

Gruppeoppgave AOS234

Er NMBUs utdanningsstrategi implementert på instituttnivå?



Av: Siri Bakøy, Ole Anders Fjeldberg, Torjus Nyrnes og Pål Adrian Clausen Ryen

Forord

I forbindelse med kurset AOS234 - *Studenter i ledelse*, et spesialkurs for tillitsvalgte studenter med verv i studentdemokratiet, studentsamfunnet, UKEstyret, SiÅs-styret og Tuntreets redaksjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), har denne rapporten blitt utarbeidet. Kursets variasjon i forelesere og innhold har gitt et unikt spekter av erfaringer som vi som studenter har kunnet lære av, dette sammen med diskusjonene i klassen har vært med på å gi oss et stort læringsutbytte.

Gruppen Hippocampus består av fire dedikerte studenter som har bakgrunn fra forskjellige studieretninger og tillitsverv ved NMBU. I løpet av kursets gang har gruppen sett det nødvendig å endre navn og styringsstruktur. Fra en flytende organisering hvor lederansvaret har gått på rundgang til en ordning med en fast leder som da også har gitt navn til utvalget. Hippocampus har blitt til Fjeldbergutvalget. Dette førte til en drastisk økning i utvalgets effektivitet.

Vi ønsker å rette en takk til Sigurd Rysstad og Per Over Røkholt for god veiledning under rapportskrivingen, deres interesse for faget og smittende engasjement. Utover dette takk for at dere bruker helger og kvelder til å planlegge, gjennomføre og gjete oss studenttillitsvalgte gjennom kurset. I tillegg vil vi takke våre informanter og intervjuobjekter ved NMBU: Siri Hatlen (SH), Ole-Jørgen Torp (OJT), Ragnar Øygard (RØ), Cecilie Rolstad Denby (CRD), Poul Wisborg (PW), Anna Eggertsdottir (AE) og Yngve Stenstrøm (YS). Vi ønsker å takke for at dere hadde mulighet og tok dere tid til å stille opp på intervju og gjennom dette bidro til at vi kunne belyse vår problemstilling. Til slutt ønsker vi å rette en takk til våre medstudenter som har bidratt til gode diskusjoner og et godt klassemiljø.

Fjeldbergutvalget:

Ås 03. juni 2016

Ole Anders Fjeldberg (leder)

Torjus Nyrnes

Siri Bakøy

Pål Adrian Clausen Ryen

Sammendrag

Denne rapporten er utarbeidet i forbindelse med kurset AOS234 - *Studenter i ledelse* ved NMBU våren 2016. Hensikten med rapporten er gjøre rede for om NMBUs utdanningsstrategi er implementert på instituttnivå. Dette har Fjeldbergutvalget søkt å belyse gjennom problemstillingen: *“Er NMBUs utdanningsstrategi implementert på instituttnivå, og hvilke framtidsutsikter er det for videre implementering?”*

Dette er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturerte intervjuer av syv sentrale personer på NMBU, som alle har kunnskap om strategien og dens implementering. Teoretisk er dette forankret i Mintzbergs teorier om strategi og struktur, krav-støtte-modellen og Chandlers teori om styringsstruktur.

Våre undersøkelser viser at NMBUs informanter har forskjellig oppfatning av hvordan strategien benyttes på Universitetet. Dette vises ved at flere av de intervjuede Instituttlederne sier at de i liten eller ingen grad har lagt vekt på NMBUs strategi i utviklingen av sin egen. Ledelsen på sin side mener og håper at sentrale strategidokumenter ligger til grunn når det utarbeides lokale strategiskiltak. Fjeldbergutvalget erfarer at strategien har en lav grad av implementering på instituttnivå. Videre er det utvalgets oppfatning at større grad av medvirkning kan ha positiv innvirkning på grad av implementering. Dette vil utdypes videre i denne rapporten.

Rapporten viser at det er mye som fungerer ved instituttene, men at det er andre faktorer enn NMBUs strategi som spiller inn på dette.

Flere av instituttlederne begrunner manglende arbeide og utvikling av strategier med den pågående omorganiseringen. Utvalget anbefaler på det sterkeste at dette arbeidet blir gjenopptatt når denne er avsluttet.

Avslutningsvis må det sies at Fjeldbergutvalget har måtte ta seg den frihet å komme med forslag til forbedring og anbefalinger for det fremtidige strategiarbeidet.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag	3
1. Innledning	5
2. Teorier	10
2.1 Mintzbergs teori om strategi, 5 P.	10
2.2 Mintzberg structure in 5's.....	11
2.3 Krav-støtte-modellen	14
2.4 Chandlers struktur	15
3. Metode og data.....	16
3.1 Datainnsamling	16
3.2 Intervjuer	16
4. Analyse og resultat.....	20
4.1 Del 1: Hvordan forholder instituttene seg til NMBUs sentrale strategidokumenter?.....	21
4.2 Del 2: Hva er innholdet i instituttenes strategier?.....	23
4.2.1 Internasjonalt perspektiv	24
4.2.2 Bærekraftig utvikling.....	25
4.2.3 Studentaktive læringsformer	25
4.2.4 Gjennomføringsgrad	25
4.3 Del 3: Hva er ledelsens syn på omorganisering og strategisk tenkning?	26
4.4 Del 4: Hva tenker instituttene om videre strategisk utvikling?	27
5. Drøfting	29
5.1 H1: NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå	29
5.2 H2: Det er andre strategiske faktorer enn strategien til NMBU som styrer instituttenes virksomhet	30
5.3 H3: Omorganisering vil ikke bedre implementering av strategien	31
6. Konklusjon.....	33
6.1 H1: NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå.	33
6.2 H2: Det er andre strategiske faktorer enn <i>strategien</i> til NMBU som styrer instituttenes virksomhet.	34
6.3 H3: Omorganiseringen vil ikke bedre implementeringen av strategien.....	34
6.4 Problemstilling:	34
7. Anbefalinger.....	35
8. Referanseliste.....	36
9. Informanter	37
10. Vedlegg	38

1. Innledning

Bakgrunnen for denne rapporten er oppdrag gitt av NMBU. Fjellbergvalget fikk i oppdrag å belyse følgende praktisk-politiske problem: «*Har NMBU en omforent og rimelig klar utdanningsstrategi? Hvilke hovedtrekk? Er denne “bærekraftig” i forhold til utviklingen av rammebetingelsene?*»

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har de siste årene vært gjennom store organisatoriske endringer som startet med fusjonen mellom Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) og Norges Veterinærhøgskole (NVH) i 2014. NMBU har satt seg ambisiøse mål om å ha forskningsmiljøer i internasjonal toppklasse, være kjennetegnet av høy studiekvalitet, være en sterk bidragsyter til innovasjon, verdiskapning og forskningsformidling, noe som vises i NMBUs strategi for 2014 - 2018.

NMBU har en overordnet strategisk plan som skal være styrende for instituttenes egne strategier. Dette dokumentet kalles «Strategi 2014-2018», heretter referert til som *strategien*, og omhandler ikke bare utdanning, men hele NMBUs virksomhet. Denne ble vedtatt av Fellesstyret i 2013. Fellesstyret besto av representanter fra UMB, NVH og eksterne representanter oppnevnt av Kunnskapsdepartementet (KD). Styrets rolle var å ta beslutninger for det nye universitetet (NMBU).

Dagens strategi ble utarbeidet i forkant av opprettelsen av NMBU. Det ble satt ned en arbeidsgruppe bestående av studenter og ansatte fra både UMB og NVH, før dokumentet ble sendt ut på høring, ferdigstilt og vedtatt i Fellesstyret. Det kan stilles spørsmål ved om det var god nok medvirkning i utviklingen av *strategien*. NMBUs visjon, «Kunnskap for livet», ble vedtatt gjennom folkeavstemning og var en av tre alternativer.

Strategien er et sentralt dokumentet i vår rapport, da denne danner utgangspunkt for de målsetninger og strategiske valg Universitetet skal gjøre.

Strategien inneholder et notat fra rektor, samfunnsoppdrag, visjon, verdigrunnlag, litt historie og organisering. Sentralt i *strategien* er «kunnskap som felles mål», og hovedmål om at kunnskap skal deles og mål for livet på universitetet. I en planleggingsprosess setter man seg først noen mål, og deretter finner ut hvordan man ønsker å nå disse målene.

Man kan si at de strategiske målene er det man ønsker å oppnå, mens strategien er de tiltakene som gjøres for å nå de strategiske målene. En strategi er et konsept/tenkemåte eller

redskap/teknikk for å takle forandringer og utfordringer. En strategi fungere ved å gi retning, fokusere og konsentrere oppmerksomhet og ressurser.

Når man leser NMBUs strategi ser man at dette er mer som strategiske mål og visjoner, enn en strategi. Det står ingenting om hvilke prioriteringer som skal gjøres for å nå NMBUs strategiske mål.

Instituttleder på Handelshøgskolen (HH) sier dette om strategien: «*Strategien er vag, og har løse formuleringer. Den gjør ingen skade, men er lite til hjelp*» (RØ, 2016). Instituttleder på Institutt for sports- og familiedyrmedisin (SportFaMed) betegner strategien slik: «*Strategien er et gladkristent opplegg, hvor det bare var snakk om å være best i verden*» (AE, 2016).

I tillegg til *strategien* har NMBU en læringsfilosofi som skal kunne gjenspeile hvordan studentene skal utvikle «*Kunnskap for livet*» gjennom studietiden. NMBUs Studiedirektør har følgende å si om læringsfilosofien: «*Læringsfilosofien tenker jeg på som et rammeverk eller tankegods. Et rammeverk eller tankegods på hvordan NMBU skal kunne få mer studentaktive læringsformer*» (OJT, 2016). NMBUs læringsfilosofi har vært benyttet som et viktig supplement til den overordnede *strategien* (OJT, 2016).

Ut fra *strategien* utvikler ledelsen på NMBU en tiltaksplan som vedtas i Universitetsstyret. Den tar utgangspunkt i *strategien*, men har også elementer fra KD og rektors ledergrupper. Her settes årlige målsetninger som fakultetene og instituttene rapporterer til sentralledelse og Universitetsstyret.

I rapporten vil utvalget belyse implementering av *strategien*.

I vår oppgave mener vi med ordet implementering om tiltak er gjort for å iverksette eller realisere målene som står beskrevet i NMBUs strategi. Det er en viktig forutsetning for strategisk arbeid at det som skal implementeres, når ut i organisasjonen. Ved strategiimplementering retter man en sekvens av beslutninger mot organisasjonens strukturelle og kulturelle system. Her kan det ofte oppstå problemer, i møte med kulturen i organisasjonen og dens perspektiv (Mintzberg, 1987). Implementering representerer et mønster av beslutninger med intensjon om å gjennomføre planen. Flere strategiske modeller peker på at strategiimplementering er den viktigste aktiviteten. Strategien mislykkes, dersom implementeringen mislykkes. Strategien trenger tid på å implementeres. Strategisk kontroll hjelper organisasjonen å måle progresjon mot oppnåelse av mål. Implementering er siste

leddet i en strategiprosess. Viktig for implementering er ledelse, aktivitetsplaner og budsjettering/kontroll (Røkholt, 2015).

To viktige aspekter når det gjelder implementering er strategi og individ. Strategien er som tidligere nevnt en beslutning eller et veivalg. Individet påvirkes av struktur, kultur og ledelse. For å få til en vellykket implementering må medarbeiderne ha kunnskap om strategien, de må ha forståelse av strategiens og tiltakenes hensikt og logikk, og det må være aksept for strategien og tilstrekkelig mange må ha engasjement for den (Røkholt, 2015)

Vi har nå sett på at *strategien* er formulert som strategiske mål, og ikke tilfredsstillende definisjonen av strategi, dette fordi den ikke inneholder noen konkrete tiltak som skal gjennomføres for å nå målene.

I rapporten har utvalget tatt for seg og brukt flere sentrale teorier, som omhandler strategi. Mintzbergs 5P teori (1987) viser at begrepet strategi har flere perspektiver. Mintzberg 5S (1980) viser at NMBU er en divisjonsbasert organisasjon, hvor hvert institutt ifølge teorien har mye makt og kan styre sin retning i stor grad. På NMBU får instituttene tildelt midler gjennom en fastsatt budsjettmodell. Dette er en viktig del av handlingsmiljøet til instituttene, i tillegg til andre faktorer som kommer fram under avsnitt om krav-støtte-modell. I følge Chandler (1966) er det lederne som bør sitte på fordeling av ressursene og det er nøkkelen i bedriften. Gjennom måten NMBUs ledelse har strukturert den økonomiske modellen på har de redusert sin egen påvirkningskraft til fakultetene og instituttene.

Utvalget har i rapporten valgt å ta utgangspunkt i instituttene, siden dagens fakulteter etter stor sannsynlighet vil forsvinne etter omorganisering, i tillegg til at de har liten betydning i dag. Derfor vil dagens fakulteter ikke bli vektlagt i utvalgets rapport.

Ut fra det vi har nevnt ovenfor er det rimelig å anta at det er store problemer når det gjelder implementering av *strategien*. Utvalget anser at implementering er essensiell, og har derfor formulert følgende problemstilling:

“Er NMBUs utdanningsstrategi implementert på instituttnivå, og hvilke framtidsutsikter er det for videre implementering?”

Hypoteser:

Ut fra de data og informasjon vi har opparbeidet vil rapporten drøfte følgende påstander:

H1: NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå

H2: Det er andre strategiske faktorer enn strategien til NMBU som styrer instituttenes virksomhet

For å hjelpe oss å svare på disse hypotesene har vi formulert følgende delspørsmål:

1. Hvordan forholder instituttene seg til NMBUs sentrale strategidokumenter?
2. Hva er innholdet instituttenes strategier?

I november 2015 ble det satt i gang en evalueringsprosess med et eksternt ekspertutvalg som har ført til en større omorganisering i styrings- og ledelsesmodellen ved NMBU, dette arbeidet ble avsluttet og presentert for Universitetsstyret (US) i januar 2016 som da vedtok at NMBU skulle omorganiseres fra å ha tre styringsnivåer; US, tre fakulteter og 13 institutter, tilsammen 17 styrever, til å ha to styrenivåer med maks seks faglige enheter på nivå to.

Bakgrunnen for denne evalueringen var en generell konsensus i organisasjonen om at dagens modell ikke var god. Dagens styringsmodell kom frem som et kompromiss i «tolvte time» for å få det nye universitetet opp å gå. I følge Colbjørnsen et. al. (2016) er NMBU i dag preget av omkamper, dekaner uten noe makt eller form for virkemidler, sta og sterke instituttledere og et rektorat som er blitt marginalisert av US.

Det er vanskelig å si nøyaktig hvordan fremtiden kommer til å se ut for NMBU. Ny styringsstruktur skal vedtas av US i juni, og US har åpnet døren på gløtt for sju enheter på nivå to. Vi antar at disse vil fungere som tradisjonelle fakulteter som selv bestemmer hvordan de ønsker å organiserer seg innad. Uten at det er diskutert hvordan en eventuelt ny budsjettmodell skal se ut er det trolig at disse sju fakultetene vil fungere som sterke selvstendige enheter, altså vil NMBU fortsette å ha en divisjonsbasert struktur (Chandler, 1966/2003). Dekanene vil trolig være en del av rektors ledergruppe på samme måte som det er i dag, forskjellen kommer når du går lengre inn i materien og ser at det nå vil være sju i stedet for tre og de kommende dekanene vil ha alle fullmakter en dekan skal ha.

Et universitet har to former for kjernevirksomhet, forskning og utdanning. Instituttene på NMBU står i dag ovenfor en omorganisering der tanken er å slå sammen flere institutter og fjerne et styringsledd. I en bedrift der slike tiltak utføres vil det påvirke de strategiske valgene de sammenslåtte enhetene må ta. Mintzberg forklarer kulturene som opparbeides i

organisasjoner og hvordan slike sammenslåinger påvirker dette (Mintzberg, 1987).

Administrasjonen vil kuttes siden man får færre styringsledd, som igjen frigjør ressurser.

Etter vurderingen av NMBUs styrings- og ledelsesmodell kom Colbjørnsen et. al. (2016, s. 24) med følgende uttalelse: «*NMBUs institutter og instituttledere fremstår i dag som en betydelig intern maktfaktor*». Videre i Colbjørnsenrapporten «*... har utvalget vanskelig for å se hvordan dagens styrings- og ledelsessystemer skal få instituttene med på å utvikle de tverrfaglige programmene som universitetsstyret har definert som en forutsetning for NMBUs fremtidige suksess*» (Colbjørnsen et. al. 2016. s. 24). Ser man på Chandlers divisjonsbaserte struktur (1966) er det mulig at NMBU vil frigjøre ressurser etter omorganiseringen. Dette vil gi toppledelsen større handlingsrom til å utnytte disse ressursene. Fakultetene vil enkeltvis få mere makt siden de blir større og får mer ressurser internt til disposisjon. Som vi har sett krever omstilling energi og ressurser. Daglig drift nedprioriteres, og implementering av strategier ses på som daglig drift. Derfor har vi grunn til å tro at omorganiseringen ikke bidrar til at implementering av strategi vil forbedres. For å belyse siste ledd av problemstillingen har vi satt opp følgende hypotese.

Hypotese

H3: Omorganiseringen vil ikke bedre implementeringen av strategien.

For å finne ut om det er hold i hypotese 3, ønsker vi å utrede følgende:

3. Hva er ledelsens syn på omorganisering og strategisk tenkning?
4. Hva tenker instituttene om videre strategisk utvikling?

2. Teorier

Mintzbergs teori om strategi tar utgangspunkt i å bryte begrepet strategi opp i flere ledd. Det er flere elementer enn den typiske planen som legger grunnlag for at en bedrift driver strategisk arbeid. Mintzbergs modell for organisasjoner sier noe om relasjonene og oppbygging mellom de ulike nivåene i en organisasjon. Ved å studere disse teoriene kan man trekke linjer til hvordan NMBUs styringsstruktur påvirker implementering av *strategien* og se på hvilke faktorer som er fremtredende for NMBUs måte å drive strategisk arbeid på. Chandlers modell om divisjonsbasert strategisk organisering går mer i dybden på den teoretiske styringsmodellen NMBU benytter i dag og trolig etter omorganiseringen.

2.1 Mintzbergs teori om strategi, 5 P.

Mintzberg presenterte i 1987 fem perspektiver; plan, ploy (triks), pattern (mønster), position og perspektiv av strategi.

Plan

De aller fleste man spør hva strategi er, svarer at strategi er en plan. Da tenker man på at handling blir bestemt først, og satt i verk etterpå, og at man følger et sett med retningslinjer. En plan beskriver fremtidsbilder, og angir en retning.

Her er det bevisste tilsiktede prosesser. Man tenker først og handler etterpå. Utfordringer med en strategisk plan er at det er vanskelig å forutsi alt, det er ikke mulig å planlegge alt, fordi man klarer ikke å forutsi fremtiden.

Den krever også mye ressurser. For mye planlegging kan også hindre fleksibilitet. Det kan lett oppstå uenighet hvis ulike aktører har ulike meninger.

Ploy

Med dette perspektivet menes at man kan gjøre triks eller knep, og utnytte dette som del i sin strategi. Dette er bevisste tiltak for å påvirke andres handlingsvalg. Man kan for eksempel lure, true eller lokke.

Problemet med en slik tilnærming er at man kan bli avslørt, og som en følge av dette miste tilliten.

Pattern

I dette perspektivet ser man på strategi som en strøm av handlinger. Dette er uavhengig om handlingene er planlagt på forhånd eller ikke.

Det kan i praksis være vanskelig å identifisere en organisasjons strategiske mønster, og det kan i praksis også være tilfeldig om en organisasjon utnytter strategiske muligheter som dukker opp.

Posisjon

Med denne vinklingen av strategi er det lokaliseringen av organisasjonen i omgivelsene som er det essensielle. Det sentrale er at organisasjonen finner sin unike plass (sin nisje i forhold til kunder, leverandører, myndigheter, konkurrenter) for å skape konkurransefortrinn.

Utfordringer med dette perspektivet er at ledelsen må ha god kunnskap om omgivelsene. Hvis ikke, kan det ende med at den unike plassen kan bli organisasjonens undergang. Dette krever evne til omstilling, hvis det viser seg at man må prioritere og forlate nisjen, og finne en ny nisje.

Perspektiv

I dette perspektivet av strategi ser man på innsiden av organisasjonen, og finner en felles kultur, ideologi eller verdensbilde. Man har et felles perspektiv hvis menneskene i organisasjonen har en felles virkelighetsforståelse. Man kan si at dette på en måte er personligheten til organisasjonen. Det som er essensielt med dette perspektivet er at det må være felles tenkning og atferd.

Utfordringer med dette perspektivet er at det kan være krevende å bygge opp, og vanskelig å endre (Mintzberg, 1987).

2.2 Mintzberg structure in 5's

Mintzberg beskriver i sin artikkel fra 1980 fem alternative styringsstrukturer som er fremtredende i organisasjoner. Den enkle strukturen, maskinbyråkratiet, ekspertbyråkratiet, divisjonsbasert struktur og adhokratiet. De fem alternative styringsstrukturene benytter seg i større eller mindre grad fem ulike styringsnivå. Den operative delen, strategisk toppledelse, mellomledere, teknostruktur og støtteapparat.

Operative delen

Den operative delen av organisasjonen er bakkearbeidere og de ansatte som produserer produktet eller er direkte involvert i det. Det kan kategoriseres som det nederste leddet i hierarkiet.

Strategisk toppledelse

Toppleder og administrasjon tilknyttet. Det øverste styringsorganet i en bedrift.

Mellomledere

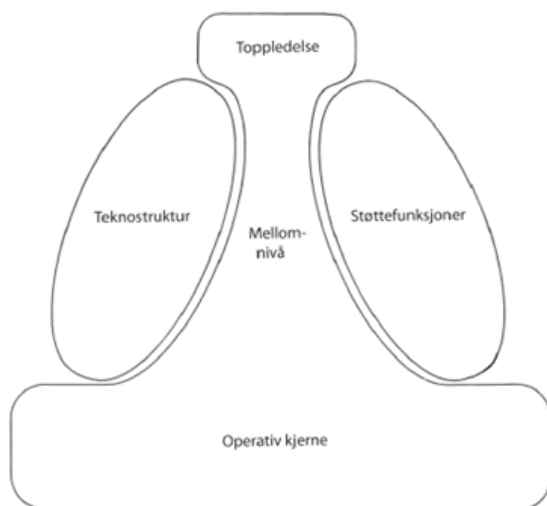
Lederne som sitter under toppledelsen som har direkte tilknytning fra sin undervirksomhet til toppledelsen. Disse lederne styrer den operative delen og er direkte involvert i verdiskaping til bedriften.

Teknostruktur

De som støtter organisasjonen med langsiktige planer, analyser og vurderinger. De fungerer som støtte og kontrollerende ledd til bedriften.

Støtteapparat

Indirekte støtte til resten av organisasjonen. Den administrative delen som hjelper organisasjonen med støtte og tjenester.



Figur 1: Mintzbergs modell for organisasjoner (Mintzberg 1980)

Den enkle strukturen

Denne strukturen baserer seg på en enkel styringslinje mellom topp og bunnivå. Mintzberg sier at det gjerne er unge organisasjoner som har en slik struktur. Typisk for denne strukturen er instruksbaserte oppgaver nedover i hierarkiet og lederne kontrollerer gjennomføring. For at koordineringen skal fungere bør ikke organisasjonen være for stor. Denne strukturen vil gjerne oppstå i organisasjoner der lederen ønsker stor makt. Også i organisasjoner der lederens personlighet er sterk, og som en konsekvens av dette fører til at personen får mer makt. Det kan ligge risiko i denne typen struktur siden én person i stor grad styrer retningen organisasjonen skal gå.

Maskinbyråkratiet

I maskinbyråkratiet er koordineringsmekanismen primært standardisering av arbeidsprosesser. Mintzberg (1980) sier at slike organisasjoner har høy grad av arbeidsfordeling, spesialisering og kontroll. I disse organisasjonene spiller teknostrukturen en viktig rolle i standardisering av arbeidsoppgaver og kontinuerlig forbedring av arbeidsmodellene som settes. Topplederne i denne modellen har en sentral rolle i styring av organisasjonen mens mellomledere styres i stor grad av teknostrukturens bidrag. Modellen er typisk for modne industrier der produksjon står sentralt.

Ekspertbyråkratiet

Ekspertbyrådet handler om å standardisere kunnskap. Medarbeidere i den operative delen har høy kunnskap og kompetanse i sitt fagområde. Her jobber den operative delen i stor grad av seg selv og styrer i stor grad sitt eget arbeid. Styringen i denne strukturen foregår derfor i stor grad på den operative delen. Mellomledere og toppledere har mindre makt til å påvirke retning og innovasjon. Et typisk problem i et slikt styringssystem er koordinering av arbeid.

Divisjonsbasert organisasjon

En divisjonsorganisasjon består av flere divisjoner koblet sammen av en sentral administrasjon. Hver divisjon er tildelt mye makt og kan styre sin retning i stor grad. Ofte er divisjonene satt for å servere et spesifikt markedsbehov. Store selskap benytter ofte en slik styringsstruktur. Koordineringsmekanismen for en slik struktur baserer seg på at toppledelsen måler resultat til hver enkelt divisjon. Utfordringen til en slik struktur er ofte toppledernes rolle til å koordinere divisjonene og utviklingen av organisasjonen som en helhet. Spesielt om det er flere divisjoner som indirekte trenger koordinering. Divisjonene vil ha en organisasjon som individuelt vil kunne tilpasse seg markedsbehovet.

Adhokratiet

Adhokratiet har en liten formalisering av adferd og det er stor grad av kompetanse i den operative delen. Koordinering skjer gjennom tilpasning. I adhokratiet utfører arbeiderne sine oppgaver individuelt og det er ikke stort behov for kontroll. Hierarkiet er desentralisert og lederne har heller roller som prosjektledere og jobber mer direkte med den operative delen og støtteorganene. Typisk for prosjektorganisasjoner der en setter sammen en spesifikk gruppe fra alle deler av organisasjonen. To typer adhokrati. Operativt og administrativt adhokrati.

Bruk av de fem modellene

Disse fem modellene er forenklede varianter av styringsstruktur. Alle organisasjoner har elementer av alle strukturer men man finner ofte hvilken struktur som dominerer. Ofte er organisasjoner i overgangsfaser mellom ulike styringsmodeller basert på hvilken retning bedriften skal gå. Kreves det store omveltninger eller innovative fremskritt kan organisasjoner ofte danne prosjektgrupper og implementere mer adhokbaserte strukturer eller spisse teknokratiets rolle for å effektivisere organisasjonens virke. Om en organisasjon har modnet over tid og vokst seg stor vil divisjonsbasert organisering ofte fremtre for å styrke hver divisjons markedstilpasning (Mintzberg, 1980).

2.3 Krav-støtte-modellen

Samfunnet i dag er i rask endring, og verdens totale kunnskapsmengde øker drastisk. Mennesker har i større grad enn før kontakt og påvirkes av det som skjer i andre land.

Drivkrefter i dagens samfunn er teknologiske, økonomiske, sosiale/kulturelle, ideologiske/politiske. Universitetenes handlingsmiljø preges av raske endringer, som er komplekse, lite forutsigbare og tilfeldige KD, næringslivet, studiesøkende ungdom, andre universitet, ansatte, media er aktører som påvirker handlingsrommet. Disse stiller krav til universitetene. Universitetene må sette mål og ha en fungerende ledelse for å oppfylle kravene. Gjennom prosesser med analyser, beslutninger og implementering skal universitetene utdanne studenter og drive forskning (Røkholt, 2015).

2.4 Chandlers struktur

Alfred D. Chandler Jr. har undersøkt fire store industribedrifter i USA for å se på deres utvikling i strategi og struktur. Konklusjonen av dette ble gitt ut i boken «*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*» i 1962. I hovedtrekk forklarer Chandler den grunnleggende oppbygging i organisasjoner og definerte begrepene struktur og strategi. «*Struktur følger strategi*» er essensen i studiet som han utførte. Strukturen Chandler beskriver handler om en divisjonsbasert struktur med fire administrative nivåer.

Øverst finner man hovedkontoret. Der sitter den øverste ledelsen og stabsspesialister, som koordinerer, evaluerer og planlegger mål og tildeler ressurser til et antall relativt selvstendige divisjoner. Lederstaben er mer opptatt av administrasjon og ikke opptatt av hvordan divisjonene eller avdelingene konkret løser de strategiske målsetningene. Makten i toppledelsen ligger på tildeling av penger, ressurser og overordnede strategiske målsetninger. Strategiske og taktiske beslutninger er arbeidsoppgavene som lederstaben utfører. Det vil si de langsiktige planene og den daglige evalueringen av hva som er en effektiv og lønnsom bedrift.

Hver *divisjon* håndterer én stor produkttype eller styrer bedriftens virksomhet innenfor ett stort geografisk område. Hver divisjon har et divisjonskontor, som i sin tur administrerer en rekke avdelinger. Divisjonene med sine ledere og administrasjon utfører selv strategiske tiltak for å oppnå konkurransefortrinn i sitt eget markedsområde. *Avdelingene* har ansvaret for å administrere én viktig funksjon, som produksjon, salg, innkjøp, forskning eller økonomi. På laveste nivå driver hver *feltenhet* et anlegg, en fabrikk, eller aktiviteter på bunnlinjen (Chandler, 1966/2003 Haukeland).

Chandler presiserer at «*De lederne som sitter på fordeling av ressurser er nøkkelen til enhver bedrift*» (Chandler, 1966/2003 Haukeland, s 65). Når bedriften blir større kreves en utvidelse av administrasjon for å kunne drifte og forvalte de verdiene som skapes. Gjør man ikke dette, vil man ikke klare og utnytte de finansielle, teknologiske eller personalmessige fordelene man får av vekst. Strukturen kan defineres som utformingen av organisasjonen som administrerer bedriften. Den omfatter autoritets- og kommunikasjonslinjene mellom de ulike administrative enhetene.

3. Metode og data

Det ble først foretatt innhenting av dokumentasjon. Dette ble i første omgang gjort gjennom NMBUs hjemmeside. Her ble *strategien* og læringsfilosofien funnet, samt Universitetsstyret tiltaksplan for 2016. Enkelte institutt har en egen strategi, noen hadde denne på hjemmeside og noen fikk vi tilsendt.

3.1 Datainnsamling

I dette kapitlet presenterer vi den metodiske fremgangsmåten og de valgene vi har tatt i forbindelse med utarbeidelse av rapporten. For å svare på problemstillingen var det nødvendig å samle inn data fra personer som sitter tett på det strategiske arbeidet. Vi valgte instituttledere på fem forskjellige institutter og gjennomførte semistrukturerte intervjuer.

I løpet av arbeidet med rapporten har gruppen sett at det har vært behov for å supplere datainnsamlingen med å intervju noen i den sentrale ledelsen ved universitet. Her valgte gruppen informanter med anslått best kunnskap om gjeldende tema, disse var Studiedirektør Ole-Jørgen Torp og Styreleder i US Siri Hatlen.

Etter intervjuene ble også budsjett- og tiltaksplan gått gjennom, for å sammenlikne den med *strategien*.

3.2 Intervjuer

Semistrukturerte intervjuer

Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men det er fritt frem for å hoppe frem og tilbake mellom spørsmål og tema ettersom intervjuet skrider frem. På denne måten kan tema, spørsmål og rekkefølge varieres. (Johannessen et al. 2010). Dette gjør det lettere å holde intervjuet som en samtale og få mer flyt i prosessen. Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer fordi dette gjør det enklere å få en mer muntlig dialog og komme mer i dybden på de forskjellige tema. Intervjuguiden sørger for at vi får dekket de tema vi ønsker, samtidig som informantene kan gå i dybden på det de synes er viktig.

Utforming av intervjuguide

Da vi har intervjuet informanter på tre forskjellige nivåer på NMBU har det vært naturlig å stille de litt forskjellige spørsmål. Det er derfor utarbeidet tre forskjellige intervjuguider, en for instituttlederne, en for studiedirektøren og en for styreleder, henholdsvis vedlegg 1, 2 og 3. Når vi utformet intervjuguidene tok vi utgangspunkt i problemstillingen og våre hypoteser.

Intervjuguiden er bygget opp med en innledning hvor vi starter med noen enkle faktaspørsmål (Johannessen et al. 2010). Vi gjorde det på denne måten for å få en myk start på intervjuet slik at informantene kunne venne seg til situasjonen og bli komfortabel med denne.

Utvelgelse av sentrale punkter fra strategien til intervju

I vårt arbeid har vi studert NMBUs strategi nøye, og identifisert punkter som omhandler utdanning. Ut fra disse valgte vi fire punkter som vi ville undersøke mer konkret. Dette på bakgrunn av at vi anser disse punktene som sentrale når det gjelder utdanningsstrategi ut fra krav-støtte modell.

Verden er blitt mer global. Folk reiser mer, og man kan lettere kommuniserer med mennesker i andre land. Også arbeidsmarkedet er blitt mer internasjonalt, med store multinasjonale selskaper, og stort behov for språkkunnskaper. Derfor har vi trukket ut følgende punkt:

1. Hvordan jobber instituttet for å utdanne kandidater med internasjonalt perspektiv

Verden i dag står ovenfor store miljøutfordringer, og det er nødvendig å utnytte ressurser på en måte hvor man ikke ødelegger planeten vi bor på. Vi har derfor trukket ut følgende punkt:

2. Hvordan jobber instituttet for å utdanne kandidater som gir samfunnet muligheter til å skape en bærekraftig utvikling

I dag har man stor tilgang til enorme mengder informasjon på internett, og ny kunnskap utvikles raskt. Derfor er arbeidslivet avhengig av folk som kan finne og trekke ut det sentrale i all denne informasjonen. Samarbeid og teamarbeid er også viktige egenskaper. Vi har derfor trukket ut følgende punkt:

3. Hvordan jobber instituttet for å få til mer studentaktive læringsformer

KD stiller krav til NMBU om å utdanne studenter, og tildeling av penger skjer basert på at studenter oppnår studiepoeng. Det er også viktig for studenter som ta en utdanning, at det

skal være god kvalitet og være mulig å gjennomføre studiet. Derfor har vi trukket ut følgende punkt:

4. Hvordan jobber instituttet for å øke gjennomføringsgraden.

Rekruttering av informanter

Ved utvelgelse av informanter valgte vi å gjøre dette ved vilkårlig trekning. Etter å ha gjennomført trekningen instituttlederne kontakter per e-post med forespørsel om de kunne tenke seg å bidra til vår rapport. Samtlige som ble kontaktet sa seg villige til å stille opp. Studiedirektør Ole-Jørgen Torp og styreleder Siri Hatlen ble valgt da disse er sentrale personer i ledelsen og sitter i nøkkelposisjoner for å påvirke NMBUs utdanningsstrategi.

Tabell 1. Informanter.

Navn	Funksjon	Avdeling
Ragnar Øygard (RØ)	Instituttleder	Handelshøgskolen NMBU
Yngve Stenstrøm (YS)	Instituttleder	Institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM)
Cecilie Rolstad Denby (CRD)	Instituttleder	Institutt for matematiske realfag og teknologi
Anna Eggertsdottir (AE)	Instituttleder	SportFaMed
Poul Wisborg (PW)	Instituttleder	Noragric
Ole-Jørgen Torp (OJT)	Studiedirektør	Studieavdelingen
Siri Hatlen (SH)	Styreleder	Universitetsstyret

Gjennomføring av intervjuene

Vi delte oss opp i to og to, og planen var at vi skulle gjennomføre tre intervjuer hver. Vi brukte båndopptaker, slik at vi kunne gå tilbake og sjekke nøyaktig hva som ble sagt. Fjeldbergutvalget stilte med to personer på hvert intervju, hvor den ene stilte spørsmål og den andre noterte. Intervjuene fant sted på kontorene til våre informanter.

Helt i starten på alle intervjuene informerte vi om at det var frivillig å delta i tillegg til en kort introduksjon til hva vi undersøker i vår studie. Det ble tatt notater underveis i intervjuene, båndopptaker ble også benyttet for å sikre at vi ikke gikk glipp av viktig data. Informantene ble forespurt om de ønsket sitatsjekk, da det ikke ble ytret ønske om dette fra noen av informantene har dette ikke blitt prioritert.

Intervjuene ble lagt opp med en muntlig stil, dette fordi vi ønsket at intervjuene skulle være mest mulig lik en samtale for at informantene skulle føle seg avslappet og snakke fritt. For å få frem mer informasjon ble det stilt oppfølgingsspørsmål som oppfordret til refleksjon. Hvert intervju varte i pluss/minus 30 minutter.

Analysearbeidet begynte med å gå gjennom notatene sammen med opptakene for å kvalitetssikre de notatene som ble transkribert under intervjuene.

4. Analyse og resultat

Dette kapittelet vil ta for seg analyse av den innsamlede data. Resultater fra intervjuene vil belyses nedenfor med viktige strategiske elementer plukket fra teoridelen. Punktene i analysen vil være en sammensetting av spørsmålene som ble stilt, samt de fire sentrale punktene som ble plukket ut fra strategien. Nedenfor er intervjuene oppsummert skjematisk. *Tabell 2* viser en grov inndeling basert på inntrykket vi fikk under intervjuene.

Tabell 2. Resultater fra intervjuer med instituttlederne. Mørkegrønn: indikerer at de har gjennomført aktivitet i stor grad. Lysegrønn: indikerer at de har gjennomført aktivitet i ganske stor grad. Gul: indikerer at de har gjennomført aktivitet i noen grad. Orange: indikerer at de har gjennomført aktivitet i liten grad. Rød: indikerer at aktivitet i svært liten grad er utført.

	Lest, oppsummere	Egen	Basert sentral	Internasjonal	Bærekraftig	Aktiv læring	Gjennomføring
HH	Lysegrønn	Mørkegrønn	Rød	Lysegrønn	Lysegrønn	Rød	Rød
IMT	Lysegrønn	Mørkegrønn	Orange	Lysegrønn	Gul	Orange	Gul
Noragric	Mørkegrønn	Mørkegrønn	Orange	Mørkegrønn	Mørkegrønn	Mørkegrønn	Mørkegrønn
IKBM	Lysegrønn	Mørkegrønn	Rød	Lysegrønn	Orange	Lysegrønn	Mørkegrønn
SportFaMed	Orange	Orange	Rød	Lysegrønn	Lysegrønn	Mørkegrønn	Mørkegrønn

Forklaring til kolonnene:

Lest, oppsummere: Spørsmålet omhandler om de har lest strategi og læringsfilosofi, og kan oppsummerer innholdet.

Egen: Viser om instituttet har laget en egen strategi.

Basert sentral: Viser om instituttets strategi er basert på NMBUs sentrale strategi

Internasjonal: Viser hvordan instituttleder svarer på spørsmål om hvordan de jobber for å utdanne kandidater med internasjonalt perspektiv

Bærekraftig: Viser hvordan instituttleder svarer på spørsmål om hvordan de jobber for å utdanne kandidater som gir samfunnet muligheter til å skape en bærekraftig utvikling

Aktiv læring: Viser hvordan instituttleder svarer at de jobber for å ta i bruk studentaktive læringsformer.

Gjennomføring: Viser hvordan instituttleder svarer at de jobber for å øke gjennomføringsgraden på instituttet.

Av *tabell 2* får vi et inntrykk av at instituttlederne i stor grad har lest strategien og læringsfilosofien. De kan også fortelle kort om innholdet. På de fleste institutter er det også utarbeidet egne strategier.

Det som er påfallende i *tabell 2* er at selv om strategi og læringsfilosofi er lest og forstått, og det er laget egne strategier, er de i svært liten grad basert på NMBUs sentrale *strategi*. Vi ser at det er et tydelig skille i farge mellom kolonne 2 og 3.

Når vi ser på kolonnene for våre fire utvalgte punkter, ser vi at det er varierende grad av gjennomføring, men et inntrykk av at det gjøres mye internt på instituttene. Dette tyder på at det er dårlig implementering av den overordnede *strategien*.

4.1 Del 1: Hvordan forholder instituttene seg til NMBUs sentrale strategidokumenter?

Alle fem instituttlederne vi har snakket med har lest NMBUs strategi og kunne gjensvare det overordnede budskapet. Som et felles trekk, sier de den er lite konkret og vagt formulert som et nyttig strategisk dokument. IMT og Noragric er de som tilpasser seg mest aktivt til *strategien* basert på intervjuene som ble gjennomført. Det er stor forskjell mellom instituttene hvordan de stiller seg til *strategien*.

Læringsfilosofien hadde ikke SportFaMed hørt om i motsetning til de fire andre instituttene. De som hadde hørt om filosofien hadde lest og kunne gjensvare deler av budskapet, men alle syntes det var et dokument som ikke bidrar med spesifikk verdi til deres strategisk planlegging og satsninger (AE, 2016). Noragric kunne gjensvare hovedpunktene, var positiv og kjente seg igjen i filosofien (PW, 2016).

Det merkes på informantene at det ikke nødvendigvis er dokumentene i seg selv instituttene er kritiske til, men alle faktorene som er med på å tilrettelegge for at instituttet skal kunne satse strategisk. For eksempel sier Øygard (2016) fra HH: «Det er mye som fungerer bra på Handelshøyskolen, men dette er ikke på grunn av NMBUs strategi, men til tross for.»

De dokumentene som legger føringer for NMBUs strategiske satsning til instituttene er primært tiltaksplanen til ledelsen som skal ta utgangspunkt i *strategien*, KDs føringer og

ledergruppenes innspill. Læringsfilosofien ligger som et veiledningsdokument for hvordan man kan forbedre studiekvalitet, men er ikke vedtatt som et formelt dokument i US (OJT, 2016). Som noen felles trekk ser man at de interne kulturene er godt innarbeidet på instituttnivå og at deres posisjonering er sentral når det gjelder hvordan instituttene satser strategisk.

Utvalget har i ettertid av intervjuene gått inn og sett på budsjett- og tiltaksplan vedtatt av US i november 2016. Vi har undersøkt om denne inneholder våre fire sentrale punkter. Når det gjelder internasjonalt perspektiv og bærekraft var de samme målene gjentatt i dette dokumentet. Om aktive læringsformer stod det svært lite, men det var nevnt en videreutvikling og satsning på NMBUs læringssenter. Når det gjelder gjennomføring var det planlagt en liten økning i studiepoengproduksjon pr student.

Vi gjorde en kjapp undersøkelse av tilgjengelige tiltaksplaner og årsplaner på instituttene. Her fant vi kun HH sin årsmelding. Det går fram av dokumentet at denne tar utgangspunkt i HH sin strategiske plan.

Vurdering:

NMBUs *strategi* er av lav interesse for instituttene. Ingen av strategiene til instituttene er bygget på NMBUs *strategi*. Mange av informantene gjentar det samme, om hvor vag og dårlig formulert *strategien* er. Det gjøres mye strategiske prioriteringer på instituttene, men det kommer tydelig frem at det ikke er *strategien* som trigger dette. Dette underbygger vår første hypotese, H1: «*NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå*». Informantene bygger oppunder en bekreftelse av denne hypotesen.

Det at det står så lite konkret i *strategi* og tiltaksplan, gjør at det er vanskelig for institutt å ta utgangspunkt i dette når de lager sin egen strategiske plan og tiltaksplan. Dette støtter også hypotesen.

4.2 Del 2: Hva er innholdet i instituttenes strategier?

I dette delkapittelet tar vi fatt i instituttenes utdanningsstrategier. Vi stilte styreleder i US spørsmålet: Har instituttene krav om å lage en egen utdanningsstrategi? Styreleder i US: «*Vi forventer at de har en tiltaksplan i forhold til NMBUs strategiske målsetninger, men vi forventer ikke at de har en egen strategi*» (SH, 2016). Dette var interessant med tanke på hva vi har fått ut av intervjuene som fokuseres på i dette delkapittelet.

Vi vil her se på de fire punktene som ble plukket ut fra strategien. *Tabell 2* viser at IMT, HH, IKBM og Noragric hadde alle egne strategier, men det hadde ikke SportFaMed som fortsatt benytter seg av den gamle strategien til NVH (AE, 2016).

Tankegangen som ligger bak HHs strategi er ikke så forskjellige fra NMBUs strategi, men den er basert på det HH selv vil at instituttet skal utvikle, presiserer instituttlederen. I deres strategi er særlig posisjonering viktig, siden det er mange skoler som tilbyr økonomiutdanning (ØR, 2016). Posisjoneringen vil bety å faktisk kunne tilby det studentene er interessert i å posisjonere seg etter hvordan utviklingen generelt er i samfunnet. Dette instituttet har utviklet en egen strategi som skal være skreddersydd for utviklingen av instituttet.

IKBMs strategi for utdanning og forskning ble etablert i 2014. Instituttet har mye fokus på laboratorieundervisning når man tar fag på 200 og 300 nivå. Dette fører til at de strategiske valgene som tas i stor grad er basert på kostnader. «*Det er kostbart og drive med laboratiefag*» (YS, 2016), videre forklarer instituttlederen at det er der studentene tilknyttet instituttet lærer mest og at det er viktig med praktisk erfaring. Strategien til instituttet er litt utdatert og brukes ikke direkte i det daglige.

Da strategien til Noragric ble laget var det en lokal strategiprosess, og instituttleder husket ikke om han hadde NMBUs strategi foran seg da man lagde Noragric sin strategi, men den følges og brukes slik den er i dag (PW, 2016).

IMT er et institutt som satser stort innenfor teknologi og dette gjenspeiles også i strategien. De har tverrfaglig samarbeid med industriell økonomi og Handelshøyskolen og sirkulærteknologi (avfallshåndtering) med instituttet for naturforvaltning. De har et stort samarbeid med instituttet for husdyr og akvakulturvitenskap (IHA), her er også andre universiteter involvert. De har satt av 100 000 kr til støtte av prosjekter som studentene kan søke om, og investert stort i teknologiutdanningene med blant annet 3D-printing. De er med på senter for fremragende utdanning (SFU), de har egne workpackage som går på

studentinnovasjon og jobber for at studentene skal kunne utvikle ideer og tanker som kan nå helt til masternivå. IMT ønsker at studentene skal utvikle seg både faglig og personlig (CRD, 2016).

SportFaMed har ikke noen skriftlig strategi, men baserer seg mer på tradisjoner. Instituttleder forteller at: «*Det er NVHs strategi som implementeres på Adamstuen*». Instituttene på Adamstuen har planer om å videreutvikle en egen strategi etter hvert som omorganiseringen kommer på plass (AE, 2016).

IMT og Noragric har begge en egen strategi som er lett tilgjengelig på instituttets hjemmeside. Begge hevder de er flinke til å opparbeide seg kunnskap for å kunne forutse trender og utvikling. Dette er en essensiell egenskap som er viktig for å kunne bygge oppunder instituttets strategi for videre utvikling. IKBM, HH og SportFaMed er nok også veldig fremtidsbevisste i forhold til utviklingen av instituttene, men ingen av informantene på disse instituttene nevnte noe som indikerer at de er på var på nivå med IMT og Noragric i forhold til utvikling.

4.2.1 Internasjonalt perspektiv

På alle fem institutter har studentene mulighet til å dra på utveksling, og det er internasjonale studenter på instituttene. HH trekker fram at de har flere «globale» emner. IMT er koblet opp mot Erasmus programmet som gir studentene muligheter til å søke om stipend til utveksling og de satser også internasjonalt med 3D-printing. På SportFaMed ble det trukket fram at veterinærmedisin er et internasjonalt fagfelt. Veterinærstudentene leser mye faglitteratur på engelsk. IKBM har mye engelskundervisning på masternivå. De jobber for at studentene heller tar et semester ekstra for å ta utveksling enn at de ikke gjør det.

Det internasjonale perspektivet gjenspeiles i alt som skjer på Noragric. Studieprogrammene går på engelsk. Det er studenter fra alle kontinenter. Instituttet benytter Global classroom, hvor man kan ha diskusjoner på tvers av land. Mange av fagene er også internasjonalt rettet, for eksempel global food security. I 2010 ble det opprettet et studieprogram i internasjonal politikk i samarbeid med Norsk utenrikspolitisk institutt (NUPI). Noragric har jobbet med å bygge opp kompetanse på dette fagfeltet, og driver nå dette programmet på egenhånd (PW, 2016).

4.2.2 Bærekraftig utvikling

Både HH og SportFaMed trekker fram at deres fagområder handler nettopp om bærekraft. Økonomi er å få mest mulig ut av knappe ressurser, mens i veterinærmedisin er sykdomsbekjempelse, dyrevelferd og medisinsk forskning sentralt. Dette er også sentralt hos Noragric, og flere av utdanningsprogrammene inneholder forskjellige perspektiver innen miljø- og utviklingsstudier. På IMT oppfordres studentene til å starte egne bedrifter, slik at de kan lage sin egen arbeidsplass. På IKBM er ikke bærekraft et spesielt fokus, men instituttet har fagområder som er knyttet nært til dette, for eksempel grønn olje, bioetanol.

4.2.3 Studentaktive læringsformer

På HH er det overlatt til den enkelte foreleser å velge undervisningsmetode, og det trekkes frem at de har et masterprogram med aktive læringsformer. IMT har kjøpt inn MATLAB-program og støtter studenter som jobber med prosjekter. IKBM og SportFaMed har mye aktive læringsformer, siden mye av undervisningen er lab og klinikk. På Noragric har de jobbet med utvikling av pedagogiske metoder, i tillegg til at de bruker en god del aktive læringsformer som gruppearbeid.

4.2.4 Gjennomføringsgrad

Instituttene vi har snakket med jobber med å øke gjennomføringsgraden på forskjellige måter. På HH manglet de gode søkere, og det ble nevnt at det er viktig å skille seg ut ved å tilby noe unikt for å tiltrekke seg gode søkere. Både HH og IKBM har prøvd ut ordninger med mer personlig oppfølging. På IMT hadde de hatt positive resultat med å slå sammen emner.

På IKBM hadde de hatt positiv erfaring med å dele opp emner i mindre enheter og innført deksamener, hvor bare den delen som ikke ble bestått måtte tas igjen. På SportFaMed tilrettelegger de så godt de kan for at studentene skal gjennomføre, og dette er ikke noe stort problem fordi studentene som slutter gjør det tidlig i studiet. Noragric har jobbet med å øke gjennomføringsgraden, og hevder de har sett resultater av tiltakene.

Vurdering:

Alle instituttene utenom SportFaMed har sin egen strategi, men det er stor forskjell på hvordan strategien er utviklet og benyttes på det daglige nivå. Som det også ble nevnt innledningsvis i dette delkapittelet har alle instituttene en viss grad av internasjonalt perspektiv, dette vises også i *tabell 2*. Bærekraftig utvikling kan tolkes på mange måter, men

alle instituttene kan kjenne seg igjen som bærekraftige. Studentaktive læringsformer varierer veldig etter studieretningene, der noen har bedre forutsetninger enn andre. Noen plasser er det opp til studentene, mens andre steder er det opp til lærer og foreleser. Det er stor forskjell på hvordan instituttene har jobbet for gjennomføringsgraden, men alle har forbedret seg og gjør tiltak for å finne den rette balansen.

Det virker som at instituttenes strategier går mer på hvordan de vil utvikle seg i sine egne retninger og ikke i en felles retning, basert på NMBUs *strategi*.

En observasjon er at noen institutter presiserer tydelig at de ikke følger *strategien* når denne snakkes om spesifikt, men når man går på spesielle temaer, har alle gjort noen former for tiltak for å bedre områdene utvalget har spurt om.

Våre resultater tyder på at det er mye som fungerer på instituttene, når det gjelder de fire utvalgte punktet. Som vist i del 1 er ikke dette på grunn av *strategien*. Siden mye fungerer, men dette ikke har sammenheng med *strategien*, kan vi konkluderer med at her må det være andre faktorer som spiller inn, som gjør at det fungerer så godt i praksis uavhengig av *strategien*.

Delkapittelet vil bygge oppunder en bekreftelse av vår andre hypotese, H2: «*Det er andre strategiske faktorer enn strategien til NMBU som styrer instituttenes virksomhet*».

4.3 Del 3: Hva er ledelsens syn på omorganisering og strategisk tenkning?

I en organisasjon er det styret som er det øverste organet og skal sette rammebetingelsene for virksomheten. Den sentrale ledelsen har i oppgave å utføre og operasjonalisere styrets vedtak og beslutninger. US gjør dette blant annet gjennom sin tiltaksplan. Hvor da igjen instituttene og de administrative enhetene må lage sine egne tiltaksplaner som skal fortelle hvordan de skal bidra til å nå ledelsens tiltaksplan (OJT, 2016).

Torp trekker frem at økonomi er et viktig styringsverktøy. Om dagens struktur i NMBU mener Torp følgende: «... *tre nivåer og mange styrer med ansvar for strategi har komplisert dette arbeidet*.» (OJT, 2016). Når det gjelder utdanning sier Torp at det kanskje har vært et noe uklart ansvarsforhold og rollefordeling mellom rektor, prorektor og styret. Han avslutter med at NMBU nå ser ut til å få en mindre komplisert modell og at «*Det kommer til å bli enklere med strategisk tenkning*.» (OJT, 2016).

Styreleder i US er også enig i at omorganiseringen vil gi en forenklet styringsstruktur, da rektor bare vil ha en ledergruppe med færre medlemmer. Hun meddeler også at deres virkemidler på instituttene er de økonomiske rammefaktorene. US har ikke direkte kontakt med instituttene, men får økonomiske krav fra KD og ønsker fra rektor med sine to ledergrupper. Hvordan instituttene ønsker å prioritere økonomisk blir behandlet i forbindelse med en rapport som går via fakultetet til rektor sine to ledergrupper som snart vil bli til en. At US sine sterkeste virkemidler er økonomi ble også bekreftet fra lederen i US: «*Vårt sterkeste virkemiddel er penger, og penger gir ressurser.*» (SH, 2016). Penger gir ressurser og informanten meddeler også at US er veldig åpne for å satse på utvikling, men de bevilger ikke nødvendigvis penger til nye prosjekter uten at noe må bort. Informanten fra US: «*Utfordringen er å kunne satse langsiktig og hvordan man bevilger pengene*» (SH, 2016).

Vurdering:

Økonomien er et sentralt tema som gjenspeiles hos begge informantene. Det setter rammefaktorene for hvilke midler instituttene har og hvordan de får muligheten til å utvikle seg i takt med universitetets krav. Begge informantene påpeker også at omorganiseringen til NMBU kommer til å gjøre det enklere med strategisk tenkning. Man vil frigjøre ressurser som en konsekvens av en enklere struktur samtidig som at det blir færre koordineringsledd. Deres synspunkter motbeviser vår tredje hypotese, H3: «*Omorganiseringen vil ikke bedre implementeringen av strategien.*»

4.4 Del 4: Hva tenker instituttene om videre strategisk utvikling?

Instituttlederne forteller at de er usikre på hvordan deres strategi blir etter omorganiseringen. Instituttleder på SportFaMed uttalte følgende: «*Vi skal lage en egen utdanningsstrategi når omorganiseringen er ferdig*» (AE, 2016). Flere instituttledere forteller at de venter med å utvikle instituttets egen strategi til omorganiseringen er gjennomført og ny ledelses- og styringsstruktur er på plass. Det presiseres fra flere informanter at etter omorganiseringen vil det være behov for å utvikle nye strategier for å passe de nye konstellasjonene.

Selv om arbeidet med utvikling og endring i strategien er satt på vent betyr det ikke at instituttlederne ikke har dette i bakhodet. For eksempel så har HH et ønske om å få økonomiutdanningen akkreditert, som tredje handelshøgskole i landet.

Det er stor usikkerhet om hvordan den nye instituttstrukturen blir seende ut. Strategiutvikling blir nedprioritert til fordel for omorganisering. Det er omorganiseringen som er i første rekke

og det tyder på at instituttene ligger i «dvale», med utbedring av sine strategier til omorganiseringen og NMBUs struktur er på plass.

Vurdering:

En strukturell omorganisering av Universitetet vil påvirke instituttenes utvikling av strategier. Man bryter de sterke strategiske retningene som instituttene har opparbeidet seg, og man må kanskje måtte skape en ny felles kultur. Det vil da ta flere år før man klarer å bygge opp igjen og det vil nødvendigvis ikke føre til bedre implementering av strategier fra ledelsen. En uheldig konsekvens kan være at man fjerner de strategiske fordelene som kultur og posisjon, instituttene som blir sammenslått har hatt. En positiv konsekvens kan være at man bygger opp det nye fakultetets strategiske retning på en inkluderende og nytenkende måte. Den økonomiske modellen vil være avgjørende for hvordan de nye fakultetene vil forholde seg til de strategiske dokumentene og de strategiske prosessene. Dette delkapittelet vil derfor bygge oppunder en bekreftelse av H3.

5. Drøfting

5.1 H1: NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå

I våre undersøkelser har vi sett at instituttlederne i stor grad har lest *strategien* og læringsfilosofien. I utarbeidelsen av instituttenes egne strategier er disse i svært liten grad basert på *strategien*. Av tabell 2 ser vi et tydelig skille på dette, noe som gir oss en indikasjon på dårlig implementering.

Det er flere forutsetninger som må være tilstede for å få en vellykket implementering. Viktige faktorer er strategi og individ.

Når det gjelder *strategi*, har vi sett på at *strategien* ikke er en strategi, men heller strategiske mål. Vi fikk bekreftet under intervjuene at det var vanskelig å bruke strategien, da den er lite konkret. Det er selvfølgelig vanskelig å implementere en strategi som egentlig ikke er en strategi.

Den andre faktoren for vellykket implementering er individet. Individene som skal bidra til implementering må som tidligere nevnt ha kunnskap om og forståelse for strategien. Det må i tillegg være aksept for strategien og tilstrekkelig mange må ha engasjement for den. Dette oppnår man i stor grad gjennom medvirkning. Måten folk ble tatt med i utviklingen av *strategien* var at den ble sendt på høring. Dette mener Fjeldbergutvalget ikke er tilstrekkelig nok og god medvirkning.

Colbjørnsenutvalget (2016) peker på maktfordelingen på Universitetet. Da spesifikt det økonomiske aspektet der mye av økonomien er låst i faste budsjettmodeller. I følge Chandlers teori har man da fjernet makt fra toppledelsen. Toppledelsens makt gjenspeiles som: «*De som sitter på fordeling av ressurser er nøkkelen til enhver bedrift.*» (Chandler, 1966/2003 Haukeland). Dermed er det i dagens system liten mulighet for US å påvirke de strategiske satsningsområdene til instituttene ved bruk av strategisk flytting av ressurser.

En annen faktor med dagens modell er ledergruppens strategiske påvirkning. Det er mange av gruppens medlemmer som vil ha interne satsningsområder spesielt på instituttnivå og siden det er mange personer som kommer med sine innspill, blir det vanskelig å sette dette sammen til en felles strategi eller felles overordnede tiltak i handlingsplanen for universitetet.

Våre undersøkelser viser at målene i *strategien* ikke kommer tydelig fram i tiltaksplanen, og utvalgets syn på dette er at det blir umulig for instituttene å gå ut fra dette under utarbeidelse av strategiske dokumenter.

Analyse og teori antyder en bekreftelse av hypotese H1: «*NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå.*»

5.2 H2: Det er andre strategiske faktorer enn strategien til NMBU som styrer instituttenes virksomhet

Gjennom intervjuene og analysen ser vi antydninger til at det finnes belegg for å bekrefte H2, i det følgende vil det drøftes hvordan teori og praksis går sammen.

Som vi har sett i analysen av våre fire utvalgte punkter, er det mye som fungerer på instituttene. Vi vet også fra våre konklusjoner tidligere i rapporten at dette ikke er på grunn av *strategien*.

Ved bruk av teorien til Mintzberg om 5P (1987), hvor strategi deles inn i plan, ploy, pattern, posisjon og perspektiv, kan vi anta at *strategien* egentlig skulle ha vært en plan. Men som nevnt kan ikke dette ses på som en plan, men strategiske målsetninger.

Som vi tidligere har sett er det andre faktorer som har påvirkning på instituttene. Utvalget antar at det er mulig at faktorer som pattern, posisjon og perspektiv spiller inn.

IMT er et institutt som baserer seg på utviklingen av næringsliv, utviklingen til andre universiteter og det som skjer på den politiske fronten. HH er også et institutt som baserer seg mer på konkurranse om studentene fra andre skoler, og utvikler seg mer gjennom og oppnå konkurransefortrinn. Det er et godt eksempel på Mintzbergs posisjonering til eksterne interessenter.

Instituttene prioriterer intern kultur (perspektiv) og egen posisjonering i stedet for å forholde seg til NMBUs strategidokumenter. Noen institutter følger ikke *strategien* når denne snakkes om spesifikt, men når man går inn på konkrete strategiske temaer, har alle foretatt en form for tiltak som kan gjenspeile disse.

NMBU er videre kjent for sitt sterke og unike studentmiljø, og i denne er det en sterk kultur for å jobbe for det felles beste og dugnadsånden er til og med blitt omdøpt til Åsånden. Denne kulturen har vokst frem over tid. En godt innarbeidet kultur kan være en styrke for en organisasjon (Mintzberg, 1987). Den interne kulturen på alle instituttene er veldig sterk og godt innarbeidet, men den er forskjellig fra institutt til institutt. Kulturen går på den generelle holdningen om hvordan man skal jobbe, forelese, samarbeide og den generelle holdningen til temaer som angår dem. Som det påpekes av Colbjørnsen et. al. (2016) er NMBU preget av

omkamper da det er en kultur for dette, og dette er som tidligere nevnt blant annet på grunn av sterke instituttledere. Det kan derfor sies at instituttene har en sterk indre kultur, men forskjellig fra hverandre. Dette følger med seg at NMBU som helhet ikke har en god felles kultur. Det kan føre til spenninger og konflikter mellom ledelsen og instituttene, noe man har sett i arbeidet med omorganiseringen.

Slike spenninger mellom ledelsen og instituttene påvirker kulturen på det overordnede planet på universitetet. Dette er et problem som ligger på innsiden av NMBU og kan gjenspeiles som et perspektiv i (Mintzberg, 1987). Det samme må kunne sies om det faktum at samtlige instituttledere i mindre grad har reflektert over NMBUs strategi i utarbeidelsen av sin egen. Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at instituttlederne har sitt eget perspektiv for sin utvikling. Selv om ikke alle instituttene har en egen utdanningsstrategi så er de veldig fokuserte på utviklingen av sitt institutt. Noen gir uttrykk for det mer enn andre, men alle er veldig fokusert på fremtiden. Dette er en felles tanke og atferd til alle instituttene.

Vår oppfatning er at det er internt perspektiv og posisjonering som påvirker utviklingen av instituttenes strategi, som tyder på en bekreftelse av H2: *«Det er andre strategiske faktorer enn strategien til NMBU som styrer instituttenes virksomhet.»*

5.3 H3: Omorganisering vil ikke bedre implementering av strategien

Som vi har sett av analysen venter instituttene med å utvikle egne strategier til etter omorganiseringen er gjennomført. Hvis institutt blir slått sammen, kan dette ha negativ effekt på fremdriften i strategiutvikling, fordi det er sprikende kulturer. Men instituttsammenslåing kan også ha positiv effekt, ved at det da må tenkes annerledes, og på den måten skape noe nytt. Analysen viser også at ledelsen mener at omorganiseringen vil gjøre det enklere med strategisk tenkning mellom fakultet og ledelse.

Sterke autonome enheter under ledelsesnivå ble av Chandler identifisert i 1966 og karakterisert som en divisjonsbasert struktur, disse karakteristika passer godt som en beskrivelse av dagens institutter. Da spesielt deres sterke autonomi som ifølge Studiedirektør Torp *«... har vært bra for utviklingen av tverrfaglige studieprogrammer, men kanskje vært utfordrende med tanke på utvikling av universitetspolitikk»* (OJT, 2016). Omorganiseringen fører til at de nye fakultetene vil få mer makt gjennom flere tildelte ressurser, via den økonomiske modellen om den blir tatt med i den nye organiseringen. En effekt av ny

organisering kan være at det frigjøres ressurser som ledelsen med styret i ryggen vil kunne omdisponere.

En viktig faktor vil være at kulturene til instituttene som sammenslås. Ut fra ledelsens uttalelser vil det være en positiv effekt med koordineringsarbeidet på ledergruppenivå, men sett fra fakultetenes perspektiv vil det muligens føre til at instituttene bør prioritere interne kultursammenslåinger som vil være krevende (Mintzberg, 1987). Å bygge slike nye kulturer kan ta tid og ressurser. Koordineringsarbeidet mellom ledelse og fakultet vil muligens ikke bli lettere i startfasen av sammenslåingene. Dersom en enklere struktur innføres, får dekanene en større organisasjon med flere interne fokusområder. Dette kan føre til at det blir vanskeligere for dekanene og ta del i felles strategiske tiltak, men at de heller fokuserer på utvikling av ny intern felleskultur. Det er mulig at den nye organisasjonen vil være med på å øke eierskapet til de beslutninger og vedtak som fattes i US, dette på grunn av at dekanene nå vil sitte nærmere disse beslutningene.

Dette bygger oppunder og antyder en bekreftelse av H3, «*Omorganisering vil ikke bedre implementering av strategien.*»

6. Konklusjon

Fjeldbergutvalget har sett på hvordan ledelsen ved NMBU tenker at strategien er ment brukt og hvordan instituttene faktisk forholder seg til denne. Vi har bemerket oss at grad av implementering henger sammen med den generelle holdningen instituttene har til *strategien*.

Instituttlederne som er intervjuet hadde i svært liten grad tatt utgangspunkt i NMBUs sentrale *strategi* under utforming av egne strategier. Ut ifra våre fire utvalgte spørsmål fra *strategien* ser vi at det er mye som fungerer på NMBU, men det er lite som er gjort for å iverksette eller realisere det som står i strategidokumentet, altså det er dårlig implementering av strategien.

Når omorganiseringen trer i kraft og styringssystemet settes, vil man få færre styringsenheter og enklere kommunikasjonslinjer. Fra ledelsens ståsted vil kommunikasjonen bli bedre da det vil bli færre møtearenaer der det diskuteres og drøftes strategiske satsningsområder. Man vil frigjøre administrative ressurser som tidligere ble brukt på de mange styrene. Dette vil kunne omdisponeres uten at Fjeldbergutvalget direkte kan si noe om hvordan disse vil disponeres.

Når man slår sammen institutt vil man ta to sterkt opparbeidede kulturer og sette felles rammer rundt disse. Siden alle instituttene nå har vært en del av en krevende prosess med utarbeidelse av ny organisasjonsstruktur er det mulig at det vil bli interne spenninger i de nye fakultetene. Dette vil være en krevende prosess for de nye fakultetene når de skal sammenstille de to kulturene og finne framtidige felles målsetninger.

Ser man det fra de nye fakultetenes ståsted vil hvert enkelt fakultet få mere makt, om den økonomiske modellen ikke endres. De vil kunne prioritere ressursene internt i større grad siden de får en større intern organisasjon. Når det kommer til strategisk tilrettelegging vil omorganiseringen gi mulighet for mer samhandling mellom dekaner og toppledelsen.

6.1 H1: NMBUs utdanningsstrategi blir ikke implementert på instituttnivå.

Fem av tretten institutter kjenner seg ikke igjen i de strategiske dokumentene, fordi de er for vage og uklare til at instituttene kan basere seg på disse. Instituttene satser mer på interne strategiske målsetninger enn å forholde seg til overordnet strategi. Manglende eierskap til strategidokumentet fører til dårlig implementering. På grunnlag av dette vil Fjeldbergutvalget bekrefte H1.

6.2 H2: Det er andre strategiske faktorer enn *strategien* til NMBU som styrer instituttene virksomhet.

Instituttene følger heller næringslivet, markedet, konkurransen fra andre høyskoler, universiteter og politikken enn NMBUs overordnede strategi. Den interne kulturen på instituttene styrer i stor grad deres veivalg. Kulturen innad i instituttene har forskjellige fokusområder som gjør at implementering av overordnede strategiske tiltak blir vanskeligere. Fjeldbergutvalget vil med dette bekrefte H2.

6.3 H3: Omorganiseringen vil ikke bedre implementeringen av strategien.

Tildeling av ressurser er en viktig faktor for å påvirke makten til fakultetene. Færre fakulteter vil gi mer makt per fakultet. Sammenslåing av institutter vil påvirke kulturen som de tidligere har hatt, og det vil ta tid før en ny felles kultur utvikles. Derfor vil ikke omorganiseringen bedre implementeringen av strategien. På dette grunnlaget bekrefter Fjeldbergutvalget H3 inntil fakultetene har opparbeidet egne interne kulturer og ledelsen har større mulighet til å påvirke ressurstildelingen.

6.4 Problemstilling:

«Er NMBUs utdanningsstrategi implementert på instituttnivå, og hvilke framtidsutsikter er det for videre implementering?»

Svaret på om utdanningsstrategien er implementert på instituttnivå, må være et sterkt «Nei». Det er ingen av instituttene som kjenner seg igjen i de strategiske dokumentene til ledelsen. Det er heller de interne kulturene og posisjoneringene som styrer instituttene retning, enn den overordnede strategien. Tildeling av ressurser og kulturen innad på instituttene har stor betydning for implementeringen av NMBUs utdanningsstrategi på instituttnivå.

Etter omorganiseringen vedtas, vil fakultetene få mer makt siden den økonomiske modellen er slik den er. Ledelsen vil kunne omdisponere frie ressurser, men vil ikke direkte få mer innflytelse på fakultetene. Implementeringen vil ikke bedres inntil fakultetene har opparbeidet nye interne kulturer og ledelsen har fått større mulighet til å påvirke ressurstildelingen.

Fjeldbergutvalget konkluderer med at alle tre hypotesene er bekreftet og dette understøtte konklusjonen.

7. Anbefalinger

Avslutningsvis ønsker vi å komme med noen anbefalinger for fremtiden og det videre arbeidet med utvikling og implementering av utdanningsstrategi.

Lag en ny strategi for NMBU så snart omorganiseringsprosessen er over. Sørg for å sette av god tid til prosessen, og ha bred medvirkning blant de som skal implementere strategien.

Revider budsjettmodellen, slik at styret har mulighet til å fordele ressurser til de enheter som viser vilje og evne til strategisk arbeid og oppnåelse av resultat.

8. Referanseliste

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

Colbjørnsen, T., Digernes, T. & Forse, L.S. (2016). Et ambisiøst, lite universitet - En vurdering av NMBUs styrings- og ledelsesmodell. Oslo.

Handelshøgskolen NMBU. Strategisk plan 2014-2017. Vedtatt av instituttstyret 28. april 2014. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/om/fakulteter/samvit/institutter/hh/om>. Lastet ned 02.06.16)

Implementere. (2009, 14. februar). I Store norske leksikon. Hentet 24. mai 2016 fra <https://snl.no/implementere>.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstract. 436 s.

Mintzberg, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design, Management Science Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), pp. 322-341. URL: http://www.jstor.org/stable/2630506?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=structure&searchText=in&searchText=5&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dstructure%2Bin%2B5%26amp%3Bprq%3Dstructure%2Bin%26amp%3Bgroup%3Dnone%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bso%3Drel%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bhp%3D25&seq=2#page_scan_tab_contents. (Lest: 24.05.2016)

Mintzberg, H. (1987), The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review. Vol. 30 p11. Tilgjengelig fra: <http://search.proquest.com/docview/215883258?accountid=28244>. (Lest: 24.05.16)

NMBUs Budsjett og tiltaksplan for 2016. Vedtatt av Universitetsstyret 26. november 2015. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/om/universitetsstyret/styremoter/2015/node/25172>. Lastet ned: 02.06.16).

NMBUs Læringsfilosofi, vedtatt av Studienemda. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/ansatt/laringscenteret/laringsfilosofi> (Lest: 10.05.16).

NMBUs strategi 2014-2018, vedtatt av Fellesstyret. Tilgjengelig fra:
www.nmbu.no/om/strategi (Lastet ned: 15.04.16)

Røkholt, P., O., (2015). Divers plansjekopier. NMBU, Ås.

Lastet ned fra: <https://athene.nmbu.no/emner/pub/AOS234/Framdriftsplan.htm>. Dato:
24.05.16.

9. Informanter

Anna Eggertsdottir (AE), Instituttleder, SportFaMed NMBU. Intervjuet: 26.05.16.

Cecilie Rolstad Denby (CRD), Instituttleder, IMT NMBU. Intervjuet: 13.05.16.

Ole-Jørgen Torp (OJT), Studiedirektør NMBU. Intervjuet: 30.05.16.

Poul Wisborg (PW), Instituttleder, Noragric NMBU. Intervjuet: 27.05.16

Ragnar Øygard (RØ), Instituttleder Handelshøgskolen NMBU. Intervjuet: 10.05.16.

Siri Hatlen (SH), Styreleder NMBU. Intervjuet: 01.06.16.

Yngve Stenstrøm (YS), Instituttleder, IKBM NMBU. Intervjuet: 13.05.16.

10. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for instituttlederne ved HH, IMT, IKBM, SportFaMed og Noragric.

Kort presentasjon av gruppen og hva vi skriver om.

Navn

Institutt

Hvor lenge har du vært instituttleder

Institutt

- Har instituttet en strategi?
- Hvis nei: Hvordan forholder dere dere til NMBUs sentrale strategi.
- Hvorfor/hvorfor ikke har instituttet en egen strategisk plan?
- Hvis Ja: Hvordan har dere implementert denne på instituttet?
- Hvordan forholder dere til denne?
- Instituttleder, studenter og ansatte
- Hva er de mest sentrale punktene med tanke på utdanning?
- Hva kan du fortelle oss om instituttets strategi?
- Har instituttet planer om å endre/ forbedre eller videreutvikle/utvikle strategien i nærmeste framtid?

NMBU

- Visste du at NMBU har en strategi? Hvis ja, har du lest den?
- Har du hørt om NMBUs læringsfilosofi?
- Hva er de sentrale punktene i strategien? Læringsfilosofien?
- Kan du oppsummere denne i korte trekk?
- Hva konkret er gjort for å nå NMBUs strategiske mål?
- I hvilken grad mener du at utdanningsstrategien er implementert på ditt institutt?
- Har instituttet en strategi, er denne i så fall utarbeidet basert på NMBUs utdanningsstrategi/læringsfilosofi?
- Ser du på instituttets og NMBUs strategiske mål som realistiske.

- Mener du at NMBUs strategiske plan er passende for ditt institutt?
- Hva har dere gjort i deres strategiske plan for og nå NMBUs strategiske mål?

Generelt ut fra NMBU strategi:

1. Hvordan jobber dere for å utdanne kandidater som har internasjonalt perspektiv
2. Hvordan jobber dere for å utdanne kandidater som gir samfunnet muligheter til å skape en bærekraftig utvikling
3. Hvordan jobber dere for å få til mer studentaktive læringsformer
4. Hvordan jobber dere som å øke gjennomføringsgrad

Vedlegg 2: Intervjuguide Studiedirektør Ole-Jørgen Torp.

Kort presentasjon av gruppen og hva vi skriver om.

Navn

Institutt

Hvor lenge har du vært instituttleder

Strategi

- Visste du at NMBU har en strategi? Hvis ja, har du lest den?
- Kan du fortelle oss hva som er NMBUs strategi
- Altså er det dette dokumentet her? Eller er strategien at det som funker får lov til å fortsette?
- Har du hørt om NMBUs læringsfilosofi?
- Kan du oppsummere denne kort?
- Hva er de sentrale punktene i strategien? Læringsfilosofien?
- Hvordan jobber dere for å implementere de strategiske punktene som går på utdanning?
- Opplever du at NMBUs strategi er implementert på instituttnivå?
- I hvilken grad opplever du dette?
- Hva er konkret gjort fra sentralt hold for å nå NMBUs strategiske mål?
- Ser du NMBUs strategiske mål som realistiske?
- Hvordan foregikk prosessen i 2013 når strategien ble utarbeidet.
- Tror du ansatte, her forelesere og instituttledere føler eierskap til denne?
- Hvem var med på å utarbeide dokumentene.
- Hvordan var prosessen med utvikling av Læringsfilosofien?
- Hvem var med på å utarbeide denne?
- Nedgangen i søkermasse tatt i betraktning, tror du det ville vært lurt for NMBU å utvikle en egen utdannings/studiestrategi?

Vedlegg 3: Intervjuguide Styreleder i Universitetsstyret ved NMBU Siri Hatlen.

Kort presentasjon av gruppen og hva vi skriver om.

Navn

Institutt

Hvor lenge har du vært instituttleder

- Hvilke tiltak gjøres for å påvirke instituttenes utdanningsstrategiske i riktig retning?
- Hvordan blir de strategiske vedtakene som US gjør, satt til verks på fakultet og instituttnivå?
- Hvordan satser dere på utvikling? Vil det bli mye nye midler tilgjengelig?
- Hvordan tror du strukturen til universitetet vil bli etter omorganiseringen?
- Forventer US at instituttene har en egen strategi?