

HAR INSTITUTTLEDERNE VED FAKULTETET FOR
MILJØVITENSKAP OG TEKNOLOGI MISTET MAKT VED
INNFØRING AV FAKULTETSORDNINGEN?



MARI HULLEBERG, GURO S. EDIASSEN, BJØRG KARIN
DYSJALAND, BIRGIT S. HAGALID OG MARI RØKEN

AOS 234 – STUDENTER I LEDELSE
NORGES MILJØ- OG BIOVITENSKAPELIGE UNIVERSITET

Forord

Denne rapporten er skrevet som en avsluttende oppgave i kurset "Studenter i ledelse" våren 2015.

1. januar 2014 ble Universitetet for miljø- og biovitenskap og Norges veterinærhøgskole fusjonert til Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Med fusjonen ble det innført en ny og tredelt organisasjonsmodell.

På "oppdrag" fra universitetsstyret har vi, som studenter i organisasjon og ledelse, undersøkt om den valgte organisasjonsmodellen er hensiktsmessig, og eventuelt om den kan eller bør endres. Rapporten er avgrenset til Fakultet for miljøvitenskap og teknologi.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Per Ove Røkholt for god og konstruktiv veiledning. I tillegg vil vi takke alle våre intervjuobjekter for å ha tatt seg tid til å stille opp for et intervju.

Ås, 4. juni 2015

Birgit Sundbø Hagalid, Mari Hulleberg, Guro Smedstuen Ediassen, Bjørg Karin Dysjaland og Mari Røken

Sammendrag

Det er mange endringer som vil skje i en organisasjon som slår seg sammen med en annen organisasjon, og organisasjonens interne maktforhold vil på denne måten endres. Det ble ved etableringen av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet innført et fakultetstnivå i organisasjonsstrukturen. En slik endring impliserer en endring i maktforholdet mellom strategiske nøkkelpersoner i systemet.

Vi har i denne oppgaven sett på endringens påvirkning på instituttledernes makt med utgangspunkt i problemstillingen: har instituttlederne ved Fakultet for miljøvitenskap og teknologi mistet makt ved innføring av fakultetsordningen? Syv personer som alle har eller har hatt en sentral stilling i organisasjonshierarkiet ble intervjuet.

Resultatene viser at det før fusjoneringen var motstand mot å innføre fakultetsordningen fra Universitetet for miljø- og biovitenskap sin side. Norges veterinærhøgskole var positivt innstilt. Det var noen endringer i instituttledernes makt over økonomi, ansettelse, vekst og faglig utvikling, og makt til innflytelse oppover i systemet, men den reelle betydningen av endringene var varierte. Fra resultatene kommer det fram en enighet om at fakultetet skal fungere som en koordinerende og samlende faktor, men at denne funksjonen ennå ikke har kommet fullt til uttrykk. Maktfordelingen mellom instituttleder og dekan er uklar, men det kan se ut som at den formelle makten ligger hos dekanen og den uformelle ligger hos instituttlederne. Dette er også vår konklusjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innledning	4
Bakgrunn	6
Andre universiteter - med UIO og NTNU som eksempel	6
UMBs formelle struktur	7
NMBUs formelle struktur.....	7
Dekanens stillingsbeskrivelse	7
Instituttleders stillingsbeskrivelse.....	8
Teoridel	8
Begrepsavklaringer	8
Makt.....	8
Innflytelse	9
Legitim makt.....	9
Avmakt	10
Teorier	10
Organisasjonsstruktur	10
Organisasjonsendring	11
Motstand mot endring.....	11
Problemspesifisering	13
Underproblemstilling 1	13
Underproblemstilling 2	13
Underproblemstilling 3	14
Underproblemstilling 4	14
Metodedel	15
Analyse	17
Drøfting	30
Metoderefleksjon	33
Konklusjon	34
Litteraturliste.....	35

Innledning

I innstillingen om tilleggsbevilgninger og omprioriteringer i statsbudsjettet 2005, kunne en lese om argumenter for sammenslåingen av Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) og Norges veterinærhøgskole (NVH): ”Regjeringen mener en samorganisering og samlokalisering av NVH og UMB, samt flytting av Veterinærinstituttet til Ås, vil kunne bidra til å bygge opp en samlet og integrert primærnæringsrettet virksomhet på Ås. Videre vil en samorganisering og samlokalisering kunne legge grunnlaget for at det kan etableres en unik nyskaping der UMB og NVH inngår i et tett samvirke sammen med andre relevante forskningsinstitusjoner innenfor feltet” (Finanskomiteen 2005, s. 50). Sammenslåingen av NVH og UMB ble etter hvert et faktum.

10 år senere, i stortingsmelding nr. 18, som omhandler strukturreformen i universitets- og høyskolesektoren, argumenteres det for at mange høyskoler vil være for små til å stå alene, nå som kvalitet og effektiv organisering skal bedres (Kunnskapsdepartementet 2015). Hele høyskole- og universitetssektoren skal gjennomgå en vurdering og strukturell forandring. Blant annet er et forslag å slå sammen høyskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag, og la de bli en del av Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU), og at høyskolene i Harstad og Narvik skal fusjoneres med Universitetet i Tromsø. Gjennom strukturreformen er målet å få utdanning og forskning av høy kvalitet og robuste fagmiljøer. Dette vil føre til god tilgang til utdanning, samt kompetanse over hele landet. Det skal fokuseres på regional utvikling, på verdensledende fagmiljøer og på en effektiv ressursbruk. Formålet blir å kunne tilpasse seg utviklingen som skjer globalt, nasjonalt og lokalt.

Flere høyskoler og universiteter vil dermed komme til å gjennomgå en lignende fusjonsprosess som NVH og UMB gikk igjennom, før det nye universitetet, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), ble etablert i januar 2014. Oppdragsgiver kan fortelle at sammenslåingen blant annet resulterte i en strukturell endring der både UMB og NVH gikk fra å ha to styringsnivåer, institutt og sentral ledelse, til en modell som også inkluderte fakulteter og dermed tre styringsnivåer.

Litteraturen forteller hva endringer kan føre til, noe som kommer fram i følgende sitat:

“En endring kan føre til at man sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen i en organisasjon, at man mister rett til å delta i ulike beslutningsfora, eller at man må gi fra seg

beslutningsmyndighet. De som mister makt, vil ofte motsette seg endring” (Jacobsen & Thorsvik 2007). Hovedproblemstillingen er utarbeidet på bakgrunn av at fusjonering av forsknings- og læringsinstitusjoner er et høyst aktuelt tema i dagens samfunn, og at det i den anledning er elementer i fusjonen mellom UMB og NVH som er verdt å belyse. Det er interessant å se nærmere på hvilke endringer innføring av fakultetet har ført til på instituttnivå, som før var nivået i direkte linje under den sentrale ledelsen. Innføringen av et nytt styringsnivå, mellom instituttlederne og rektor, kan ha ført til at instituttlederne blant annet opplever en endring i sin makt. Dette har gitt oss følgende problemstilling:

Har instituttlederne ved Fakultet for miljøvitenskap og teknologi mistet makt ved innføring av fakultetsordningen?

Bakgrunn

Andre universiteter - med UiO og NTNU som eksempel

Universitetet i Oslo (UiO) er i dag Norges største universitet med et studenttall på 27 000 (UiO 2015). Universitetet er delt i åtte fakulteter og 30 institutter. Enkelte fakultet, som samfunnsvitenskapelig fakultet, teller 5000 studenter og 500 ansatte. Fakultetet er et stort og viktig ledd i den formelle styringsstrukturen på universitetet, og inkluderer både ledelse (dekanat), et styre og administrasjon. Normalreglene til UiO sier at et fakultetsstyre, i tillegg til overordnede strategier og prioriteringer, har myndighet over budsjett, tilsetting av instituttledere og vitenskapelige stillinger ved ansettelsesutvalget. På instituttnivå skal det på UiO være et styre eller et råd (UiO 2012). Der det er styre, har de blant annet myndighet over budsjett og de kan innstille til fakultetsstyre ved ansettelse av vitenskapelige stillinger og instituttleder. Der det er råd, har de som oppgave å rådggi instituttleder.

NTNU er også et stort universitet med sine 23 000 studenter (NTNU 2015). Deres struktur har også tre ledd (NTNU 2013). Fakultetet skal ha et styre, en dekan, en prodekan, et tilsetningsråd for teknisk og administrativt personell, et ansettelsesutvalg for undervisnings- og forskningsstillinger og et lokalt samarbeidsråd. Fakultetsstyret har myndighet over budsjett og hovedfordeling, emneportefølje og studieprogram, intern organisering og økonomirapportering. På instituttnivå sier styringsreglementet at det må være en tilsatt instituttleder og en av tre følgende organ: utvidet ledergruppe, instituttråd eller instituttstyre. De to førstnevnte er kun rådgivende for instituttleder, mens instituttstyre er et besluttende organ.

NVHs formelle struktur

Høgskolens øverste beslutningsorgan var høgskolestyret som bestod av elleve styremedlemmer (pers.medd. Yngvild Wasteson 2015). Høgskolestyret vedtok skolens strategiske plan, årsplan og budsjett. Det ble avholdt møte en gang i måneden. Rektor hadde en rådgivende ledergruppe bestående av administrerende direktør, prorektor, de fire instituttlederne og en informasjonssjef. Instituttene hadde ikke egne styrever, men ledergrupper bestående av instituttleder og seksjonssjefene på instituttet. Instituttleder opererte i stor grad

alene med det fagstrategiske og forskningstrategiske arbeidet på instituttnivå. Det administrative arbeidet var organisert sentralt på høgskolen.

UMBs formelle struktur

Universitetsstyret var UMBs øverste styringsorgan (Universitetsstyret 2011). Rektor var den øverste lederen for UMBs samlede virksomhet og rapporterte til Universitetsstyret. Rektor var også styrets leder, og hadde linjemyndighet overfor instituttlederne. Noen av arbeidsoppgavene til instituttstyret var å sørge for at mål og resultatkrav fastsatt i strategier ble fulgt opp, de vedtok sitt budsjett og hadde ansvar for ansettelser. Instituttleder ledet instituttstyret, og var øverste linjeleder for instituttet med rektor som nærmeste overordnede. UMBs åtte instituttledere satt i Rektors ledergruppe sammen med rektor, prorektor og universitetsdirektøren. De hadde ukentlige møter.

NMBUs formelle struktur

Universitetsstyret er NMBUs overordnede organ, og har en ekstern styreleder utnevnt av Kunnskapsdepartementet (Fellesstyret 2013). Styret ansetter rektor og dekanene. NMBU har 3 fakulteter og 13 institutter. Fakultetsstyret er fakultetets øverste organ, og ledes av ekstern styreleder. Fakultetsstyret har bla. ansvar for ansettelse av instituttledere ved fakultetet, fakultetets strategi og faglige prioriteringer, koordinering fellesbruk av utstyr og infrastruktur ved fakultetet, og koordinering og utvikling av forskningsaktiviteter og tverrfaglig samarbeid innenfor fakultetets fagområder.

Dekanens stillingsbeskrivelse

I dekanens stillingsbeskrivelse og utlysningstekst står det at dekanen har forskjellige ansvarsområder og arbeidsoppgaver (Aarflot 2013). Disse går blant annet ut på at dekanen skal være en faglig og administrativ leder av fakultetet, og rapportere til fakultetsstyret i saker som ligger under dette. I andre saker rapporterer dekanen til rektor. Dekanen skal lede fakultetet med vekt på strategi, utvikling og koordinering, stimulere til samarbeid på tvers av fakultetets institutter og mot øvrige fakultet, og bidra til å skape positiv organisasjonskultur og produktivt arbeidsmiljø ved fakultetet. I tillegg skal dekanen påse at det utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i undervisning og forskning, og legge forholdene til rette for studentenes lærings- og arbeidsmiljø ved fakultetet. Andre arbeidsoppgaver er å etablere årlige resultatmål for instituttleder og evaluere instituttleder i forhold til disse, lede det

instituttvise ansettelsesutvalg for forsker- og undervisningsstillinger, og være saksforbereder og sekretær for fakultetsstyret. Dekanen sitter i nåværende Rektors ledergruppe (RLG), som består av rektor, prorektor, dekanene, direktør(er), og leder av studentdemokratiet. Han sitter også i den nye rektors utvidede ledergruppe (RUL), som består av instituttlederne, rektor, prorektor, dekaner, direktør(er), og leder av studentdemokratiet. RUL møtes én gang i måneden.

Dekanen meddeler at budsjettet til instituttet skal tas opp som en beslutningssak i fakultetsstyret. Videre sier dekanen at hvis fakultetsstyret ikke godkjenner budsjettet må instituttet ta hensyn til begrunnelsene for det når de omarbeider budsjettet. De må eventuelt forklare hvorfor de ikke er enige i fakultetsstyrets merknader, eller hvordan de tar hensyn til merknadene.

Instituttleders stillingsbeskrivelse

Instituttstyret har ansvar for instituttets strategi og faglige prioriteringer innenfor universitetets og fakultetets overordnede fagstrategiske prioriteringer (Fellesstyret 2013). Instituttleder er styreleder og sekretær for styret, samt faglig og administrativ leder for instituttet. I saker som inngår i instituttstyrets fullmakter, rapporterer instituttleder til dette, og for øvrig til dekanen. Instituttleder deltar i instituttets ansettelsesutvalg for forsker- og undervisningsstillinger, og i sentralt tilsettingsutvalg for administrative og tekniske stillinger, for de stillinger som faller under instituttleders ansvarsområde. Instituttlederne sitter i RUL.

Teoridel

Begrepsavklaringer

Makt er et sentralt begrep i vår hovedproblemstilling, og vi vil nå legge fram definisjonen av makt brukt i oppgaven. I tillegg vil vi avklare andre begreper som er hensiktemessige for oppgaven.

Makt

Max Weber (1864-1920) er å anse som en av grunnleggerne av moderne sosiologi, og undersøker hvordan strukturer innenfor organisasjoner påvirker maktutøvelsen (Ringer 2004). Weber definerer makt som “Evnen til å få gjennomslag for sin vilje, også der man møter motstand” (Eriksson-Zetterquist et al. 2014, s.137).

Dahl (1957) tar Webers definisjon et skritt videre og knytter makt til relasjonen mellom aktører. Han definerer makt som “A har makt over B i den grad han kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort” (Dahl 1957, s.202). Med dette mener han at makten ligger i relasjonen som finnes mellom aktørene, og ikke hos en bestemt aktør. Ulike aktører kan være enkeltpersoner, organisasjoner, eller instanser innenfor et hierarki. Dette er en velbrukt definisjon innenfor modernistisk organisasjonsteori, og er den definisjonen som er lagt til grunn i denne oppgaven.

Dahl (1957) legger tre forutsetninger til grunn for at definisjonen skal være gjeldende: (1) Det eksisterer et kort tidsetterslep mellom As maktutøvelse og Bs handling, da det ikke er legitimt å påstå at A har noen innflytelse på Bs handlinger om dette ikke er tilstede, (2) Det finnes en forbindelse mellom A og B, da det ikke vil kunne bli utøvd noe makt av større grad om det ikke er noen ”kontakt” mellom aktørene, (3) A kan gjennom restriksjoner eller sanksjoner påvirke B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort.

Innflytelse

Innflytelse beskrives som “A øver innflytelse over B når han fastlegger eller endrer Bs handlingsvalg ved å levere informasjon om ønskelige eller uønskelige konsekvenser for B som knytter seg til alternativene, uten at A selv har kontroll over disse konsekvensene” (Hernes 1975, s.107) Ved utøvelse av innflytelse vil ikke A ha noen kontroll over konsekvensene, men vil likevel kunne endre Bs handlingsvalg via informasjon. Dette i motsetning til maktutøvelse der A direkte vil kunne endre konsekvensene av et handlingsvalg. Hernes (1975) legger fire forutsetninger til grunn for å kunne utøve innflytelse: (1) En må ha kunnskap om hvilke interesser den andre aktøren har, (2) en trenger oversikt over hvordan mål og midler henger sammen, (3) en må være i stand til å levere premisser, og (4) en må ha tillit hos aktøren en ønsker å påvirke.

Legitim makt

På samme måte som en trenger tillit for å utøve innflytelse, trenger en tillit for å gjennomføre maktutøvelse. Makt tildelt gjennom lover, regler og formelle retningslinjer er det man i litteraturen kaller legitim makt (Eriksson-Zetterquist et al. 2014). En forutsetning for legitim makt er en gjensidig forståelse mellom leder og andre i organisasjonen om at lederen har innflytelse over de underordnede. En annen forutsetning er at det er sammenheng mellom det å ha legitim makt, og det å ta ansvar for at organisasjonen utvikles og når sine mål.

Lederposisjonen er ikke i seg selv knyttet til legitim makt. Det er de underordnede som gjennom tillit og frivillighet gir lederen autoritet til maktutøvelse. Overskrider maktbruken de uformelle grensene satt av de underordnede vil det føre til motstand og stagnasjon i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al. 2014).

Avmakt

En kan oppleve avmakt tross legitim makt og tillit fra de underordnede. Avmakt oppstår når aktørene ikke har klare interesser, ikke vet hvordan de påvirkes av andres beslutninger, eller når sammenhengen mellom mål og midler er uoversiktlig (Hernes 1975). Å ha liten makt vil ikke være det samme som avmakt, da man ved liten makt fortsatt kan påvirke konsekvensene ved et handlingsvalg i større eller mindre grad.

Teorier

Organisasjonsstruktur

Formell organisasjonsstruktur går ut på at en formelt har vedtatt fordelingen av arbeidet i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik 2007). Organisasjonsstrukturen gir organisasjonen form, og virker som et “skjelett” ved at den angir de kravene som medlemmene i organisasjonen formelt må rette seg etter. Strukturen fordeler og grupperer oppgavene som skal gjøres, viser hvordan ansvar er fordelt, oppbygningen av hierarkiet, og hvem som har myndighet til å fatte beslutninger. Å påvirke atferd i en spesiell retning er hovedhensikten med organisasjonsstrukturen. Likevel er det ikke dermed sagt at det er perfekt samsvar mellom den formelle strukturen og det som faktisk skjer i en organisasjon. Årsaken til at den formelle strukturen ikke følger den faktiske atferden kan deles i tre.

Tre grunner til at organisasjonsstrukturen ikke følges.

Den første grunnen til dette er at organisasjoner ikke er maskiner, men mennesker med selvstendige meninger, følelser og overbevisninger (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Medlemmene sine uformelle verdier og normer stemmer kanskje ikke overens med de formelle forventningene, derfor skjer ikke det som på papiret var forventet at skulle skje. Denne uformelle siden av organisasjoner kalles organisasjonskultur, og “det sies at kultur spiser struktur til frokost” (Isaksen 2015). De fleste definisjonene av organisasjonskultur trekker fram at begrepet omfatter personer som i en bestemt sosial sammenheng har felles opplevelser, tanker og meninger (Jacobsen & Thorsvik 2007). Edgar Schein, referert i

(Jacobsen & Thorsvik 2007), mener kultur er basert på læring, som vil si at man tilpasser seg en virksomhet basert på hvordan de har utført arbeidsoppgavene tidligere. Den rådende kulturen vil bli lært bort til nye medlemmer slik at de lærer hvordan ting skal oppfattes og forstås, og dermed får en passende atferd i gruppa. Likevel opprettholdes bare kulturen så lenge den oppfattes som riktig.

Den andre årsaken Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker fram er at makt og innflytelse i en organisasjon ikke alltid er slik som den formelle strukturen skulle tilsi. Makten kan ligge i informasjon, fagkunnskap eller i personlige egenskaper, istedenfor den hierarkiske posisjonen som den var tiltenkt. Det kan også være slik at enkeltindivider eller grupper har andre mål enn ledelse i organisasjonen. Dette kan medføre en maktkamp mellom ulike grupper.

Årsak nummer tre går ut på at forhold i omgivelsene har innvirkning på hva som skjer i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik 2007). Medlemmenes atferd kan forklares som en handling for å tilfredstille eksterne aktører. Usikkerhet knyttet til omgivelsene og eksternt press, fører til at de ikke lenger forholder seg til den formelle strukturen.

Organisasjonsendring

Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 375) mener at “endring og organisasjon kan betraktes som to motsetninger”, ettersom stabilitet og forutsigbarhet er ord som gjerne blir brukt for å omtale organisasjoner som høyskoler og universiteter. I den nye strukturreformen presentert i stortingsmelding nr. 18 er det likevel endring som er budskapet (Kunnskapsdepartementet 2015). Dette for å tilpasse seg det behovet som etterspørres, og en verden og et samfunn i konstant endring. Det er mange endringer som vil skje i en organisasjon som slår seg sammen med en annen organisasjon, og gjennomgår en omstrukturering (Jacobsen & Thorsvik 2007). Eksempler på ulike forhold kan være endringer i mål og strategier, koordinering og fordeling av arbeidsoppgaver, normer og verdier, samt adferdsendringer i form av kommunikasjon. Man kan få nye måter å ta beslutninger eller utføre eksisterende oppgaver. Organisasjonens interne maktforhold, og forholdet organisasjonen har til omgivelsene, vil på denne måten endres.

Motstand mot endring

Ofte vil endringer møtes med motstand innad i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2007). Motstanden kan grunne i en rekke årsaker, og er en rasjonell reaksjon. Personer eller grupper i

organisasjonen vil forsvare det som er kjent, og det de mener er riktig og godt. Vi har valgt å trekke fram noen eksempler.

Frykt for det ukjente: På bakgrunn av et trygt og kjent utgangspunkt, er det få som møter en endring uten å vise en form for motstand (Jacobsen & Thorsvik 2007). Usikkerhet, som følge av endring i en sikker tilstand, kan virke skremmende. Det er tryggest å holde fast ved det kjente som en vet fungerer.

Tap av identitet: Mennesker streber etter å finne meningen med det de driver med (Jacobsen & Thorsvik 2007). Etter en tid i en organisasjon er det ikke uvanlig å ha opparbeidet seg følelsen av at “Det jeg gjør, er viktig for organisasjonen” (Jacobsen & Thorsvik 2007, s.362). De fleste identifiserer seg med arbeidet sitt, og en endring i organisasjonen kan føre til at meningsmønstret brytes og at identifiseringen går tapt.

Maktforhold endres: Reorganisering av et mønster av makt og innflytelse kan ofte skje på grunnlag av endringer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2007). Dermed endres en stabil fordeling av makt. Som følge av dette kan enkelte motsette seg endringen fordi muligheten til innflytelse minker.

Sosiale bånd brytes: Tette sosiale bånd kan komme til å brytes ved organisasjonsendring (Jacobsen & Thorsvik 2007). Endringen kan føre til at personer må jobbe med nye kollegaer de ikke kjenner, eller helst ikke vil arbeide med.

Problemspesifisering

Hovedproblemstillingen lyder som følger: Har instituttlederne ved Fakultet for miljøvitenskap og teknologi mistet makt ved innføring av fakultetsordningen?

I tillegg til hovedproblemstillingen ble det utarbeidet fire underproblemstillinger for å konkretisere sentrale deler av denne. Disse skal samlet sett gi et helhetlig svar på hovedproblemstillingen.

Underproblemstilling 1

Innføring av fakultet var en stor endring for de to institusjonene, og teorigjennomgangen viser hva som kan skje i organisasjoner ved en endring. Det kommer fram at det er få som møter en endring uten å vise en form for motstand, fordi en forlater en trygg tilstand og går inn i noe som er ukjent (Jacobsen & Thorsvik 2007). Med andre ord kan en endring føre til en frykt for det ukjente. I bakgrunnen så vi på at andre universiteter allerede har denne modellen, derfor er ikke dette en revolusjonerende ordning, men den er likevel til en viss grad ukjent for de to partene i fusjonen. Vi vil i denne oppgaven undersøke om noen av teoriene samsvarer med hvordan organisasjonene innblandet i fusjonsprosessen reagerte på endringene. Underproblemstilling 1 skal gi oss svaret på dette.

- Var det motstand under prosessen ved innføring av fakulteter?

Underproblemstilling 2

Dahls (1957) definisjon på makt sier at man har makt om man kan påvirke en aktør til å handle annerledes enn aktøren ellers ville gjort. Man utøver innflytelse istedenfor makt om man kan endre en aktørs handlingsvalg gjennom informasjonsflyt uten å kunne påvirke konsekvensene av et handlingsvalg (Hernes 1975). Fra bakgrunnen om institusjonene kan man lese at det har skjedd endringer i det formelle maktgrunnlaget til instituttlederne. Vi ønsker å finne ut hvordan de opplever at deres makt til å påvirke instituttets handlinger er blitt endret i praksis. Dette førte til utarbeidelse av problemstilling 2. Vi satte opp fire parametere for å måle endringen i instituttledernes maktforhold.

- Har innføring av fakultetet ført til en endring av instituttledernes makt over følgende parameter:
- Økonomi ved instituttet

- Ansettelser ved instituttet
- Vekst og faglig utvikling ved instituttet
- Makt til innflytelse oppover i hierarkiet

Underproblemstilling 3

Vi ønsket å få et klart bilde av instituttledernes og dekanens synspunkter rundt fakultetsordninger for å starte refleksjon rundt temaet, og dermed få fram flere meninger og tanker. På bakgrunn av dette utarbeidet vi underproblemstilling 4.

- Har innføringen av fakulteter ført med seg noen fordeler eller utfordringer for instituttlederne?

Underproblemstilling 4

I begrepsavklaringen defineres makt som at “A har makt over B når han kan få B til gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort” (Dahl 1957, s.202). For at dette skal bli utfallet må A ha legitim makt, som er en gjensidig forståelse mellom leder og medarbeidere om at lederen har innflytelse over de underordnede. Det kommer også fram at en leder kan oppleve avmakt om aktørene ikke vet hvordan de påvirkes av andres beslutninger (Hernes 1975).

Styringsreglementet til NMBU gir dekanen og instituttlederen noen spesifikke oppgaver og dermed roller, dette er en del av det som beskrives i teoridelen som organisasjonsstruktur. Disse gir de kravene som de ansatte formelt skal rette seg etter. Hvis det viser seg i praksis at de ansatte ikke følger det formelle styringsreglementet kan det være tre årsaker til dette; organisasjonskultur, interne maktforhold og eksterne innvirkning (Jacobsen & Thorsvik 2007). Dette kalles uformell organisasjonskultur, og om det er for lite samsvar mellom den og den formelle strukturen, vil ikke maktinnehaverende ha legitim makt (Eriksson-Zetterquist et al. 2014). Maktinnhaveren vil da heller kunne oppleve avmakt enn makt. På bakgrunn av teoriene er det interessant å se hvor de intervjuede mener at makten befinner seg.

- Hvor mener intervjuobjektene at makten ligger, hos instituttlederne eller hos dekanen?

Metodedel

I denne oppgaven ble det valgt å benytte en kvalitativ metode, i form av et dybdeintervju. Metoden ble valgt på grunnlag av et ønske om en fyldig og detaljert beskrivelse, som dermed kunne svare på den valgte hovedproblemstillingen. Informantene skulle ha stor frihet til å uttrykke seg, og et intervju gjorde det mulig å få informasjon utover det de blir spurt om (Johannessen et al. 2011). Det ble valgt å benytte et delvis strukturert intervju, med spørsmål som ble utformet på forhånd. Likevel ble spørsmålene tilpasset de ulike intervjusituasjonene, avhengig av hvilken rolle og styringsnivå informantene hadde eller hadde hatt.

I kvalitativ metode benyttes en strategisk utvelgelse (Johannessen et al. 2011). Personene ble valgt fordi de var essensielle for å samle inn nødvendige data. Det ble altså brukt en kriteriebasert utvelgelse, der informantene oppfylte spesifikke kriterier. Epost ble sendt til intervjuobjektene for å avtale intervju, og en forklaring av oppgavens tema og formål ble framlagt. Utvalget besto av sju personer, som alle har eller hadde hatt en sentral stilling i organisasjonshierarkiet. Fire av deltagerne var tre nåværende og en tidligere instituttledere ved Miljøtek. Det varierte hvor lenge deltagerne hadde vært ansatt. Intervjuobjekt 1 og 2 var ansatt både før og etter fusjonen, intervjuobjekt 1 var tidligere instituttleder, intervjuobjekt 2 nåværende. Intervjuobjekt 3 og 4 er nåværende instituttledere, ansatt etter fusjonen. De tre andre deltagerne var to tidligere rektorer på UMB og NVH, og dekanen ved Miljøtek.

Ettersom utvalget besto av personer med ulik bakgrunn, hadde de ulik informasjon og oppfatninger rundt temaet. Det ble derfor nødvendig å utforme tre ulike intervjuguides basert på intervjuobjektene sin bakgrunn. Én for de tidligere rektorene, én for dekanen, og én for instituttlederne. Felles for de tre intervjuguidene, var at alle intervjuobjektene fikk et innledende spørsmål om bakgrunn, og at alle hadde muligheten til å tilføye noe utover det som ble etterspurt.

Noen felles temaer gikk også igjen i de ulike intervjuene, laget på bakgrunn av problemstillingen. Blant annet hvem som har makten av dekanen eller instituttlederne, og fordeler og ulemper med fakultetsordningen. Instituttlederne ble med bakgrunn i fire parametre, spurt om det hadde skjedd en endring i deres makt som følge av fakultetsmodellen.

For å få en bedre forståelse for fakultetsordningen, ble rektorene og dekanen også spurt om å fortelle om bakgrunnen for at fakultetsordningen ble et faktum. Mye av dette er ikke tatt med i

oppgaven, da dette er kjent for oppdragsgiver. Det som er tatt med i oppgaven kunne være med å beskrive hvorfor de intervjuede hadde den holdningen og oppfatningen de har.

To personer deltok ved hvert intervju, én stilte spørsmålet og én hadde hovedansvaret for å notere. Det ble ikke foretatt lydopptak av intervjuene. Årsaken var at noen av informantene i forkant av intervjuene uttrykte en viss skepsis til å bli intervjuet om dette temaet. Bruk av diktafon kunne ha gjort dem enda mer utilpass.

Etter intervjuet ble notatene fra intervjuet satt sammen. I analysedelen har vi plukket ut dét som vi så på som relevant innenfor hvert tema. Vi har valgt å analysere underproblemstillingene ved hjelp av teori. Dette er en noe problematisk fremgangsmetode (da vi står i fare for å tolke resultatet før alle resultatene er fremlagt), men vi føler det er det rette for vår oppgave. I drøftingsdelen vil vi oppsummere det vi har kommet fram til i analysedelen og fremlegge egne meninger, og bruke dette til å belyse hovedproblemstillingen.

Analyse

Datamateriale for delproblemstilling 1: Var det motstand mot å innføre fakulteter?

Rektorene forteller det var argumenter både for og i mot fakultetsmodellen.

Rektorene forteller at argumentene til NVH var at fakultetsordningen er en klassisk universitetsmodell, og at den ville øke samarbeid på tvers av instituttene både innen forskning, utdanning og administrasjon. De håpet at fakultetet skulle gi dem en lettere integreringsprosess, og hindre dem i å stå alene som institutt etter fusjonen. NVH så også muligheter for koordinering og samhandling mellom instituttene i fakultetet, som dermed ville gi mindre sårbare miljøer. Tenkte oppgaver til fakultetet var å samkjøre og utvikle studieprogrammer, i tillegg til å sørge for informasjon mellom instituttene på fakultetet og utnytte fagkompetansen.

Argumentene til UMB var at det ble et ekstra organisasjonsnivå med mer administrasjon og byråkrati. De var redde for at ordningen ville øke avstanden fra instituttene til universitetsledelsen. Med de potensielle ekstra administrative kostnadene, ville en flytte ressurser bort fra fag og forskning. UMB var et lite universitet, noe som gjorde det urealistisk å opprette fakulteter, selv etter fusjonen. De mente at det var enklere å samarbeide på tvers av institutter enn på tvers av fakulteter.

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 1

De to tidligere rektorene forteller at de ansatte på UMB var motstandere av å innføre fakulteter. Det er få som møter endringer uten å vise motstand. Fra teorien kan dette beskrives som frykt for det ukjente. Jackobsen og Thorsvik (2007) mener at når det gamle er et trygt og kjent utgangspunkt, er det vanskelig å se fordelene med noe nytt. Argumentene til UMB var å innføre enda et organisatorisk nivå ville øke avstanden til universitetsledelsen. Fra å sitte i RLG på UMB hvor de hadde ukentlige møter, ville de nå sitte i RUL og kun møtes én gang i måneden. Jackobsen og Thorsvik (2007) mener at de som mister makt, ofte vil motsette seg endring.

Rektorene forteller at argumentet fra NVH var at fakultetsmodellen er en klassisk universitetsmodell, og at den ville øke samarbeid på tvers av instituttene. Store universiteter som UIO og NTNU har denne modellen (UIO 2015; NTNU 2015). Fakultetene på disse universitetene er tillagt langt flere oppgaver enn det som ble tilfellet for NMBU, og det meste av administrasjonen ligger på dette nivået. Det er heller ikke alle institutter som har eget styre, flere har bare et råd på instituttnivå (NTNU 2013). Det kan også se ut til at NVH hadde en organisasjonsmodell som kan sammenlignes med et fakultet. Administrasjonen var organisert sentralt på høgkolen og instituttlederne opererte i stor grad alene. På UMB hadde instituttleder et eget styre, de vedtok budsjett, og de hadde beslutningsmyndighet over ansettelser (Universitetsstyret 2011). Det ser ut som at innføringen av fakultetsmodellen gav en mye større endring for ansatte på UMB enn for ansatte på NVH. Dette kan være med på å forklare mye av motstanden mot denne modellen.

Datamateriale for delproblemstilling 2: Har innføring av fakultetet ført til en endring av instituttledernes makt? Ved hjelp av følgende parametere: økonomi og budsjettering, ansettelser, vekst og faglig utvikling, og makt til innflytelse oppover i systemet.

Instituttlederne ble spurt om hvilke områder de opplever at de har makt over. De som har vært ansatt som instituttledere både før og etter fusjonen ble spurt om de også har opplevd noen endring av sin makt ved innføring av fakultetsmodellen.

Økonomi og budsjettering

Intervjuobjekt 1 mener at instituttlederne rent formelt mistet noe makt over økonomien ved innføring av fakultetsordningen, “i praksis skjedde det likevel ingen endringer”. Budsjettet må formelt godkjennes på fakultetsnivå, men personen merket ikke noen reelle forskjeller fra hvordan det var tidligere. Intervjuobjekt 2 mener det er viktig å ha makt over budsjettet, slik at de vet hva pengene brukes til. Personen opplever ikke at dette har endret seg som følge av innføring av fakultet, noe vedkommende synes er veldig greit. Intervjuobjekt 3 sier at “slik det er nå er det lite handlingsrom, fordi mange ressurser er bundet i lønninger”.

Vedkommende ser derfor behov for noe større romslighet i økonomien for å kunne fatte ønskede beslutninger. Vedkommende sier at instituttstyret er økonomisk ansvarlig for

instituttets drift, og rapporterer kun planer og driftsrapporter til fakultetsstyret. Intervjuobjekt 4 mener at “sentraladministrasjon kontrollerer fakultetene og instituttene gjennom både penger og regler”. Vedkommende påpeker at det kan virke som om instituttene har mistet noe av den individuelle makten ved innføring av fakulteter, og at den har blitt mer sentralisert.

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 2 - økonomi og budsjettering

I forhold til økonomi er alle instituttlederne enige om at det ikke har skjedd noen stor endring i praksis, de utarbeider og vedtar fremdeles sitt eget budsjett. Dette er noe det virker som de er veldig fornøyd med, og de opplever ikke at makten er blitt endret. Likevel meddeler dekanen i bakgrunnskapitlet at det har skjedd en formell endring, ettersom at fakultetsstyret nå tar opp budsjettet som en beslutningssak, og må godkjenne det.

Ansettelses

Flere intervjuobjekter forteller at ansettelsesprosessen endret seg med innføring av fakultetsmodellen, ved at dekanen nå leder ansettelsesutvalget for forsker- og undervisningsstillinger. To av intervjuobjektene (2 og 3) mener at prosessen var mer effektiv før. Det at dekanen må være med, gjør den mer tungrodd og fører til mer byråkrati. Intervjuobjekt 1 mener instituttene formelt mistet noe av sin makt, men personen har ikke sett noen endringer rent praktisk da det til nå ikke har vært noen uenigheter om innstillingene som har blitt lagt fram til ansettelsesutvalget. “Dekanen har tilført noe positivt i ansettelsesprosessene fordi det kan være fornuftig at det er med en ekstern person som kan koordinere ansettelser mellom instituttene innad på fakultetet, slik at det ikke blir ansatt to personer med samme bakgrunn. Dette er en god konsekvens av dette med fakultet...Tror jeg opplever det slik fordi dekanen er en fornuftig mann, han er en god samtalepartner, men dette er veldig personavhengig”. Videre sier intervjuobjekt 1 at dekanen ikke har dobbeltstemme i ansettelsesprosessen, men det er han som legger fram saken. Intervjuobjekt 3 kommenterer også at selv om dekanen er leder i ansettelsesutvalget, har instituttstyremedlemmer flertall i utvalget, slik at styret indirekte beholder kontrollen.

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 2 - ansettelse

Det har skjedd en endring når det gjelder ansettelse. Dekanen er nå leder for ansettelsesutvalget, noe intervjuobjektene mener er mer tungrodd og medfører mer byråkrati. Bakgrunnsinformasjonen forteller oss at instituttlederen har gått fra å være den som ledet ansettelsene, til å være et medlem av utvalget (Universitetsstyret 2011). Likevel, som en av instituttlederne påpeker, er det en fordel med en ekstern person som koordinerer ansettelse mellom instituttene, for å unngå like ansettelse på to institutt. Dette viser at det er noe uenighet mellom instituttlederne om nytten av dekanens deltagelse. Ettersom alle medlemmene i utvalget har stemmerett, har ikke dekanen noe mer makt enn de andre i utvalget til å bestemme utfallet av ansettelsene. Likevel er det dekanen som legger fram saken for utvalget, og på den måten kan dekanen ha makt i form av innflytelse på avgjørelsen. Dekanen kan dermed, via informasjonsflyt, påvirke de andre medlemmene i utvalget sine handlingsvalg, slik det ble beskrevet av Hernes om innflytelse (1957).

Vekst og faglig utvikling

Intervjuobjekt 1 mener det ikke har skjedd noen endring i praksis når det gjelder vekst og faglig utvikling. Personen har ikke opplevd at dekanen er en person som instituttet må forholde seg til, og få godkjenning av på dette området. “Jeg så ikke på det som nødvendig at han var enig med meg”. Intervjuobjekt 3 synes faglige prioriteringer er noe det er viktig å ha makt over, det vil si hvilke områder det skal forskes og undervises på. Vedkommende opplever å ha makt på disse områdene. Den intervjuede mener videre at “det er viktigst å kunne utøve makt når prioriteringer må foretas”. Intervjuobjekt 4 mener instituttlederne har potensiell makt over faglig utvikling gjennom tildeling av stipendiat og ansettelse til faste forsker- og undervisningsstillinger, men bemerker at slike faste ansettelse ikke skjer ofte. Denne makten mener vedkommende at er delt med dekanen og instituttstyret.

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 2 - vekst og faglig utvikling

Instituttlederne opplever det som viktig å ha makt over vekst og faglig utvikling. Ingen av dem opplever at dette har endret seg etter innføring av fakultet. Selv om de ikke har opplevd noen endring, er det punkter i dekanens stillingsbeskrivelse som sier at han skal påse at det

utøves god faglig ledelse med vekt på kvalitet i undervisning og forskning, og legge forholdene til rette for studentenes lærings- og arbeidsmiljø ved fakultetet (Aarflot 2013).

Makt til innflytelse oppover i systemet

Intervjuobjekt 1 opplever at instituttlederne har mistet en del av mulighetene sine for å påvirke og bli hørt oppover i systemet hvis man sammenligner med hvordan det var før fusjonen. Tidligere var det ukentlige møter mellom instituttlederne og rektor. Nå som dette har blitt redusert til månedlige møter, må mange av sakene tas gjennom dekanen.

Instituttlederen må dermed bli enig med de andre instituttlederne på fakultetet. Tidligere kunne instituttlederne selv fremme saker og kommentere andres saker på RLG-møter, noe som fikk i gang gode diskusjoner og dialog. Intervjuobjekt 1 mener at alle instituttlederne så på seg selv som et lag før fusjonen. Nå har de mistet noe av dette, og de sitter mer isolert. Likevel mener intervjuobjekt 1 at uten fakulteter ville muligheten til innflytelse uansett blitt redusert, fordi det ville vært flere i gruppa, nå som det er 13 institutter etter fusjoneringen. Ettersom instituttlederne ikke sitter i rektors ledergruppe lenger, mener intervjuobjekt 2 at de har en større avstand til rektor og universitetsledelsen. Med de hyppigere møtene som var tidligere, var rektor bedre orientert om den daglige driften på instituttene. Intervjuobjekt 3 uttaler at “det foreligger lite formelle koblinger opp til fakultetet”. Viktige løpende innspill til universitetsledelsen går via dekanen til RUL der saker også ofte diskuteres ad hoc. For øvrig går forsknings- og undervisningsspesifikke saker via Forskningsutvalget og Undervisningsutvalget ved NMBU. Intervjuobjekt 4 setter stor pris på RUL. Personen mener instituttlederne har stor makt og at rektor hører på deres mening. Videre uttaler vedkommende at “avstanden fra de på toppen til de lenger ned i hierarkiet er liten”.

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 2 - makt til innflytelse oppover i systemet

Ved denne parameteren varierer svarene til instituttlederne noe. En av instituttlederne mener vedkommende har mistet en del av mulighetene sine for å bli hørt, og til å påvirke oppover i systemet. En annen mener det har blitt større avstand til rektor og universitetsledelsen. Det å ikke bli hørt, og å føle større avstand til rektor, kan kobles til teorien om tap av identitet som følge av en endring i organisasjonen (Jackobsen & Thorsvik 2007). Endringen vil gi følelsen av at det personen gjør, ikke lenger er viktig for organisasjonen. Likevel poengterer en av dem

at endringer ville skjedd uansett, da det nå er 13 institutter på NMBU. En tredje instituttleder har en helt annen oppfatning, at avstanden fra de på toppen til de lenger ned i hierarkiet er liten. Vedkommende mener også at instituttlederne har stor makt, og at rektor hører på deres mening.

To av instituttlederne sier at de før kunne fremme sakene sine selv, men at de nå må gjennom dekanen. De sier at muligheten til å møte rektor er redusert, og at rektor ikke lenger er like informert om den daglige driften. Fra teorien kan dette tyde på endringsmotstand fordi de opplever at maktforholdene endres (Jackobsen & Thorsvik 2007). Det er vanlig å motsette seg endringen når muligheten til innflytelse minker. Som sitert i innledningen vil de som mister makt ofte motsette seg endring på bakgrunn av at de nå sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen, mister rett til å delta i ulike beslutningsfora og må gi fra seg muligheten til innflytelse. Noe annet som kom fram er at en av intervjuobjektene følte at de før fusjonen var et lag som satt sammen i rektors ledergruppe, men at instituttlederne nå er mer isolert. Fra teorien kan dette tyde på at vedkommende føler de sosiale båndene til de andre instituttlederne er brutt, og at fakultetet avgrenser hvem de skal bygge relasjoner til (Jackobsen & Thorsvik 2007).

Oppsummert: instituttlederne er uenige om innføring av fakultet har ført til endring av instituttledernes makt ved de fire ulike parametrene. For ansettelse har det skjedd en endring ved at dekanen nå leder ansettelsesutvalget, men likevel mener de ikke dette har påvirket makten i stor grad. Når det gjelder økonomi mener de at det i praksis ikke har skjedd en endring. Innenfor vekst og faglig utvikling mener instituttlederne at det er de som fremdeles sitter med makten. Det er uenighet om maktforholdet ved makt til innflytelse oppover i systemet.

Datamateriale for delproblemstilling 3: har innføringen av fakulteter ført med seg noen fordeler og ulemper

Instituttlederne og dekanen fikk svare på hvilke fordeler og utfordringer innføringen av fakultetsmodellen har ført med seg. Først vil tanker om fordelene bli lagt fram.

Intervjuobjekt 1 mener at innføringen av fakultetsordningen ikke har medført noen konkrete fordeler for sitt institutt, men tror at dekanen kan være en nyttig samtalepartner som man kan

lufte idéer for. “Dekanen er over oss i hierarkiet, og er lettere å få tilgang til enn rektor”. Intervjuobjekt 2 svarer “Nei, det gjør jeg ikke” ved spørsmål om personen ser noen fordeler ved innføring av fakulteter. Ved nærmere ettertanke svarer vedkommende at han/hun på forhånd så for seg et mer samlet fagfelt, noe som ville vært positivt om det ble en realitet. Personen tror at dette kan være mulig, men kan ikke se at det gjennomføres i dag. Styrken i det ville vært at de hadde fått større tyngde, fordi samarbeid gir mer makt. En annen fordel vil være at det nå muligens er lettere å ta kontakt med instituttene som er på samme fakultet.

“Det var et godt spørsmål” uttaler intervjuobjekt 3, men kommer etterhvert med tanker om saken. Vedkommende mener at enkelte oppgaver av ekstern karakter som markedsføring ol., bør foretas av dekanen. Dekanen bør også identifisere synergier. Personen opplever at fakultetsordningen legitimerer litt mer samarbeid mellom de som inngår i fakultetet, og motiverer til dette. “Merker at jeg er positivt innstilt på å yte bistand til de andre, og regner med å få det tilbake når det er nødvendig.” Ordningen medfører et mer personlig forhold mellom instituttlederne og man bygger relasjoner bevisst eller ubevisst. Avstanden er kort innenfor fakultetet, og det er enkelt å ta en telefon. Instituttene er ”i samme familie” og kan lære av hverandre. Samtidig er veien opp til universitetsadministrasjon og rektor blitt lenger. Intervjuobjekt 4 mener at hvert institutt ikke lenger sitter alene, men i blokk i forhold til sentraladministrasjonen. Å ha kontakt med hverandre på tvers av instituttene er viktig, og det kan dekanen gjøre mye med. Dekanen mener det er fordelaktig med fakulteter, fordi rektor vil kunne oppnå å få entydige råd før saker legges fram for universitetsstyret. Tidligere da de åtte instituttlederne møttes ukentlig, ble det mange lokale interesser, og det kunne bli et konglomerat av innspill. Rådene som ble gitt var ofte sprikende, noe som førte til at rektor selv fikk større frihet til å bestemme seg for hvilke innspill som ble gjeldende. Fordelen med dagens ordning er at det er lettere å oppnå større grad av konsensus i RLG, når det er tre stemmer istedenfor åtte, «uten at man av den grunn taper muligheter for å kombinere mange hensyn i komplekse saker».

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 3

På dette spørsmålet trengte mange av intervjuobjektene noe betenkningstid før de klarte å svare. En av instituttlederne så på dekanen som en samtalepartner, en annen mente at dekanen kan brukes til å markedsføre instituttene utad og for å identifisere synergier. Alle instituttlederne føler at fakultetsordningen kan føre til mer samarbeid. “Merker at jeg er

positivt innstilt på å yte bistand til de andre, og regner med å få det tilbake når det er nødvendig.” En mener det er lettere å ta kontakt på tvers av instituttene ettersom de nå er mer som en familie, en annen synes at hvert institutt ikke lenger sitter alene, mens en tredje person ser potensialet i at samarbeid kan føre til mer makt. Dekanen på sin side mener rektor kan oppnå å få mer entydige råd. Om fakultetet samarbeider og står sammen om ett argument, er de sterkere enn om de står alene.

Videre vil instituttledernes og dekanens tanker om utfordringer ved innføringen av fakultetsordningen fremlegges.

Intervjuobjekt 1 opplevde ikke innføringen av fakultetsordningen som problematisk for sitt institutt, men fakultetet krever noe i form av ressurser, og de ressursene må tas fra et sted. Midlene kunne kanskje blitt brukt mer fornuftig på instituttene i stedet, mener personen. I tillegg tar mange prosesser lenger tid fordi det må gå gjennom dekanen først.

“På veldig store universitet er det behov for en viss inndeling, men det er ikke sikkert dette er et behov på vårt universitet som er ganske lite”, uttaler intervjuobjekt 2. Personen er kritisk til en eventuell utvidelse av administrasjonen på fakultetsnivå og samtidig redusere den på instituttnivå. Selv om en flytter administrasjonen til fakultetsnivå, vil ikke dette nødvendigvis føre til mindre administrasjon. Om fakultetene fører til økt samarbeid er vedkommende usikker på. “Det sies at det ikke var samarbeid mellom instituttene, men det var det.” Personen sier at de ikke har fått noe nytt samarbeid utover det de hadde før innføring av fakulteter. For instituttet er samarbeid utenfor fakultetet likeså viktig som innad. Videre forteller intervjuobjektet at en som instituttleder nå i mindre grad får med seg hva som skjer på resten av universitetet, ettersom RUL møtes sjeldnere enn RLG gjorde. Da de møttes ukentlig i RLG opplevde personen at de hadde gode diskusjoner, mye grunnet mange felles problemstillinger for instituttlederne og mulighet for erfaringsutveksling. Personen opplever også en større avstand til universitetsledelsen.

Intervjuobjekt 3 mener det største problemet er at fakultetsstyret trolig leter etter sin rolle, ergo søker de å legitimere seg ved for eksempel å be om rapportering fra instituttlederne. Dette har ført til dobbelrapportering. En må være obs på at denne praksisen ikke eskalerer. Fakultetsstyret ønsker trolig å ha en vesentlig rolle for instituttene, men det har det ikke budsjett til. “Det virker som om dekanene søker i systemet for å definere sin rolle”. Personen

mener videre at dekanene synes å ha blitt brukt litt for mye av universitetsadministrasjonen, og således jobber mer for NMBU på bekostning av fakultetet. En hovedårsak kan være at NMBU sin administrasjon er underbemannet, og at flyttingen fra Campus Adamstua til Ås sluker mye tid. Det er mange som lurer på nytte versus kostnader ved innføring av fakultet, mener intervjuobjekt 3, og stiller seg usikker til om nytten har vært større enn kostnadene så langt. Fakultetene ved NMBU har så langt hatt en underordnet rolle sammenlignet med andre universiteter, noe som gjenspeiles blant annet ved at de ikke har administrasjon slik som andre universiteter med fakultetsordning.

Utfordringen er at administrasjonen ved instituttene ikke skal vokse i størrelse, men fortsatt være minst like effektive, mener intervjuobjekt 4. Personen opplever at det er mye administrativt arbeid som instituttleder, men vet ikke hvordan dette var før innføringen av fakulteter. Administrasjon tar mye tid, og tid koster penger.

Dekanen mener at dagens organisering av fakultetene byr på utfordringer. Dette er fordi styringsreglementet gir fullmakter på papiret, men de reelle endringene må skje der ressursene disponeres, altså der budsjettet vedtas. Budsjetttrammene fastsettes gjennom budsjettmodellen, og instituttstyrene og instituttlederne er gitt fullmakt til å forvalte dette. Videre påpeker han at om dekanen og fakultetsstyret skal kunne påvirke instituttenes disponeringer, så må dette skje gjennom forankringsprosesser over tid.

En annen utfordring, er at det har blitt litt mange individuelle samtaler mellom dekan og instituttleder, og ikke så mange fellesmøter med alle instituttlederne på fakultetet, såkalte fakultetsmøter. En årsak kan være at det ikke har vært noe fastsatt rundt det enda. Videre forteller han at NMBU er i ferd med å endre på dette, slik at fakultetsmøtene vil få en mer formalisert rolle, og at det vil erstatte noen av møtene i rektors utvidede ledergruppe. Det at ansettelse i vitenskapelige stillinger nå foregår under ledelse av dekanen, tror dekanen er en ting instituttlederne og instituttstyrene ikke er helt fornøyd med da de ikke lenger har denne fullmakten alene. Dekanen opplever også at instituttlederne fortsatt ønsker å rapportere direkte til rektor, heller enn via dekanen, spesielt når de nå har færre møter med rektor. Om fakultetet slik det fungerer i dag, uttaler dekanen at: «Systemet som er i dag vil ikke ha livets rett, hvis vi ikke erfarer at det har nytte framover. Jeg opplever at dekanen og fakultetsstyret har en berettigelse i dag, spesielt når det gjelder å koordinere virksomheten på tvers av

fakulteter og institutter, men jeg er ikke sikker på om dette er tilstrekkelig tatt i betraktning kostnader forbundet med fakultets virksomhet».

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 3

Instituttlederne kommer med mange eksempler på ulemper med fakultetsordningen. Den ene instituttlederen betviler i denne sammenhengen om fakultetet har ført til mer samarbeid, og mener ordningen ikke har ført til noe nytt samarbeid utover det de hadde fra før. Personen mener at samarbeid utenfor fakultet er like viktig som innad. Instituttlederen får i mindre grad med seg det som skjer på resten av fakultetet. To av instituttlederne mener at fakultetsordningen har ført til at det blir brukt ressurser som kunne vært brukt andre steder, og stiller seg usikker til om nytten har vært større enn kostnadene. Prossessene tar også lenger tid når fakultetsstyret ber om rapporteringer utenfor deres arbeidsområde, og det virker som de ikke helt vet sin rolle på universitetet. Dette fører til dobbeltrapportering. Dekanen opplever at instituttlederne ønsker å rapportere direkte til rektor heller enn via dekanen. Dekanen synes det er en utfordring at de reelle endringene må skje der ressursene disponeres, selv om styringsreglementet gir fullmakt på papiret.

Datamateriale for delproblemstilling 4: hvor mener intervjuobjektene at makten ligger, hos instituttlederne eller hos dekanen?

Alle intervjuobjekter fikk svare på spørsmål om maktfordelingen mellom instituttet og fakultetet.

Den ene av de tidligere rektorene uttaler: “Det er penga som rår”. Det er de som styrer pengesekken som har makt, og så lenge dekanen ikke har mye penger til rådighet, så har han heller ikke mye makt. Tidligere rektor mener at om dekanen er litt smart får han med seg instituttene på laget. Et fakultet som står samlet vil i fellesskap utgjøre en stor makt.

Vedkommende mener videre at instituttene har makt da de sitter på budsjettene, og selv om de skal godtas av fakultetene tror ikke personen at fakultetsstyret har så stor mulighet til å påvirke noe særlig. Instituttene sitter derfor med mye makt. Helhetsinntrykket til denne rektoren er at det ikke brukes så mye makt i universitetssektoren. “Mer gulrot enn pisk”.

Den andre tidligere rektoren mener at lite er endret sammenlignet med hvordan det var tidligere. Instituttene får fortsatt bevilget midler fra universitetsnivå, og dekanen har

beskjedne midler til rådighet for strategiske satsinger. Den økonomiske situasjonen er uendret, i motsetning til ansettelsesprosessene der dekanen nå leder ansettelsesutvalget, og har mulighet til å påvirke der.

Intervjuobjekt 1 mener at det på instituttnivå fortsatt er instituttlederne som regjerer. På universitetsnivå og opp mot den sentrale ledelsen er det dekanen som har tatt over og spiller en større rolle, mer enn mange liker. På fakultetet har dekanen først og fremst en koordinerende rolle. “Når man er usikker, så tror jeg det er greit å samtale med en dekan... dette er veldig personavhengig”.

Intervjuobjekt 2 viser til Styringsreglementet for Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, og mener at maktfordelingen mellom institutt og fakultet kan avledes fra dette dokumentet. Vedkommende ser på dekanen som et talerør mellom instituttene på fakultetet og universitetet. Det er nå tre om benet; tre instituttledere som vil at dekanen skal tale deres sak med den konsekvens at noen av meningene kan forsvinne. Vedkommende opplever å svare direkte til universitetsstyret, og at det fortsatt er en direkte linje ned til instituttet. I tillegg mener personen at det noen ganger er uklart hvem som tar hvilke beslutninger.

Maktfordelingen mellom fakultet og institutt er uklar mener intervjuobjekt 3, men den reelle makten ligger hos instituttstyret fordi det er budsjettansvarlig. Instituttet er viktigere enn fakultetet fordi det sitter nær de daglige utfordringene, og det er derfor viktig av instituttstyrets makt ikke reduseres. Dekanens hovedrolle er å identifisere og legge til rette hvor det kan skje synergier, ikke minst gjennom å være en kommunikator mellom institutter og universitetsledelse. Vedkommendes lojalitet ligger hos instituttet, ergo vil instituttlederen gjøre det som er best for instituttet, men kommer til å følge dekan og øvrig universitetsledelse om han/hun blir instruert til det. Vedkommende vil da påpeke for medarbeiderne at han/hun er instruert.

Intervjuobjekt 4 mener det er en tendens til sentralisering av makt. “Personlig er jeg veldig positivt innstilt til dekanen på Miljøtek”. “Det er en stor hjelp at dekanen har vært instituttleder før og vet hvordan ting lenger ned i hierarkiet fungerer”. Personen mener dekanen er oljen i maskineriet og fungerer som en megler og “go between”. Vedkommende føler dette fungerer allerede, også for de andre instituttene.

Dekanen sier at fakultetet har flere fullmakter og dekanene kan ha mye å si hvis de vil. Han opplever at han kan bruke fullmakter som er beskrevet i styringsreglementet. «Ja, jeg har makt, men jeg vil bruke den gjennom forankring og medbestemmelse. Hvis jeg ville være egenrådende, så kunne jeg til en viss grad ha vært det med styringsreglementet i hånda. Men verken NMBU, Miljøtek eller jeg vil være tjent med det.» Dekanen påpeker at instituttlederne har mye makt gjennom budsjettmodellen, der de disponerer en betydelig andel av NMBUs budsjett (60%). Instituttlederne er i tillegg både styreleder og saksframlegger i instituttstyrene. Om maktforholdet mellom de to styringsnivåene sier dekanen til slutt: «Å ha et fakultetsstyre og en dekan som kan utfordre instituttens disposisjoner, kan på sikt bidra til et godt samspill mellom lokale og helhetlige hensyn i NMBUs virksomhet.»

Sammenfatning av datamateriale og teori for delproblemstilling 4

Intervjuobjektene er samstemte i svaret på hvor makten ligger. De to rektorene mener det ligger makt i penger, og at det er den som kontrollerer disse som har makt. Instituttlederne føler de fremdeles har makt over økonomien, da fakultetsstyret kun har rådighet over andel av totalbudsjettet. Dekanen påpeker også at instituttlederne har mye makt ved at de disponerer en betydelig andel av NMBUs budsjett. I bakgrunnsinformasjonen, meddelt av dekanen, kommer det fram at fakultetsstyret har mulighet til å komme med merknader på budsjettet. Dermed er det uklart om fakultetsstyret også har makt over instituttens budsjett, eller om de bare har innflytelse.

Dekanen sier at fakultetene har flere fullmakter, og kan ha mye å si hvis de vil. Han mener han har reell makt til å være enerådende. Likevel er det flere av intervjuobjektene som mener at det er instituttlederne som regjerer på instituttnivå, og at lojaliteten til instituttlederne ligger hos instituttet. En instituttleder svarer at vedkommende fremdeles svarer til universitetsledelsen. Teorien om organisasjonsstruktur forklarer dette fenomenet. Det er ikke nødvendigvis den formelle strukturen som følges, men også den uformelle organisasjonskulturen (Jackobsen & Thorsvik 2007). Selv om dekanen i følge styringsreglementet har en formell makt over instituttlederne, svarer de til instituttet, og det styringsnivået de tidligere var underlagt (sentral ledelse). For at dekanen skal ha makt, må dekanen ha legitim makt, altså en gjensidig forståelse mellom instituttlederne og dekanen om at dekanen har innflytelse på deres avgjørelser. Avmakt kan oppstå om ikke instituttlederne vet hvordan de påvirkes av dekanens beslutninger (Hernes 1975).

Den formelle strukturen viser oppbygningen av hierarkiet og hvem som har myndighet til å fatte beslutninger. Likevel ser det ikke ut til å være perfekt samspill mellom formell struktur, og det som faktisk skjer i organisasjonen. En instituttleder sier at dekanen har tatt over og spiller en større rolle opp mot den sentrale ledelsen. En annen instituttleder mener dekanen er et talerør mellom instituttene på fakultetet, og universitetet i rektors ledergruppe, og en tredje at dekanen er oljen i maskineriet og fungerer som megler. I følge teorien om organisasjonsstruktur kan makt også ligge i personlige egenskaper (Jackobsen & Thorsvik 2007). “Når man er usikker, så tror jeg det er greit å samtale med en dekan... dette er veldig personavhengig”. Oppsummert kan maktfordelingen mellom instituttlederen og dekanen sies å være noe uklar. Den formelle makten ser ut til å ligge hos dekanen, den uformelle hos instituttlederne.

Drøfting

I denne delen vil vi drøfte å prøve og svare på vår hovedproblemstilling: Har instituttlederne ved Fakultet for miljøvitenskap og teknologi mistet makt ved innføring av fakultetsordningen?

Vi kan se at det var mye motstand fra UMB sin side i forkant av innføringen av fakulteter. Dette tyder på at det også var motstand ved instituttene som nå er blitt en del av Fakultet for miljø og teknologi, da disse kun består av institutter fra UMB. Det var tydelig at representanter fra instituttene motsatte seg endringen, og at de dermed var redde for å miste noe. Det virker som det var det ekstra styringsnivået de var redde for, og mye tyder på at de fryktet at de kom til å miste sin plass i informasjonsstrømmen og dermed miste makt. Frykten for endring, som Jackobsen & Thorsvik (2007) beskriver, har nok preget situasjonen, og dette medførte muligens at representantene fra UMB ikke gikk inn i fusjoneringen med godt mot.

Vi prøver videre å oppsummere om motstanden var berettiget. De makt-parametrene som var mest relevante å se på var økonomi, ansettelser, vekst og faglig utvikling, og makt til innflytelse. Makt ved noen av disse parametrene endret seg ved innføring av fakultet. Svarene vi fikk i forhold til den økonomiske situasjonen er noe uklare. Vi får et inntrykk av at det ikke har skjedd en endring, og at instituttlederne har den samme makt over økonomien som før. Likevel viser det seg at det formelt sett har skjedd en endring. I følge dekanen har fakultetsstyret en formell makt til å komme med merknader som instituttlederne må ta til etterretning; dermed har de makt over økonomien etter definisjonen om at A kan gjennom restriksjoner eller sanksjoner påvirke B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort (Dahl 1957). Her kan dekanen “tvinge” instituttleder til å gå gjennom budsjettet på nytt, det ville instituttleder ellers ikke gjort. Kanskje har de ikke vært uenige enda, og har dermed ikke merket noe til denne maktendringen i praksis? Vi er usikre på hva svaret er, og vi tror dette også er uklart for instituttlederne.

Intervjuene forteller oss at makt over ansettelser er noe endret. Det har blitt opprettet et nytt utvalg hvor dekanen har fått utdelt en lederrolle. Her er det veldig tydelig at instituttlederne har mistet makt i den grad at de har blitt fratatt en lederrolle. Det ser ikke ut til å ha så mye å si, i og med at alle i utvalget har likeverdige stemmer. På den andre siden kan dekanen ha

informasjonsinnflytelse, ved at han legger fram papirene fra innstillingsutvalget. Likevel er det begrenset hvor stor påvirkning han har ettersom innstillingspapirene er ferdig skrevet.

Intervjuet forteller oss at instituttlederne fremdeles føler de har makt over vekst og faglig utvikling. Vi leser i stillingsbeskrivelsen til dekanen at han har som arbeidsoppgave å følge opp dette punktet, men hvorfor dette ikke merkes av instituttlederne vites ikke.

Arbeidsoppgavene er formulert veldig vagt i form av “å påse” og “legge forholdene til rette” noe som ikke gir dekanen sterke retningslinjer på hva han skal bidra med på dette området. Om instituttlederne gjør alt riktig, eller om dekanen ikke bruker den makten han muligens har, kan vi ikke konkludere med. En annen dekan ville kanskje gjort det på en annen måte. Det kan se ut til at de som lagde stillingsbeskrivelsen til dekanen har gitt instituttlederne mye frihet til å bestemme selv. Denne friheten kan være en måte å gjøre overgangen til en ny overordnet enklere.

Når det gjelder parameteren knyttet til makt oppover i systemet, merket vi tydelig at de av instituttlederne som har vært ansatt både før og etter fusjonen føler de har mistet makt til innflytelse, i motsetning til de som ble ansatt etter fusjonen. Igjen er det plasseringen i informasjonsstrømmen som er av betydning. Det de var redde for skulle skje ved innføringen av fakultetet, har skjedd, og de har på denne måten mistet identitet (Jackobsen & Thorsvik 2007). Hvor betydningsfull denne endringen egentlig er, med argumentasjon i en av de nye sin uttalelse, synes å være usikkert. Vi kan dermed spørre oss selv om viktigheten av å ha direkte kontakt med rektor til en hver tid. Det er ikke sikkert alternativet med bare to styringsnivå for 13 institutter ville gitt en bedre løsning. 13 ulike meninger for rektor å forholde seg til ville neppe vært mer effektivt.

Gjennom intervjuene har vi fått et godt inntrykk av både fordeler og utfordringer med fakultetsordningen. Spørsmålet i delproblemstillingen inviterte til mange forskjellige svar, men likevel var mange av svarene ganske enstemmig. Dette viser at det er en viss enighet om hva som er positivt med fakultetet. Vi øyner dermed en mulighet for at hensikten med fakultetet om økt samarbeid innenfor fagfelt har blitt eller kan komme til å nås om ordningen fortsetter. Spørsmålet har på denne måten belyst sider ved fakultetsordningen som kan veie opp for tap av makt. Ikke overraskende med en så stor motstand mot innføringen, oppleves det å være utfordringer ved fakultetsordningen. Utfordringene er på sett og vis de samme som forventet. Særlig angående samarbeid med instituttledere som ikke er i samme fakultet.

Dekanen har en stor jobb foran seg for å få laget en sammensveiset gruppe som sammen kan stille sterke i situasjoner som er aktuelle for de berørte instituttene. Om bruken av penger kan forsvares er en annen utfordring som oppfattes som vanskelig. Det kan virke som om fakultetstyret ikke vet sine oppgaver, og er per dags dato ikke essensielle for universitetet. Det blir dermed problematisk å forsvare utgiftene ved ordningen.

Videre fikk vi illustrert hvordan uformell makt kan overstyre den formelle makten gjennom svar vi fikk på problemstilling fire. Formelt er instituttlederne dekanens underordnede, men det virker ikke som om dekanen vil sette seg selv i en enerådende posisjon over instituttlederne ved bruk av makt. Dekanen ser ikke ut til å ha lest sitatet “kultur spiser struktur til frokost” (Isaksen 2015). Dekanen prøver å skape en ny kultur som kan styrke samholdet på fakultetet ved å være “kompis” og samtalepartner. Dette kan ha gått på bekostning av den formelle makten. For det kan også virke som den legitime makten er noe svekket, ved at det er få som føler de må svare til dekanen. Om dette kan defineres som avmakt er det vanskelig å si, men det finnes tegn som kan peke i denne retningen.

Videre vil vi gi et tydeligere svar på problemstillingen. Det de fleste var bekymret for ved innføringen av fakulteter, var å miste makt, og vi har fått bekreftet at motstanden var berettiget. Noen parametre viser at det har skjedd en endring i maktforhold, da særlig i makt til innflytelse oppover i systemet. Instituttlederne ser på tap av innflytelse til rektor fra sitt eget ståsted. Hvis vi setter oss inn i rektors posisjon, er det ikke sikkert dette tapet av ulike innspill er negativt. Vi ser at det er en fordel med fakultetsordningen, ettersom den kan veie opp for tap av makt, nemlig ved muligheten til samarbeid innad i fakultetet. Kanskje vil instituttledernes tre stemmer bli sterkere samlet, enn én stemme alene i blant 12 andre. Kontakten blir mer sentrert mot de man er i fakultet med, men det er en utfordring at veien blir lenger for kontakten med instituttene utenfor. En annen utfordring vi mener er viktig, er at det virker som fakultetet ikke helt har funnet sin plass, noe som fører til at flere lur på nytten versus kostnaden med denne ordningen. Det kan virke som at styringsreglementet er lagd for å tilfredstille alle parter ved fusjonen, fordi det i utgangspunktet var mye motstand mot ordningen. Dette var et lurt trekk for å få med seg alle parter, men det viser seg nå at et så lite presist reglement gir liten gjennomslagskraft og det er vanskelig å se bruksverdien av det. Det ser ut at instituttlederne har mistet makt på papiret ved innføring av fakultet, men har beholdt den uformelle makten.

Metoderefleksjon

Ingen av intervjuene ble tatt opp. Noe av informasjonen kan derfor ha forsvunnet ved sitering. Vi sendte de siterte intervjuene tilbake til de intervjuobjektene som bad om det, for redigering og godkjenning. Dette førte til noe redigering av utsagn.

Vi oppfattet temaet som betent, noe som gjør at folk kanskje tenker seg mer om før de svarer. De svarer ikke nødvendigvis hva de mener, men med fakta de kan stå inne for. De vil ikke at utsagn skal kunne bli brukt mot dem i diskusjonen som foregår på universitetet.

Vi har prøvd å la intervjuene være anonyme på grunn av ønske fra intervjuobjektene. Dette var veldig vanskelig da alle har spesifiserte roller som lett kan avsløres ut fra spørsmålene som ble stilt. Likevel har vi klart å holde intervjuene anonyme for utenforstående som ikke kjenner til organisasjonen.

Det var noen uklarheter rundt hvilke spørsmål som skulle stilles. Underveis så vi at vi manglet noen svar som ville svare godt til vår problemstilling. Det førte til at vi måtte sende noen oppfølgingsspørsmål på mail. Svakheten her kan være at de hadde mer tid til å tenke og redigere svaret de ville gi. Dette kan potensielt kan føre til mindre ærlighet.

Vi kunne benyttet en kvantitativ metode i form av et spørreskjema for å få svar på flere spørsmål og for å få mer tydelige svar. Likevel så vi på dette som lite hensiktsmessig da vi helst ville ha utfyllende og begrunnede svar.

Konklusjon

Kunnskapsdepartementet var tidlig ute med sammenslåingen av NVH og UMB og i 2014 var sammenslåingen et faktum. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at “endring og organisasjon kan betraktes som to motsetninger”. Universiteter har gjennom tidene blitt sett på som stabile og bestandige organisasjoner. I stortingsmelding nr. 18 (2015) er det likevel endring som er budskapet, for å tilpasse seg det behovet som etterspørres og en verden og et samfunn i konstant endring. Sitatet “En endring kan føre til at man sitter mindre sentralt i informasjonsstrømmen i en organisasjon, at man mister rett til å delta i ulike beslutningsfora, eller at man må gi fra seg beslutningsmyndighet. De som mister makt, vil ofte motsette seg endring” (Jacobsen og Thorsvik 2007) brukt i innledningen, indikerer at endringen som skjedde i struktur ville få stor innvirkning på instituttledernes makt. Denne oppgaven belyser at innføring av et nytt styringsnivå førte til at instituttlederne formelt har mistet makt, men i praksis ser det meste ut til å fungere som ved det gamle UMB.

Etter gjennomføringen av oppgaven sitter vi igjen med en del anbefalinger til oppdragsgiver. For å klargjøre de ulike rollene til lederne på de tre styringsnivåene vi har nå, kan en med fordel prøve å minske spriket mellom den formelle makten og den uformelle makten. Dette bør gjøres, mye for å kunne hindre dobbeltarbeid og dobbelrapportering. Styringsreglementet anbefaler vi å spesifisere slik at instituttlederne får et klarere bilde av hva dekanen sitt arbeid går ut på. Som et eksempel bør det være klart hva som blir effekten av at fakultetstyret ikke godkjenner budsjettforslaget til instituttene, dette for å minske usikkerhet og misforståelser. For å få til et godt samarbeid må det være åpenhet og respekt mellom partene, og på den måten kan de løse utfordringer i fellesskap.

Litteraturliste

- Aarflot, J. O. (2013). *Dekan. Stillingsbeskrivelse og utlysningstekst*. Upublisert manuskript.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2 (3): 201.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk. 340 s. : fig. s.
- Fellesstyret. (2013). *Styringsreglement for Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)*. NMBU. Upublisert manuskript.
- Finanskomiteen. (2005). Innst. S. nr. 240. St.prp. nr. 65 (2004-2005). Stortinget.no. 304 s.
- Hernes, G. (1975). *Makt og avmakt: en begrepsanalyse*. Bergen: Universitetsforlaget. 230 s. fig. s.
- Isaksen, T. R. (2015). *VG: Skolen gjør en forskjell*, 2015, 04.06.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl. 500 s. : ill. s.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl. 490 s. : ill. s.
- Kunnskapsdepartementet. (2015). Meld. St. 18. Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren. Stortinget. 101 s.
- NTNU. (2015). *Fakta om NTNU*: NTNU. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/tall-og-fakta>.
- NTNU, S. v. (2013). *Styringsreglement for Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU)*. NTNU. Tilgjengelig fra: http://www.idi.ntnu.no/intra/about/files/uid_08/m_128_vedlegg_1.pdf
- Ringer, F. K. (2004). *Max Weber: an intellectual biography*. Chicago: University of Chicago Press. 1 online resource (307 s.) s.
- UIO. (2012). *Normalregler for fakulteter*. Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.uio.no/om/regelverk/orgadm/normalreglerfakulteter.html>
- UIO. (2015). *UIO i tal 2014*. Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.uio.no/om/tall-og-fakta/uio-i-tall/>.
- Universitetsstyret. (2011). *Retningslinjer for UMBs øverste styringsorgan*. UMB. Upublisert manuskript.