

Forord

Denne rapporten er den avsluttende oppgaven i kurset AOS234 Studenter i ledelse - spesialkurs for tillitsvalgte studenter, et kurs som tilbys årlig ved Norges Miljø- og biovitenskaplige universitet (NMBU). Gjennom semesteret har vi fått en introduksjon i fire temaer:

1. Rammebetingelser og utfordringer
2. Strategivalg, organisasjonsstruktur og kultur
3. Styret og styrearbeid
4. Lederteorier og egenskaper

Arbeidet med prosjektrapporten er gjennomført som en teamarbeid. Teamet, HH 1-4, har bestått av Mariya Khanamiryan (nestleder i Studenttingets arbeidsutvalg), Halvor Helgetveit Kongevold (velferdsansvarlig i Studenttingets arbeidsutvalg), Ida Victoria Pedersen (Konsertsjef i Samfunnsstyret) og Anne Aase-Mæland (nestleder i studentrådet på Handelshøyskolen).

Vi vil gjerne benytte denne anledningen til å rette en stor takk til våre intervjuobjekter: Alf Bjørseth, Ruth Haug, Trond Langseth, Camilla Kielland og Siri Bakøy. Vi vil også takke Jørgen Norvik Skeide som tidlig i prosessen ga oss det første innblikket i hvordan universitetsstyret fungerer.

Vi vil også takke SiÅs for lån av deres møterom.

Sist, men ikke minst, vil vi takke våre kompetente og reflekterte kursledere førsteamanuensis Sigurd Rysstad og professor emeritus Per Ove Røkholt som veiledet oss gjennom både kurset og prosjektoppgaven. En ekstra takk rettes til Røkholt som har vært vår veileder i arbeidet med rapporten. Hans hjelp har vært helt avgjørende for at denne rapporten ble et faktum. Takk for at du har guidet overivrige og nysgjerrige studenter inn på rett spor.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	0
Innholdsfortegnelse.....	2
1.1 Problemspesifisering.....	5
1.1 Hovedproblemstilling	5
1.1.1 Delproblemstilling 1	5
1.1.2 Delproblemstilling 2	5
1.1.3 Delproblemstilling 3	5
1.1.4 Delproblemstilling 4	5
2 Styrearbeid	6
2.1 Styrets ansvar	6
2.2 Styreformer	7
2.2.1. Styret som øverste styringsorgan	7
2.2.2 Formalorgan	7
2.2.3 Interessentstyre	7
2.3 Utfordringer i styrearbeid.....	9
3 Strategi	Error! Bookmark not defined.
3.1 Generelt om strategi.....	10
3.2. Strategi i UH-sektoren	11
4 Drøfting.....	15
4.1 Har NMBU en utdanningsstrategi?	15
NMBUs samfunnsoppdrag:	15
4.2 Hva er hovedtrekkene i utdanningsstrategien til NMBU?	17
4.3 Er utdanningsstrategien til NMBU konkurransedyktig (i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv)?.....	19
4.4 Hva slags ansvar har universitetsstyret for NMBUs strategi?.....	22

3 Metode	13
X Konklusjon	24
X Kilder	26

1 Innledning

I en globalisert verden ser vi utfordringer i arbeidsmarkedet. Informasjon spres raskere og konkurransen er flyttet til en global arena, framfor innenfor landegrenser. Dette gjelder også innenfor utdanning som vises i mer internasjonale klasserom. Det er derfor viktig at styrer kjenner til denne endringen, som også har konsekvenser for utdanningsstrategien ved ulike institusjoner verden over.

Globalisering gir også en bredere plattform for å håndtere problematikk innenfor miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi, arealplanlegging og økonomi. Disse områdene kommer også fram i den nåværende strategien. Dette er bare de overordnede områdene studenter ved NMBU blir utdannet til å takle problematikk i. Hvilken utdanningsstrategi og hvordan NMBU styres vil derfor forme denne utdanningen.

I starten var det vanskelig å få oversikt og konkretisert NMBUs strategi grunnet tungt byråkrati og misvisende arbeidsfordeling ved institusjonen. Det er viktig at arbeidet med utvikling av strategi er tydelig. Dette for å lette oppgavene til NMBU, slik at institusjonen er rustet til å møte framtidens arbeidsmarked og leve opp til sitt samfunnsansvar.

Utdanningsstrategi i denne oppgaven er definert som «...de langsiktige retningsvalgene som skal forklare hvordan institusjonen skal oppnå målene knyttet til utdanning og forskning Målene skal være av en slik art at de maksimerer samfunnets verdier og ressurser». Dette former dermed flere spørsmål som vekker vår interesse for oppgaven.

Problemstillingen vår blir dermed i praksis hvorvidt utdanningsstrategien til NMBU er tydelig nok, og hva ansvaret til Universitetsstyret er i det strategiske arbeidet. Oppgaven prøver samtidig å kartlegge de ulike ansvarsområdene, rollen og gjennomslagskraften til Universitetsstyret ved NMBU.

2 Problemspesifisering

Vi har fått i oppgave å se nærmere på universitetsstyrets ansvar, rolle og bevissthet mht. utdanningsstrategi. Som studenter er vi midt i utviklingen av den kompetanse og forståelse som skal danne grunnlaget for vår fremtid. Vi er derfor opptatt av at utdanningen som tilbys ved NMBU skal gi oss tilstrekkelig kompetanse, tverrfaglige forståelse og mulighet til å utvikle oss på nasjonalt og internasjonalt nivå. Disse behovene beskrives i NMBUs strategi, og dette er bakgrunnen for at vi bestemte oss for å se nærmere på strategien og det strategiske arbeidet som gjøres ved universitetet.

I arbeidet med å formulere en problemstilling var vi innom flere ulike innfallsvinkler, og oppdaget raskt at vi måtte avgrense søket etter en relevant problemstilling. Vi har valgt å avgrense det til en hovedproblemstilling som skal besvares ved hjelp av fire underliggende delproblemstillinger. Disse er følgende:

2.1 Hovedproblemstilling

Er NMBUs utdanningsstrategi tydelig og fremtidsrettet, og hvilken rolle spiller styret i det strategiske arbeidet?

2.1.1 Delproblemstilling 1

Har NMBU en utdanningsstrategi?

2.1.2 Delproblemstilling 2

Hva er hovedtrekkene i utdanningsstrategien til NMBU?

2.1.3 Delproblemstilling 3

Er utdanningsstrategien til NMBU konkurransedyktig (i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv)?

2.1.4 Delproblemstilling 4

Hva slags ansvar har universitetsstyret for NMBUs strategi?

3 Teoretisk grunnlag

3.1 Styrearbeid

3.1.1 Styrets ansvar

“Behovet for styret oppstår i offentlig sammenheng når enheten har blitt tildelt oppgaver av produksjonsmessig eller tjenestemessig karakter” (Reve, T. & Grønlie, T, 1993, s. 26). Arne Selvik skriver i sin bok “Den skjulte styreverden” at styret skal være delaktig i “å skape resultater og verdier for virksomheten” (Selvik A, 2001, s. 28), samt fungere som et bindeledd mellom interessehavere og ledelse. For en offentlig institusjon som et universitet vil interessehaver/eier være Kunnskapsdepartementet (KD), og universitetsstyret fungere som et bindeledd mellom KD og administrasjon ved universitetet. (Selvik, 2001, s. 15 - 28)

Styrets oppgave er å forvalte de eiendeler og verdier virksomheten har på en måte som genererer verdier og positive resultater for virksomheten. Styrets ansvar trenger derimot ikke være begrenset til dette. Selvik utvider begrepet ansvar ved hjelp av de engelske ordene *responsibility*, *liability* og *accountability* (Selvik, 1993, s. 28). Språkrådet definerer ansvar som en moralsk, økonomisk eller juridisk forpliktelse til å stå til rette for noe (Ansvar, 2016), og dette svarer til de engelske ordene. Selvik beskriver *responsibility* som et ansvar styret har overfor virksomheten, mens *liability* refererer til det juridiske aspektet av styrets virksomhet. *Accountability* handler om virksomhetens ansvar overfor samfunnet, det moralske ansvaret (Selvik, 1993, s. 28).

Styrets ansvar er dog ikke begrenset til de tre ovennevnte definisjoner. Deres ansvar er til dels også avhengig av form for organisering og funksjon styret tar/tildeles i virksomheten. Torger Reve deler i sin bok “Styrets rolle” styret inn i tre kategorier ut fra hvordan de utøver sine arbeidsoppgaver samt hva slags arbeidsoppgaver de utfører; styret som øverste styringsorgan, formalstyre og interessestyre.

3.1.2 Styreformer

3.1.2.1. Styret som øverste styringsorgan

Den klassiske formen for organisering er styret som øverste styringsorgan. I denne formen for organisering har styret blitt delegert ansvaret av eiere, og utfører sitt arbeidet i tråd med de føringer som legges av blant annet aksjeloven og interne retningslinjer. Styrets arbeidsoppgaver er både av kortsiktig og langsiktig karakter. På det kortsiktige planet vil styret sitte med den overordnede kontrollen og tilsynet. Langsiktig vil styret utforme strategi for hvordan bedriften skal utvikle seg videre. Det er viktig at styret ikke detaljstyrer da det ikke er styrets ansvar å iverksette og implementere strategien. Dette ansvaret tilfaller virksomhetens administrasjon. Selv om det strategiske ansvaret ligger hos styret, vil utarbeidelse og implementering av strategien skje i samarbeid med ledelsen. (Reve & Grønlie, 1993, s. 27-28)

3.1.2.2 Formalorgan

Det Reve kaller for et “formalorgan” eller “sandpåstrøer”, er styrer som tar en mindre aktiv rolle i virksomhetens beslutninger. Som formalorgan er styrets ansvar begrenset til de mest grunnleggende arbeidsoppgavene definert i aksjeloven, eksempelvis godkjenning av regnskap og budsjett. Virksomhetens reelle “øverste” organ og maktsenter ligger hos den daglige ledelsen. Selv om styret kan virke overflødig i en struktur som dette vil det fortsatt spille en viktig rolle ved at det legitimerer bedriften utad, enten i form av styremedlemmenes kompetanse eller gjennom deres nettverk. Innad vil et slikt styre ofte kunne fungere som en samlende og demokratiserende instans (Reve & Grønlie, 1993, s. 27 - 30).

3.1.2.3 Interessentstyre

Ifølge Reve er den tredje formen et styre kan ta et interesseorgan. Da vil styret være en arena for politisk maktspill mellom forskjellige interessehavere med tilknytning til virksomheten. Når styret er organisert på denne måten, er det gjerne eksterne og interne interessenter som innehar de forskjellige rollene i styret. Det forventes at styremedlemmene taler sin interessegruppes sak, og de stiller ofte med bundet mandat. Reve trekker frem universitetsstyrer når han kommer med eksempler på hvilke styrer som har karakter av interessentstyrer. (Reve & Grønlie, 1993, s. 26 - 32)

Selvik skriver om det strategiaktive styret, og redegjør for hva et strategiaktivt styre gjør. Reve har en litt annen innfallsvinkel, og skriver i sin bok “Styrets rolle” om det aktive styret. Selv om det finnes fellestrekk mellom disse teoriene, er deres forklaring på hva et (strategi)aktivt styre arbeider med noe ulikt. Vi vil i det følgende se på likheter knyttet til dette. (Selvik, 2001, s. 27 - 50)

Selvik hevder at et strategiaktivt styre har fem hovedoppgaver:

1. Utvikle mål og strategi
2. Korrigere kursen
3. Sørge for hensiktsmessig organisering
4. Sørge for kontrollopplegg
5. Sikre fornuftig sammensetning av styret

(Selvik, 2001, s. 35)

Reve beskriver det aktive styrets oppgaver som følgende:

1. Strategi
2. Kontroll
3. Organisasjon
4. Ressurser

(Selvik, 2001, s. 38)

Både Selvik og Reve trekker frem strategi som en av styrets hovedoppgaver, og presiserer at styret skal utvikle virksomhetens strategi i samarbeid med ledelsen/administrasjonen. Videre kan vi se at begge trekker frem kontroll som en viktig oppgave. I norske virksomheter er dette en naturlig del av styrets oppgaver, da de er pålagt gjennom ulike lover å føre kontroll med hvordan virksomheten drives og hvordan den opererer. Organisering av virksomheten går også igjen hos både Selvik og Reve. Styret skal påse at virksomheten er organisert på en effektiv og hensiktsmessig måte, som igjen gjør at virksomheten forvalter sine ressurser best mulig. (Reve & Grønlie, 1993) (Selvik, 2001)

3.1.3 Utfordringer i styrearbeid

I styrearbeid kan man møte på ulike utfordringer, og dersom man ikke er bevisst på disse kan de gjøre styret både ineffektivt, handlingslammet og konformt. I mange styrer velges representanter inn for kortere perioder, og dersom disse ikke gis tilstrekkelig opplæring vil de ikke kunne utføre sitt arbeid på en tilfredsstillende måte. Et annet problem er det Selvik kaller styreproffer, altså personer som innehar mange styreverv. Problematikken som ligger i dette er tilknyttet innvelgelsen av styremedlemmer til nye styrer, nettopp fordi de har og har hatt mange styreverv tidligere. Selvik påpeker at dette kan resultere i at styremedlemmer ikke innehar den nødvendige kompetansen, og forsvarer påstanden sin ved å referere til en versjon av peter-prinsippet. (Selvik, 2001, s. 19 - 25) Peter-prinsippet er en teori som hevder at kompetente ansatte i en virksomhet vil fortsette å bli forfremmet inntil de når et nivå hvor de ikke lengre besitter den nødvendige kompetansen. Når dette nivået nåes vil ikke den ansatte forfremmes høyere opp i systemet. (Skirbekk, 2014)

En annen utfordring som kan oppstå handler om sammensetningen av styret. Både heterogenitet og homogenitet kan medføre utfordringer, og hvordan styret er organisert bør være i overensstemmelse med hva slags styre det er snakk om og hvordan de skal arbeide, da begge gruppesammensetninger kan bringe med seg fordeler og ulemper. Et homogent styre, hvor styremedlemmene har like bakgrunner, utdanning, sosioøkonomiske bakgrunn eller kompetanse, vil ofte være et harmonisk styre. Da man gjerne har samme forutsetninger vil det være lett å oppnå forståelse og enighet. Selv om dette kan være positivt, kan dette også føre til ensformighet og mindre effektivt arbeid. For et styre som skal jobbe med strategiske handlinger, og være gode på dette, kan derimot et heterogent styre være hensiktsmessig. Et heterogent styre vil være sammensatt av medlemmer med ulik bakgrunn. Dette gir gjerne større handlekraft, da styremedlemmene gjerne har forskjellige perspektiver på sakene som diskuteres, og ser de fra forskjellige innfallsvinkler. En styresammensetning som dette vil derimot ofte bruke lengre tid på å komme til enighet enn et homogent styre. (Selvik, 2001 s. 30 - 60)

3.2 Strategi

3.2.1 Generelt om strategi

Begrepet strategi er over 2 500 år gammelt og stammer fra det gamle Hellas. Strategi ble på den tiden brukt i militær sammenheng, men har i senere tid utviklet seg til å bli et allment begrep som de fleste virksomheter har et forhold til. Med andre ord har strategikonseptet gått fra å “... omfatte væpnet makt til også å omfatte blant annet politiske, økonomiske, ideologiske og teknologiske forhold” (Roos, von Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014, s. 18).

Henry Mintzberg presenterer i sin artikkel “The startegy Concept I: Five Ps For Strategy” fem ulike måter å forstå strategi på. Mintzbergs 5 Per er plan (*plan*), manøver (*ploy*), mønster (*pattern*), posisjon (*postion*) og perspektiv (*perspective*) (Mintzberg, 1987, s. 11). Strategi som plan omhandler den mest tradisjonelle oppfatningen av strategi, nemlig planlegging og planer. I denne sammenheng vil strategi eksempelvis være en bevisst handling for å imøtekomme et forhåndsdefinert problem/utfordring. Det andre perspektivet er manøver, og er knyttet til det strategiske spillet en virksomhet kan utøve overfor sine konkurrenter for å styrke sin posisjon i et marked. Den tredje er mønster og omhandler hvordan et mønster som oppstår, både ubevisst og bevisst, blir virksomhetens strategi. Posisjon er den fjerde av Mintzbergs perspektiver og omhandler det å ta i bruk en organisasjons posisjon i samfunnet og er rettet mot det ytre. Dette innebærer at virksomheten er bevisst på sine styrker og svakheter, og bruker disse på en måte som styrker virksomhetens posisjon i et marked. Til slutt har vi strategi som perspektiv. Denne innfallsvinkelen omhandler det indre livet i en virksomhet, og innebærer blant annet å få til en kollektiv tankegang innad i en virksomhet. Her ligger strategien i hvordan man kan være med på å legge føringer for en samlet intensjon og handling, og det er viktig at perspektivet er et resultat av strategien, og ikke omvendt. (Roos, et. al., 2014, s. 12 - 20)

Det er mange som gjennom tidene har laget definisjoner på strategi, og en annen som vi mener er verdt å ta med i denne oppgaven er definisjonen til Johnson, Scholes og Whittington: ”Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftlige omgivelser gjennom sammenhengen av ressurser og kompetanse som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventning.” (Roos, et al., 2014, s. 13).

3.2.2 Strategi i UH-sektoren

Strategi utarbeides etter ulike modeller og har derfor ulik utforming i alle organisasjoner. Hvordan en organisasjon velger å arbeide med strategi vil blant annet avhenge av hvilken bransje virksomheten tilhører. Universiteter og høyskoler er statlige institusjoner, og dette innebærer at organisasjonens strategi er gjennomføres i ”Den offentlig kontekst” (Klausen, 2001). Det faktum at universiteter er statlige organisasjoner gjør at de kan betraktes som fagbyråkratiske organisasjoner, jf. Kap 10 i Mintzbergs ”Structure in Fives: Designing effective organisations” (Mintzberg, 1983).

Det vil si at universitet som en offentlig organisasjon er begrenset av omgivelsene den befinner seg i og må drive med ”strategi på politiske markedet” jf. Berg og Jonsson (Berg & Jonsson, 1991). Dette fører til at det å utarbeide strategien til en offentlige organisasjon er et kompleks arbeid hvor ulike interesser må bevares. ”Organisasjonen vil da være i en situasjon av krysspress, for eksempel mellom tekniske effektivitetskrav og institusjonelle legitimitetskrav” (Skarstein & Toska, 2003). Til tross for at organisasjonen er statlige eid, har læringsinstitusjonene en betydelig del av autonomi som gir større andel av frihet i forhold til sin egen virksomhet, herunder strategiutvikling.

” At the outset it should be noted that strategy takes on a very different form in these kinds of organizations. Since their outputs are difficult to measure, their goals cannot easily be agreed upon. So the notion of a strategy- a single, integrated pattern of decisions common to the entire organizations-loses a good deal of its meaning in the Professional Bureaucracy. ”: Mintzberg (Mintzberg, 1983, s. 200 - 201). (Skarstein & Toska, 2003)

Universitetsstyret er universitetets øverste myndighetsorgan og er underlagt Lov om universiteter og høyskoler. Kapittel 9 i Universitets- og høyskoleloven (UH-loven) omhandler styret. Det følger av § 9-1 at styret «... har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.» Videre følger det av UH-lovens § 9-2.1 av styrets oppgaver blant annet omfatter å «... trekke opp strategien for

institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utviklingen i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.»

Med utgangspunkt i de teorier som vi har diskutert og Universitets- og høyskole loven, har vi kommet frem til følgende definisjon på hva utdanningsstrategi er:

Utdanningsstrategi er de langsiktige retningsvalgene som skal forklare hvordan institusjonen skal oppnå målene knyttet til utdanning og forskning. Målene skal være av en slik art at de maksimerer samfunnets verdier og ressurser.

4 Metode

I arbeidet med denne rapporten har vi brukt ulike datakilder; faglitteratur, intervjuer, styredokumenter, lovverk, diverse internettsider, tidligere studentoppgaver i emnet AOS234, egen kompetanse og egne erfaringer.

For å få svar på vår problemstilling har vi benyttet oss av kvalitativ metode, og intervjuet fem av medlemmene i universitetsstyret (en fra hver “valgkrets”). Gjennom disse intervjuene håpet vi på å få større innsikt i hvordan styret arbeider med strategi.

Våre intervjuobjekter til rapporten var:

- Alf Bjørseth, eksternt styremedlem
- Ruth Haug, styremedlem (fast ansatte i undervisning og forskerstillinger)
- Trond Langseth, styremedlem (teknisk og administrativt ansatte)
- Camilla Kielland, styremedlem (midlertidig vitenskapelig tilsatte i undervisning og forskerstillinger)
- Siri Bakøy, styremedlem (student)

Man bør benytte seg av kvalitativ metode dersom man skal undersøke ~~et~~ fenomener som man ikke kjenner særlig godt og når man skal undersøke fenomener som man ønsker å forstå mer grundig. Et kvalitativt intervju er en samtale med struktur og et formål. Siden formålet med intervjuet er å forstå eller beskrive noe, stiller intervjueren spørsmål og følger opp svar fra informanten, og dette gjør at intervjuet ofte tar form som en dialog fremfor rene spørsmål og svar (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Med dette som utgangspunkt utarbeidet vi en intervjuguide og valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer fordi vi ønsket at styremedlemmene skulle kunne snakke litt friere om sine tanker rundt strategi og styrets strategiske arbeid.

Det å få tak i kontaktinformasjon til de eksterne styremedlemmene var en prosess som tok mer tid enn vi først antok da kontaktinformasjonen ikke er tilgjengelig på nett, og vi måtte gå flere runder for å få ut denne kontaktinformasjonen.

På grunn av mye fokus på noe av styrets arbeid den siste tiden, valgte vi å ikke ta opp intervjuene på bånd. I det første intervjuet ble det ytret et ønske om å få vårt utkast til gjennomlesning, og i de videre intervjuene opplyste vi om at det materialet der vi brukte styremedlemmenes uttalelser som kilde ville bli sendt ut til gjennomlesning før vi skulle levere oppgaven. Dette gjorde vi i håp om at informantene skulle uttale seg fritt og være komfortable i en intervjusetting. Til tross for dette ble vi tidlig i intervjuprosessen møtt med sterke ønsker om at uttalelser skulle anonymiseres. På bakgrunn av dette har vi sett oss nødt til å kraftig anonymisere de utspill som har fremkommet i intervjuene. Dette har medført at vi i arbeidet med å bearbeide og bruke materialet fra intervjuene i stor grad har måttet “pakke inn” det som er sagt og trekke ut fellesfaktorer fra uttalelsene for å på best mulig måte kunne anonymisere. Resultatet av dette har blitt at der vi i rapporten refererer til styremedlemmenes uttalelser nok til tider kan fremstå som noe upresise og på det verste som fiktive da det ikke er mulig å etterprøve styremedlemmenes uttalelser.

5 Drøfting

5.1 Delproblemstilling 1

Har NMBU en utdanningsstrategi?

”Utdanningsstrategi er de langsiktige retningsvalgene som skal forklare hvordan institusjonen skal oppnå målene knyttet til utdanning og forskning. Målene skal være av en slik art at de maksimerer samfunnets verdier og ressurser” (jfr. teoridel).

For å finne ut om NMBU har en utdanningsstrategi må man definere målet eller visjonen, før man kan identifisere stegene institusjonen må ta for å oppnå målsetningene. Jacobsen og Thorsvik hevder i sin bok “Hvordan organisasjoner fungerer” at *“Mens mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene. Strategien beskriver med andre ord “veien mot målet” ”* (Jacobsen & Thorsvik, s. 42). NMBUs visjon er “Kunnskap for livet”, og denne visjonen danner grunnlaget for universitetets strategi. Som nevnt ovenfor skal strategi beskrive hva man ønsker å gjøre for å realisere målene. Vi har derfor identifisert følgende som strategi under temaene “NMBUs samfunnsoppdrag”, og “Kunnskap som felles mål” knyttet til utdanning som skal hjelpe med å danne “Kunnskap for livet”:

NMBUs samfunnsoppdrag:

- *“NMBU har helt spesielle forutsetninger fordi forskningsinstitusjonene på Campus Ås og NMBU til sammen utgjør et internasjonalt konkurransedyktig forsknings- og utdanningsmiljø innenfor biovitenskap fordi disse forskningsmiljøene skaper ny faglig synergi og nye tverrfaglige tilnærmingsmåter*
- *NMBU har helt spesielle forutsetninger fordi studentene deltar i et kreativt lærings- og studiemiljø med lange tradisjoner”*

Veien mot målet vil da innebære forsknings-, lærings- og studiemiljø som skal skape nye faglige synergier og tverrfaglige tilnærmingsmåter for å sikre at det utdannes kandidater som er kompetente og reflekterte.

Kunnskap som felles mål:

- *“NMBU vil spesielt arbeide for å heve kvaliteten på:*
- *Undervisningskompetanse, pedagogisk utviklingsarbeid og studentaktive arbeidsformer*
- *Nasjonalt og internasjonalt samarbeid på utdanningssiden*
- *NMBU vil derfor spesielt vektlegge*
- *Offensiv studentrekruttering som viser mulighetene i NMBUs utdanninger*
- *Høy kvalitet og god progresjon i utdanningsprogrammene*
- *Evaluering og akkreditering av utdanningsprogrammene*
- *Fagmiljøenes rolle innen etter- og videreutdanning”*

Strategiene i disse punktene viser at veien til å oppnå kompetente og reflekterte kandidater er gjennom offensiv rekruttering, høy kvalitet i utdanningsprogrammene (som er sikret av undervisningskompetanse), pedagogisk utviklingsarbeid, studentaktive arbeidsformer, akkreditering og kontinuerlig evaluering.

I intervjuene med styremedlemmene om strategi generelt og utdanningsstrategien til NMBU påpekte de flere tiltak for å oppnå utdanningsmessige mål, blant disse var gjennomføringsgrad, fremragende utdanning og faglig hjem nevnt som elementer i strategien for å oppnå hovedmålet. Dette er en riktig oppfatning av hvordan mål og strategi henger sammen ifølge Jacobsen og Thorsviks definisjon. Men ifølge NMBUs sin strategi for 2014-2018 tilhører alle disse tiltakene mål, ikke strategi. Dette ble omfattet av noen styremedlemmer som forvirrende, og de synes det er vanskelig å skille mellom hva som var strategiske virkemidler og hva som var de faktiske målene. Dette belyser problemer på et helt annet nivå; det er ikke universitetsstyret som har misforstått hvor de strategiske målene ender og hvor den faktiske strategien begynner. Det er personene som har utarbeidet strategidokumentet som tilsynelatende ikke har hatt en klar

oppfatning av hva som er forskjellen mellom mål og strategi. Det er da ikke overraskende at universitetsstyremedlemmer trekker frem mål som strategier og strategier som mål.

Uavhengig av vår definisjon på mål og strategi vil man kunne konkludere med at NMBU har en utdanningsstrategi. Strategidokumentet 2014-2018 sier noe om hvor NMBU skal, og hvordan man skal komme seg dit. Dessverre gjør utformelsen av dokumentet at det er vanskelig å forstå nøyaktig hva NMBU tar sikte på å være uten å gå dypere inn i materien.

5.2 Delproblemstilling 2

Hva er hovedtrekkene i utdanningsstrategien til NMBU?

“... NMBU er et internasjonalt universitet med et mangfold som er skreddersydd for å møte en rekke av de store globale utfordringene. Løsningene på disse utfordringene vil i stor grad finnes innen og ikke minst i skjæringsflatene mellom våre fagområder. Med en unik syntese av miljø, biovitenskap, veterinærmedisin, teknologi arealplanlegging og økonomi har NMBU spesielt gode forutsetninger for å bidra med ny kunnskap og nye løsninger. ...” Mari Sundli Tveit

Språkrådet definerer hovedtrekk som “viktig, framtreddende trekk, grunntrekk”. Når vi skal prøve å belyse hovedtrekkene ved utdanningsstrategien vil vi forsøke å hente ut det man skal sitte igjen med etter å ha lest strategien. De punktene som inspirerer til handling og utvikling, punktene som skal skape oppslutning til og fungere som samlende for mottakerne av strategien.

I delproblemstilling 1 ble Jacobsen & Thorsvik sin definisjon av mål og strategi lagt til grunn. På bakgrunn av at mål defineres som “*en ønsket fremtidig tilstand*” og strategi som “*veien mot målet*”, har vi identifisert følgende mål i strategidokumentet til NMBU:

1. *“NMBU skal være en konstruktiv, fremtidsrettet og kritisk utdannings- og forskningsinstitusjon som samarbeider med universiteter og andre forskningsinstitusjoner over hele verden for å utvikle ny kunnskap”*

2. *“NMBU skal utdanne kandidater som er kompetente og reflekterte, som har internasjonalt perspektiv og som blir attraktive deltagere i det nasjonale og internasjonale samfunnet”*
3. *“NMBU skal ha et spesielt ansvar for utdanning av kandidater i miljø- og biovitenskapene, veterinærmedisin og nye tverrfaglige utdanningstilbud som gir samfunnet nye muligheter til å skape en bærekraftig utvikling til beste for nåværende og kommende generasjoner”*

Årsaken til at disse punktene fremheves som strategisk målsetninger er grunnet deres bruk av ordet “skal”. Språkrådet definerer ordet som et ord som svarer til “ren fremtid”, hvor det oppfordres til fremtidig handlinger.

I problemstilling 1 ble det hevdet at utdanningsstrategien til NMBU innebærer et forsknings-, lærings- og studiemiljø som skal skape nye faglige synergier og tverrfaglige tilnærmingmåter som skal sikre at det utdannes kandidater som er kompetente og reflekterte. Denne strategien skal gjennomføres ved hjelp av offensiv rekruttering, høy kvalitet i utdanningsprogrammene, pedagogisk utviklingsarbeid, studentaktive arbeidsformer, akkreditering og kontinuerlig evaluering. Vi ser på dette som en av de 5 Pene presentert i Mintzbers artikkel “The strategy Concept 1: Five Ps For Strategy”, nemlig Plan. Strategi som plan er den mest tradisjonelle oppfatningen av strategi. I denne sammenheng vil strategi eksempelvis være en bevisst handling for imøtekomme et forhåndsdefinert problem/utfordring. Ref Teoretisk grunnlag - Strategi. (Mintzberg, 1987)

For å trekke en konklusjon på denne problemstillingen har vi valgt å gjøre oss opp en antagelse om at hovedtrekkene i utdanningsstrategien er det strategien som helhet bygger opp mot, nemlig kunnskap for livet. De definerte målene vi har hentet frem som strategiske mål underbygger også denne antagelsen.

I det vi har definert som det første strategiske målet sier strategien at NMBU skal være en konstruktiv, fremtidsrettet og kritisk utdannings- og forskningsinstitusjon som i samarbeid med andre skal utvikle ny kunnskap. Dette kan tolkes på to måter. I relasjon til utdanning skal

studentene gjennom en kritisk utdanningsinstitusjon tilegne seg ny kunnskap som skal vare livet ut. For forskning kan dette tolkes som at gjennom en fremtidsrettet forskningsinstitusjon skal man være delaktige i å skape ny kunnskap.

Kunnskap for livet i relasjon til det vi definerer som den andre strategiske målsetningen, kan ses på som at kandidatene besitter kunnskap for livet. I dette målet sier NMBU at skal utdanne kandidater som er kompetente og reflekterte som blir attraktive i det nasjonale og internasjonale samfunnet. Kunnskapen de besitter for livet kan da både være formell kunnskap, men det kan også være evnen til å reflekter selvstendig og trekke sine egne konklusjoner som er reell kunnskap som varer livet ut og ikke blir utdatert.

I tredje og siste strategiske målet vi har identifisert tar NMBU sikte på at utdanningene de tilbyr innenfor feltene miljø- og biovitenskapene og veterinærmedisin skal bidra til en bærekraftig utvikling som er til det beste for nåværende og kommende generasjoner. Sagt på en annen måte skal kunnskap for livet idag være med på å danne kunnskap for livet for fremtidige generasjoner.

5.3 Delproblemstilling 3

Er utdanningsstrategien til NMBU konkurransedyktig (i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv)?

” Utdanningsstrategi er de langsiktige retningsvalgene som skal forklare hvordan institusjonen skal oppnå målene knyttet til utdanning og forskning. Målene skal være av en slik art at de maksimerer samfunnets verdier og ressurser. ”

Konkurransedyktig kan i sin videste betydning bety “evne til å lykkes i konkurranse” (Ardinat, 2012). Dersom en utdanningstrategi skal være konkurransedyktig må den vise veien for hvordan universitetet skal lykkes i å nå de strategiske målsetningene det har satt seg. For å si om utdanningsstrategien er konkurransedyktig, må man sette noen rammer. Vi har tidligere definert at utdanningsstrategien til et universitet er de langsiktige retningsvalgene som skal ta sikte på å

oppnå universitetets mål knyttet til utdanning og forskning. Dersom utdanningsstrategien skal være konkurransedyktig skal den altså vise vei for hvordan universitetet skal lykkes med utdanning og forskning. Utdannelse handler om formidling og tilegnelse av kunnskap. De ansatte og deres evne til å formidle, og studentene og deres evne til å tilegne seg, samt hvordan de benytter denne kunnskapen er avgjørende for om NMBU lykkes eller ikke. Forskning handler om vitenskapelig granskning, og i hvilken grad institusjonen lykkes med dette kan “måles” gjennom anerkjennelse i respektive fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.

Studentene:

Ifølge strategidokumentet skal NMBU utdanne studenter som er kompetente og reflekterte, som deltar aktivt i kreative lærings- og studiemiljøer og som føler tilhørighet til en faglig enhet. Dette skal føre til at NMBUs kandidater er attraktive deltagere i samfunnet, hvor de skal bidra til å skape bærekraftig verdiskapning som følge av sin faglig dybde, tverrfaglige forståelse og internasjonale perspektiv. Ved å gi studentene alt dette vil de bli konkurransedyktige kandidater innenfor sine fagmiljøet på et nasjonalt og internasjonalt nivå.

Strategidokumentet er utarbeidet av fellestyret, og danner arbeidsgrunnlaget for det sittende universitetsstyre. I dokumentet står det videre at “*NMBU vil heve kvaliteten på undervisningskompetanse, pedagogisk utviklingsarbeid og studentaktive arbeidsformer*”. Ved å øke kompetansen til underviserne vil man kunne utdanne bedre kandidater. At universitetsstyret har valgt å bevilge penger til læringssenteret viser at de tar strategien på alvor. Tiltak som dette er med på å øke konkurranseevenen til studentene, og gir dem bedre forutsetninger for å bli kandidater som er ettertraktet i et nasjonalt og internasjonalt samfunn.

Forskingsmiljøet:

I strategidokumentet er forskning nevnt flere ganger. Forskingsmiljøet på NMBU skal være konstruktivt, fremtidsrettet og kritisk. Miljøet skal være konkurransedyktig og med på å utvikle ny kunnskap. Forskingen skal møte de store globale spørsmålene med fri og uavhengig

forskning som skal gi ny kunnskap for en bærekraftig utvikling. For å oppnå dette, sier strategidokumentet, at NMBU vil arbeide spesielt for å heve kvaliteten på produksjon og infrastruktur i forbindelse med forskning. Også her har universitetsstyret handlet i tråd med strategidokumentet og bevilget penger til Senter for Fremragende Forskning (SFF). Dette vil være med på å trekke opp forskningsmiljøet på NMBU og posisjonere universitetet som en viktig aktør i det nasjonale og internasjonale forskningsmiljøet.

Universitetsstyrets rolle

I intervjuene med styremedlemmene var det flere som trakk frem konkurranse som en potensiell utdanningstrategisk utfordring. Torger Reve sier at en av oppgavene til det aktive styret er å allokere ressurser og handlingsrom slik at organisasjonen kan utføre de arbeidsoppgavene som er tillagt dem (Reve. s. 38). I denne sammenheng vil universitetet være organisasjonen, og de pålagte arbeidsoppgavene blant annet bestå av å sikre *“... at den faglige virksomheten holder høy kvalitet”*, slik det følger av § 9-1 i Universitets- og høyskoleloven. Strategidokumentet til NMBU sier at universitetet skal ha *“... fri og uavhengig forskning på høyt internasjonalt nivå som gir kunnskap for en bærekraftig utvikling”* og *“... arbeide for å heve kvaliteten på undervisningskompetanse, pedagogisk utviklingsarbeid og studentaktive arbeidsformer”*. Universitetsstyret oppfyller, gjennom satsning som læringssenteret og SFF, både de lovpålagte arbeidsoppgavene og en av arbeidsoppgavene Reve tilegner det aktive styret.

Som nevnt innledningsvis er utdanningsstrategi de langsiktige retningsvalgene en institusjon tar. Valgene det sittende universitetsstyret tar bør være gode, ikke bare ved slutten av deres periode, men også 10 år frem i tid. Styrets satsning på SFF og læringssenteret gjør at vi konkluderer med at NMBU har en utdanningsstrategi som er konkurransedyktig. Man kan også trekke den konklusjon at styret arbeider aktivt med strategien med sikte på å forbedre universitetets forutsetninger nasjonalt og internasjonalt.

5.4 Delproblemstilling 4

Hva slags ansvar har universitetsstyret for NMBUs strategi?

I teoridelen ble det redegjort for styrets oppgaver med forvaltning av ressurser og eiendom, og ansvar ovenfor samfunnet, virksomheten og loven. Ansvarsbegrepet ble knyttet til Selviks tanke om ansvar som et moralsk, økonomisk og juridisk aspekt. Moralsk handler om ansvaret man har ovenfor samfunnet, juridisk ovenfor loven og økonomisk ovenfor virksomheten.

Det juridiske aspektet:

Et styre som arbeider (strategi)aktivt skal ifølge Reve og Selvik være delaktige i opprettelsen av en strategi. Universitetsstyret er pålagt av Lov om universiteter og høyskoler å ”... *trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen*”, jfr. UH-loven § 9-2.1.

Dette danner grunnlaget for den juridiske siden ved styrets ansvar.

Det økonomiske aspektet:

Det økonomiske aspektet av styrets ansvar handler om fornuftig og effektiv bruk av ressursene man har til disposisjon. Her er universitetsstyrets behandling av budsjetter og regnskap et verktøy i implementering av strategien. Som vi kom inn på i delproblemstilling 3, har styret bevilget penger til læringssenteret som et ledd i å heve kompetansen til undervisnings personell. Dette kommer frem av LMU-sak 20/15: *“Hvert år tilrår Læringsmiljøutvalget overfor universitetsstyret (US) fordeling av 3,6 millioner til større læringsmiljøtiltak påfølgende år”*. Deler av disse pengene er blitt brukt for å oppnå et strategisk delmål på veien mot å danne kunnskap for livet.

Det moralske aspektet:

1	2
3	4

Det moralske aspektet av styrets ansvar mht. strategi er koblet med formålet til universitetet. I offentlig sammenheng er det behov for styrer når det skal forvaltes verdier i virksomheten hvor det skal genereres verdier og positive resultater (Selvik, 2001).

I denne sammenheng vil verdier kunne være i form av økonomiske ressurser.

Kunnskapsdepartementet (KD) som er eier av virksomheten, delegerer penger til universitetet med den forutsetning at disse pengene skal generere verdiskapning. Denne verdiskapningen kan eksempelvis være i form av en arbeidskyndig befolkning som kan bidra til samfunnet med sin kunnskap og kompetanse.

Konklusjon:

Universitetsstyret diskuterer ikke eksplisitt strategien til NMBU i styremøtene, men deres handlinger viser at den følger arbeidet deres som en rød tråd. Styrets rolle mht. strategien er knyttet til forvaltning av institusjonens eiendeler og ressurser.

6 Konklusjon

Er NMBUs utdanningsstrategi tydelig og fremtidsrettet, og hvilken rolle spiller universitetsstyret i det strategiske arbeidet?

Tema vi fikk tildelt som overordnet spørsmål for denne rapporten var: “Universitetsstyrets ansvar, rolle og bevissthet mht. Utdanningsstrategi”.

I rapporten vår har vi prøvd å besvare om det finnes en tydelig og fremtidsrettet utdanningsstrategi. Vi har også forsøkt å definere hvilken rolle universitetsstyret spiller i det strategiske arbeidet, samtidig som vi gjør rede for det overordnede spørsmålet for rapporten.

Vi har benyttet oss av fire delproblemstillinger for å forsøke å besvare denne hovedproblemstillingen. De lyder som følger:

1. Har NMBU en utdanningsstrategi?
2. Hva er hovedtrekkene i utdanningsstrategien til NMBU?
3. Er utdanningsstrategien til NMBU konkurransedyktig (i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv)?
4. Hva slags ansvar har universitetsstyret for NMBUs strategi?

Disse tar sikte på å 1) identifisere utdanningsstrategien, 2) gjøre rede for hva den sier, 3) hvorvidt det er en strategi for fremtiden, og 4) om styret har en rolle, et ansvar og en bevissthet til denne.

Gjennom delproblemstillingene har vi fatte følgende konklusjon på hovedproblemstillingen: Gjennom identifisering og redegjørelse av utdanningsstrategien har vi konkludert med at den både er konkurransedyktig og fremtidsrettet. Vi har også trukket den konklusjon at universitetsstyret er bevisste utdanningsstrategien og utøver sin rolle med på en ansvarlig og tilfredsstillende måte.

Basert på det vi har lært gjennom arbeidet med denne rapporten, mener vi at det kan være hensiktsmessig å rydde opp i strategidokumentet. Vi tror at en tydeliggjøring av hva som er

strategiske målsetninger og strategiske virkemidler kan bidra til å gjøre arbeidet med å forankre strategien nedover i organisasjonen enklere.

7 Kilder

- Ansvar, *Bokmålsordboka*, Hentet (31.05.16) fra <http://www.nob-ordbok.uio.no/ANSVAR>
- Ardinat, G. (2012 Oktober). Myten om konkurransedyktighet, *LE Monde diplomatique*, Hentet fra <https://www.lmd.no/2012/10/myten-om-konkurransedyktighet/>
- Berg, P. O., & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader: Opinionsbilder och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur AB
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Klausen, K. K. (2001). *Skulde det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*. København: Børsen Forlag
- NMBU (2014). *Strategi 2014 – 2018*, Hentet fra <https://www.nmbu.no/om/strategi>
- Mintzberg, H., (1983). *Structure in Fives: Designing effective organisations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Reveiw*, (Fall 1987)
- Reve, T. & Grønlie, T. (1993). *Styrets rolle*. Oslo: Tano.
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi – en innføring*. Sandefjord: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke
- Selvik, A. (2001). *Den skjulte styreverden*. Fagbokforlaget
- Skarstein, S., & Toska, J. A. (2003), *Det umuliges kunst?*. Tromsø: Universitetet i Tromsø
- Skirbekk, S. (2014). Peter-prinsippet. *Store Norske Leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/Peter-prinsippet>
- Thorsvik, J., (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Fortelle litt om oss selv og oppgaven vi skriver.

Ønsker at intervjuet skal være en samtale, ikke lydopptaker.

Sender ut de delene av oppgaven hvor vi har brukt de som kilde for gjennomlesing før levering.

1. Universitetsstyret, styremedlems kompetanse og erfaring

- 1.1 Objektet forteller litt om seg selv
- 1.2 Hvilken rolle har du i styret?
- 1.3 Har du tidligere styreeerfaring? Hva slags erfaring har du både innfor og utenfor UH-sektoren?
- 1.4 Har du fått opplæring og føler du deg trygg i rollen som styremedlem? (Lover, instruks, mv)
- 1.5 Kan du med egne ord fortelle oss litt om hvilke saker US jobber med (oppgaver) og hvilket ansvar styret har?

2. Generelt om strategi

- 2.1 Hva legger du i begrepet strategi?
- 2.2 Hva tenker du må til for å nå strategiske målsetninger?
- 2.3 Hvilke utfordringer kan man møte i arbeidet med å nå et strategisk mål?

3. Strategi ved NMBU

- 3.1 Hva mener du man bør legge mest vekt på i strategien til NMBU?
- 3.2 Med egne ord; Hva sier strategien til NMBU om utdanning?
- 3.3 Har den noen definerte mål?
- 3.4 Hva slags strategier ligger til grunn for å nå disse målene, og hvordan implementeres de i praksis?
- 3.5 Hvilke kontrolltiltak har dere for å forsikre dere om at de strategiske målsetningene nås?

4. Utdanningstrategi ved NMBU

- 4.1 Hvor ofte opplever du at utdanningsstrategiske saker er oppe i US?
- 4.2 Hva slags andre typer saker er det som jobbes med i US?
- 4.3 Er det noen av disse sakene du kunne tenke deg å behandle mindre til fordel for utdanningstrategiske saker? (Hvilke type saker mener du kan nedprioriteres til fordel for strategi saker?)
- 4.4 Hva tenker du om nedleggelse av (nisje)studieprogrammer med få studenter som ikke finnes andre steder i landet?
- 4.5 Hva slags utdanningsstrategiske utfordringer ser du for deg at universitetet vil møte i fremtiden?

5. Avslutning

- 5.1 Hva opplever du at du får igjen for å sitte i US?
- 5.2 Dersom vi har noen oppfølgingsspørsmål etter at vi har jobbet mer med oppgaven, er det mulig at vi kan kontakte deg enten via telefon eller mail?