, ligger hos dem. Vi tror derfor at klarere skiller mellom ansvarsområdene ville ført til et sterkere fakultet, og at instituttene kanskje bevisst bruker det for å overføre noe av fakultetets makt til seg selv. Siden det tilsynelatende er lite makt som er fratatt instituttene syntes vi det er rart at de er så imot fakultetet.

Samtidig har HH noen gode poeng. Det er kostbart med en tre-nivåmodell, og ettersom fakultetsnivået har liten innflytelse er dette nivået kanskje en unødvendig kostnad. HH peker også på at fakultetet øker avstanden fra instituttet til rektor. Dette er vi enige i, og vi tror det kan være en av hovedårsakene til misnøyen som har oppstått. Den økte avstanden har antakeligvis begrenset instituttledernes påvirkningsmuligheter. Øygard mener han fungerer som en tillitsvalgt og den økte avstanden kan gjøre at han får større problemer med å realisere sine ansattes interesser.

6.3 Hvor mye makt har studentene i fakultetet?

Som student sitter man ofte i et styre uten like mye erfaring som de andre rundt bordet. Det kan da bli vanskelig å oppdage de andre aktørenes bruk av skjult makt og hersketeknikker.

Vi velger å sette spørsmålsteget ved noen av svarene fra de fleste informantene, da vi tror det har en del å si at vi som intervjuere er studenter og at de derfor i noen grad velger å svare strategisk og politisk korrekt. En mulighet er at de unnlater å si sin egen mening fordi studentene ville ha reagert negativt. Dette ville vært negativt fordi studentene på mange måter er hjertet i universitetet, slik Knudsen påpeker.

Vi oppfatter det som at informantene mener studentene generelt har makt til å endre det meste, men at det avhenger av studentrepresentantene som sitter på de forskjellige nivåene. Der virer som det virker imidlertid ikke som studentene i fakultetsstyret har så mye makt i og med at fakultetsstyret ikke har så mange oppgaver og at ressursene er beskjedne. Når det er sagt, har de indirekte makt ved at de kan påvirke dekanen, som igjen kan overbevise rektor i RLG.

Falleth var inne på at studentene har spesielt stor makt dersom de velger seg en fanesak som de går inn for. Dette fordi det er større sannsynlighet for at de blir hørt på dersom de opptrer

samstemt og argumenterer godt for en sak (“rasjonell overtalelse”), spesielt dersom rektor og US oppfatter saken som viktig for mange studenter. Studentenes makt og innflytelse i fakultetsstyret kan også påvirkes av hvilke relasjoner studentene etablerer til resten av styret. Ved å være godt likt og bli sett på som en seriøs aktør i styret, kan studentrepresentantene kanskje bruke personlig appell for å få gjennomslag i viktige saker.

I store saker som er spesielt viktig for studentene kan disse formene for makt og innflytelse være utilstrekkelig for å få gjennomslag, og det kan derfor være nødvendig å bruke press. Studentrepresentantene er først og fremst valgt inn av studentene for å representere dem, men samtidig sitter de i et styre som skal tenke på det beste for helheten. Det kan derfor oppstå konflikt dersom studentene ønsker noe annet enn det som gagnar fakultetet i sin helhet. Samtidig kan det tenkes at mange av studentene unnlater å bruke sin makt ved ikke å delta i studentdemokratiet. Knudsen var inne på at det er liten oppslutning om vervene i studentdemokratiet, og uttrykker bekymring over studentrepresentantenes legitimitet. Vi er enige i dette, og synes det kan virke som den vanlige Ås-studenten ikke er klar over makten studentene kan ha. Vi tror profilering gjennom synlig engasjement kan bidra til å øke studentenes bevissthet rundt den potensielle makten. Vi har sett gjennom egen erfaring i verv at engasjement skaper engasjement.

Studentrepresentant Jon Furru mener studentene i fakultetsstyret er likestilt med de andre i styret, i større grad enn han opplevde i instituttstyret. Om dette er utelukkende fordi han ikke introduserte seg som student fra dag én, men kun ved navn, eller om det er noe annet som ligger til grunn, er vanskelig å si. Det er mulig at å få inn en ekstern styreleder har bidratt til at studentene har blitt behandlet mer på lik linje med de andre medlemmene i fakultetsstyret. Når styrelederen er ekstern forsvinner muligheten for å diskutere internt med styrelederen før møtene. Vi tror dette kan føre til økt profesjonalitet i styremøtene og at studentene får delta fullt ut i diskusjonen. En annen grunn til at studentene behandles likt kan være at fakultetsstyret har få viktige saker til behandling, og dermed unngår man store konflikter.

6.4 Hvor stor grad av skjult maktbruk er det ved fakultetet?

Gudmund Hernes(1974) presiserer at informasjon er et middel for å utøve makt, og i universitetssektoren er det ofte snakk om mye informasjon. Gjølberg mener at omfattende styringsdokumenter både er bevisst og ubevisst bruk av makt. De som utarbeider disse, og møtedokumenter, har derfor en mulighet til å utøve stor grad av skjult makt.

Jon Furru synes det er mindre skjult maktbruk i fakultetstyret enn i instituttstyret. På instituttnivå var beslutninger i realiteten ofte tatt før styremøtet. Dette er igjen et bevis på at den aktøren som sitter på mest informasjon, som er flink til å bearbeide og analysere denne informasjonen, har et overtak på de andre. Det forekommer trolig også skjult maktbruk fra dekanen, ved at vedtaksforslag og referater kan være diffuse og upresise. De kan dermed tolkes fritt av de som skal sette vedtakene ut i livet.

I implementeringsprosessen av en ny struktur vil det være mulighet for systemisk maktbruk der en aktør kan innføre en struktur eller kultur. Her kan de andre bli påvirket av denne aktørens interesser uten at de er klar over det. Instituttleder for HH ønsker å avskaffe fakultetene, det kan føre til en felles kultur i dette instituttet for å motarbeide fakultetene.

6.5 Hvor mye makt har fakultetet?

Fakultetsstyret har i sin egenevaluering kommet frem til at de ikke har utrettet stort, og heller ikke ser selv hva de skal gjøre. Dette skyldes mangel på penger som en maktbase, da de føler at det å ha makt henger sammen med kontroll over ressurser. Fakultetet skal være et koordinerende organ, men koordinerer svært lite da instituttene kan gjøre stort sett hva de vil selv. Rektor presiserte i intervjuet at det er på instituttene den faglige aktiviteten skjer og at fakultetene kun er ment som strategisk og faglig koordinerende organ, nesten uten midler. For oss virker det som at fakultetene nesten utelukkende er der for å gjøre rektors ledergruppe mindre og for å konsentrere makten mer til toppen av NMBU.

Det virker som implementeringen av den nye organisasjonsstrukturen ikke har fungert ved dette fakultetet. De som til daglig velger å forsvare og arbeide for at strukturen skal fungere, bør til enhver tid si at den fungerer - noe annet ville være merkelig. Enkelte av de som blir berørt av den, føler derimot at den ikke fungerer. Dette vitner om dårlig samsvar mellom den

planleggende og den utøvende makten. Ved å jobbe mot fakultetsstrukturen, tvinger instituttene fakultetet til å jobbe for å legitimere sin autoritet. Når universitetet eventuelt velger å evaluere strukturen, kan det tenkes at ledelsen ikke vil anse instituttenes maktbruk og innflytelse som legitim.

Styreleder Knudsen uttrykte at mandatet til fakultetsstyret sier at det har myndighet angående strategiske spørsmål. Han nevnte også at fakultetene ved NMBU har en mye svakere posisjon enn de har i de fleste andre organisasjoner. Vi synes det er interessant at det har blitt opprettet fakulteter uten at man har gitt de den samme graden av makt og innflytelse. Slik det også er på andre universiteter, både i Norge og andre land. I våre øyne virker det litt som man har innført fakulteter for syns skyld, siden de har reell makt i beskjeden grad og få oppgaver.

Hvorvidt fakultetet fungerer som et koordinerende organ, kan diskuteres. De instituttene fakultet består av føler ikke behov for å bli koordinert, da deres fagfelt ikke overlapper hverandre i stor grad. Øygard mener de hadde lært det som var å lære av hverandre, og hevder at et videre samarbeid ikke er nødvendig.

Ved å ha motpoler i et styre, der den ene polen jobber mot hele konseptet styret er basert på, blir det vanskelig å drive effektivt styrearbeid. Dette var Jon Furru mye inne på i sitt intervju, og dersom det er så ille som han la frem, skjønner vi godt at Fakultet for samvit ikke har utviklet seg slik det burde. Men når det er sagt, skal man være forsiktig med å trekke slutninger fra en students synspunkt.

7. Konklusjon

7.1 Konklusjon på underproblemstillinger

Hva gir grunnlag for makt i universitetet?

Den formelle makten blir gitt av styringsmodellen, og mandatet skal i teorien være grunnlaget for makten. Mandatet sier at fakultetsstyret er fakultetets øverste organ, det vil si at fakultetsstyret også er instituttenes overordnede organ. Ettersom fakultetet har mangel på maktbaser, som for eksempel penger og kontroll over dagsorden, har de lite grunnlag for makt.

De som har disse maktbasene, det vil si universitetsledelsen, administrasjonen og instituttene, sitter på makten, og ingen av dem ønsker å gi fra seg makt. Sterke institutter fører til at fakultetsnivået blir overflødig ettersom instituttene er sterkt autonome. Vi tror at for å gi fakultetet større makt, må mye av autonomien i instituttene fjernes - et sted må jo makten tas fra.

Hvordan er synspunktet på maktstrukturen i de ulike leddene?

Det kan konkluderes med at synspunktene på maktstrukturen varierer kraftig blant informantene. Også innad i fakultetsstyret er synspunktene ulike. Det er rektor, dekan og styreleder, som har mest tiltro til gjeldende styringsmodell. De øvrige styremedlemmene i fakultetsstyret og instituttleder er helt eller delvis negativt innstilt i dette. Handelshøyskolens representanter uttrykker misnøye med strukturen og ønsker å avskaffe fakultetene. Dette fordi de synes fakultetet ikke fungerer til sin hensikt, og er et unødvendig og kostbart organ.

Hvor mye makt har studentene i fakultetet?

Informantene mener at studentene har makt i fakultetet på lik linje som ellers ved universitetet. Likevel blir ikke denne makten stor, ettersom fakultetsstyret har veldig lite makt. Vi vil allikevel konkludere med at fakultetsstyret er et organ hvor studentenes påvirkningskraft er stor, siden de kan overbevise dekanen, som er medlem i RLG.

Hvor stor grad av skjult maktbruk er det ved fakultetet?

Ettersom skjult maktbruk er noe som foregår uten at et eller flere av leddene kjenner til det, er det vanskelig å kartlegge graden av det. Da vi stilte spørsmål angående dette temaet, kom det

sjelden bekreftende svar. Spesielt fra universitetsledelsen, fordi det er et tabubelagt tema. Det er allikevel tenkelig at skjult makt eksisterer, da noen av aktørene sitter på mer informasjon enn andre og har høyere grad av organisasjonskompetanse. Noen styremedlemmer har ikke like gode forutsetninger for styrearbeid, og kan dermed lettere bli utsatt for skjult makt.

Hvor mye makt har fakultetet?

Fakultetet har lite makt, fordi de ikke har maktbaser; lite penger, og få andre virkemidler. I sitt eget styre har de likevel makt over hva som vedtas, og ut fra sin posisjon i RLG og RUL kan dekanen fremme fakultetets interesser. I følge styringsmodellen skal fakultetet hovedsakelig fungere som et strategisk koordinerende organ, det vil si at det ikke er meningen at fakultetet skal ha mer makt enn det som er tilfelle i dag. Da instituttene i fakultetet er så forskjellige, vil det være lite behov for koordinering. Fakultetet for samvit har derfor ingen hensikt.

7.2 Konkluderende oppsummering

Maktfordeling skal følge styringsmodellen og den hierarkiske strukturen. Fakultetet har ikke blitt tildelt mye makt via styringsdokumentene. Vi mener det er meningsløst å ha et koordinerende organ tre relativt autonome institutter. Disse har betydelig mer makt enn det koordinerende organet selv, makten tildeles ikke via den hierarkiske fordelingen.

Universitetsadministrasjonen, som egentlig skal være en tilrettelegger, ikke en ledelse, har mye mer reell makten enn fakultetet. Universitetsstyret har makt da det fordeler midlene og bestemmer universitets strategi. RLG besitter rådgivende makt, da den kan påvirke rektor fordi den er en liten gruppe, som har gode muligheter til å gi samstemte råd. RUL derimot, som også skal gi rektor råd, er en større gruppe hvor det gis mange, sprikende råd slik at det er vanskelig for rektor å trekke konklusjoner. Det virker som rektors rådgivende ledergrupper er det eneste stedet hvor dekanen har mer makt enn instituttlederne, ettersom dekanene sitter i den minste gruppen. Ellers har instituttene større makt, ved at de har en faglig og økonomisk autonomi.

Det vil alltid eksistere drakamper om makt i en så stor organisasjon. Konsekvensene av slike maktkamper kan være forsinkelser i utviklingen av universitetet, eller at utviklingen går en annen vei enn universitetsstyret har planlagt. I et universitet kan drakampene bli ekstra kraftige, ettersom høyere utdanningsinstitusjoner trekker mange sterke personligheter til seg.

Vår antagelse om at maktfordelingen ikke stemmer overens med den vedtatte strukturen, er bare delvis riktig. Fakultetet har hverken mer eller mindre makt enn det er tildelt, men instituttlederne har fått redusert innflytelse ved at de har blitt fjernet fra den mest sentrale ledergruppen. Dekanens makt er i hovedsak avgrenset til påvirkningsmulighet gjennom posisjonen i rektors ledergruppe. Det har oppstått misnøye og motstand mot fakultetet, men det har ikke ført til at den vedtatte strukturen har blitt undergravet. Samtidig har den ikke blitt anerkjent og dermed bare delvis implementert. Dette gjør at maktfordelingen delvis går utenfor den vedtatte strukturen. Dersom fakultetsnivået hadde blitt fjernet, ville veldig få merket forskjell. Grunnen til dette er at nivået virker overflødig strukturen er ved dags dato.

Det hele er preget av en prosess med voksesmerter, men fakultetet kan bidra positivt i universitetets utvikling dersom det gis makt som gjør det reelt mulig å koordinere virksomhetene ved underliggende enheter.

8. Referanser

Dalen, M. (2004). Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. Oslo, Universitetsforlaget.

Grønhaug, K., Hellesøy, O.H. og Kaufmann, G. (2001). Ledelse i teori og praksis. Bergen, Fagbokforlaget.

Hernes, G. (1975). Makt og avmakt: en begrepsanalyse. Bergen, Universitetsforlaget. 41 s., 80 s.

Holme, I. M. og Solvang, B. K. (1996). Metodevalg og metodebruk. 3. Utgave. Otta, Tano AS.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget. 87 s., 109 s., 155 s.

Mintzberg, H. (1979) Patterns in Strategy Formation. International Studies of Management & Organization. Vol. 9

Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet. (u.å.). Organisasjonskart for NMBU. Lokalisert 17.04.2015 på http://www.nmbu.no/sites/default/files/pdfattachments/organisasjonskart_nmbu_klikk.pdf

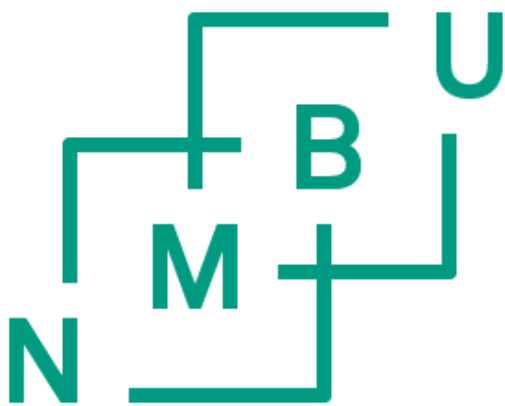
Store norske leksikon. (2014). Kvantitativ analyse. Lokalisert 04.05.2015 på https://snl.no/kvantitativ_analyse

Styringsreglement NMBU 2013, Styringsreglement for Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Lokalisert 27.04.2015 på http://www.lifesciences.no/statisk/forsiden/fellesstyret/styringsreglement_nmbu.pdf

Universitets- og høyskoleloven. (2005) Lov om universiteter og høyskoler av 30.04.2005 Lokalisert 02.06.2015 på <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>

Weber, M. (1971). Makt og byråkrati. Oslo, Gyldendal. 74 s., 87 s.

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. Upper Saddle River, N.J, Pearson Education



**Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet**