



# Evaluering av styrings- og ledelsesstrukturen ved Norges idrettshøgskole

Synnøve S. Brandt  
Nicoline Frølich

Rapport 34/2012

**NIFU**



# Evaluering av styrings- og ledelsesstrukturen ved Norges idrettshøgskole

Synnøve S. Brandt  
Nicoline Frølich

Rapport 34/2012

Rapport 34/2012

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning  
Adresse PB 5183 Majorstuen, NO-0302 Oslo. Besøksadresse: Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Oppdragsgiver Norges idrettshøgskole  
Adresse Postboks 4014 Ullevål Stadion, 0806 Oslo

ISBN 978-82-7218-864-0  
ISSN 1892-2597

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)

---

# Forord

Norges idrettshøgskole (NIH) gav våren 2012 Nordisk institutt for studier av innovasjon forskning og utdanning (NIFU) i oppdrag å gjennomføre en evaluering av styrings- og ledelsesstrukturen ved lærestedet.

Formålet med evalueringen er å fremskaffe kunnskap til bruk i NIHs eget arbeid med å forbedre institusjonen. Problemstillingene for oppdraget var følgende: Er NIH hensiktsmessig organisert i forhold til sin størrelse og egenart? Er kommunikasjonen og samhandlingen i og mellom NIHs organisasjonsledd tilfredsstillende? Er det god nok oppfølging i iverksettelsesprosessen samt gode nok rutiner? Er valgt eller tilsatt ledelse den mest hensiktsmessige og effektive styringsformen?

Datagrunnlaget for evalueringen er en spørreundersøkelse blant alle ansatte ved NIH og intervjuer med representanter for de ulike faglige og administrative avdelingene, samt representanter for ledelsen og styringsorganene ved NIH. I tillegg bygger evalueringen på skriftlig dokumentasjon og erfaringer fra andre relevante undersøkelser.

Vi retter en stor takk til alle ved Idrettshøgskolen som tok seg tid til å formidle sine erfaringer og kunnskaper angående styrings- og ledelsesstrukturen ved lærestedet.

Synnøve Brandt og Nicoline Frølich har skrevet rapporten.

Takk til Sveinung Skule og Agnete Vabø for å ha lest og kommet med nyttige kommentarer.

Oslo, september 2012

Sveinung Skule  
Direktør

Jannecke Wiers-Jenssen  
Forskningsleder



# Innhold

<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>11</b>
1.1 Bakgrunn for evalueringen og problemstilling .....	11
1.1.1 Norges idrettshøgskole .....	11
1.2 Styringsmodell.....	12
1.3 Egne synspunkter på styring og ledelse .....	13
1.4 Evalueringsoppleggets elementer og datakilder .....	13
<b>2 Styring og ledelse ved Norges idrettshøgskole</b> .....	<b>15</b>
2.1 En integrert og velfungerende organisasjon, men .....	15
2.1.1 Organisering: «Vi har mistet helhetsblikket» .....	16
2.1.2 Erfarer samsvar mellom mål, prioriteringer og organisering .....	17
2.1.3 Størrelse: «Vi er små – og effektive» .....	18
2.1.4 Kontorplassering og uformelle møteplasser .....	18
2.1.5 Ønske om mer tydelighet: «Vi er gjennomdemokratiske» .....	19
2.2 Beslutningsprosesser internt – kommunikasjon og samhandling .....	19
2.2.1 God kommunikasjon og samhandling, men .....	20
2.2.2 Ulike nivå – ulik oppfatning av medbestemmelse .....	21
2.3 Iverksetting av beslutninger.....	22
2.3.1 Evne til å gjennomføre beslutninger, men .....	22
2.3.2 ... det etterlyses rolleavklaring.....	22
2.4 Ledelsesstruktur og ledelsesform .....	22
2.4.1 Valgt eller tilsatt sentral ledelse: «Det er både fordeler og ulemper».....	22
<b>3 Konklusjon</b> .....	<b>25</b>
3.1 Hensiktsmessig organisering, men rom for noen forbedringer .....	25
3.1.1 Kommunikasjonen og samhandlingen er stort sett god, men noe varierende .....	26
3.1.2 Rutiner for oppfølging kan tydeliggjøres .....	26
3.1.3 Valgt eller tilsatt ledelse – begge former er ønsket .....	26
3.2 Med mål om å strekke seg litt lenger .....	26
<b>Referanser</b> .....	<b>27</b>
<b>Vedlegg Informasjon om gruppeintervjuer til ansatte ved NIH</b> .....	<b>29</b>
<b>Vedlegg Informasjon til ansatte om spørreundersøkelse ved NIH</b> .....	<b>31</b>
<b>Vedlegg Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen</b> .....	<b>32</b>

---

*Å evaluere styrings- og ledelsesstrukturen handler om «å løfte blikket og se helheten».*



# Sammendrag

Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) fikk våren 2012 i oppdrag av Norges idrettshøgskole (NIH) å gjennomføre en evaluering av styrings- og ledelsesstrukturen ved lærestedet. NIH er en vitenskapelig høyskole som startet sin virksomhet i 1968. Høyskolen har et nasjonalt ansvar for forskning og utdanning i idrettsvitenskap. Det er totalt om lag 220 tilsatte ved NIH. I tillegg er det rundt 800 heltidsstudenter og like mange deltidsstudenter ved høyskolen i tillegg til omkring 1000 årlige kursdeltakere.

NIH tilbyr bachelorgrad i idrettsvitenskap med fem forskjellige studieretninger, der det første året er felles for alle studieretningene. NIH har masterprogram i idrettsvitenskap og master i idrettsfysioterapi, og lærestedet er partner i tre felleseuropeiske masterprogram. I tillegg tilbyr lærestedet en rekke deltidsstudier. Om lag 65 studenter er tatt opp på doktorgradsprogram ved NIH.

Formålet med evalueringen er å fremskaffe kunnskap til støtte for NIHs arbeid med å forbedre egen institusjon gjennom å belyse følgende spørsmål: 1) Er NIH hensiktsmessig organisert i forhold til sin størrelse og egenart? 2) Er kommunikasjonen og samhandlingen i og mellom NIHs organisasjonsledd tilfredsstillende? 3) Er det god nok oppfølging i iverksettingsprosessen samt gode nok rutiner? 4) Er valgt eller tilsatt ledelse den mest hensiktsmessige og effektive styringsformen?

Vår hovedkonklusjon er at styring, ledelse og organisering ved NIH fungerer tilfredsstillende. Lærestedet har gode resultater på suksesskriterier som søknadsmønstre, studiepoengproduksjon og vitenskapelig produktivitet og en tydelig identitet som en liten, spesialisert vitenskapelig høyskole. En bred survey gjennomført i evalueringen støtter opp om hovedinntrykket at NIH er hensiktsmessig organisert i forhold til størrelse og egenart. utfordringene som fremkommer, er knyttet til kommunikasjon og samhandling mellom administrasjon og fag samt internt i fagene og mellom disse. Slike utfordringer er typiske for læresteder for høyere utdanning, de kjennetegnes ofte av spenningsforhold mellom fag og administrasjon, mellom fag og mellom profesjonsinteresser og forskningsinteresser. Lærestedets strategi adresserer selv disse utfordringene.

Evalueringen bygger på en spørreundersøkelse blant alle ansatte ved NIH og gruppeintervjuer med representanter for de ulike faglige og administrative avdelingene, samt representanter for ledelsen og styringsorganene ved NIH. I tillegg bygger evalueringen på skriftlig dokumentasjon relatert til de fire delproblemstillingene og erfaringer fra andre relevante undersøkelser.

## **Er NIH hensiktsmessig organisert i forhold til sin størrelse og egenart?**

NIH fremstår i evalueringen som en organisasjon med enkelte utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhandling mellom fagmiljøene og administrasjonen og internt i fagseksjonene. Evalueringen viser at annenhver ansatt erfarer at høyskolen framstår som en integrert og velfungerende

organisasjon. Samtidig påpeker over halvparten av de ansatte at det er utfordringer i forholdet mellom de administrative avdelingene og fagseksjonene, og internt i fagseksjonene.

Resultatene fra evalueringen må sees i lys av at lærestedet gjør det godt på andre relevante parametre. NIH viser selv til en læringsmiljøundersøkelse, der studentene uttrykker tilfredshet med lærestedet både på det faglige og sosiale planet. Det blir videre vist til at andelen internasjonale studenter har økt de senere årene og at lærestedet er fornøyd med antall søkere i forhold til antall studieplasser. Videre er det over 90 prosent samsvar mellom gjennomførte studiepoeng i forhold til planlagt utdanningsplan blant studentene. Når det gjelder forskning, er internasjonal forskning en viktig del av høyskolens virksomhet. Ifølge Database for statistikk om høyere utdanning (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) er to av NIHs fagavdelinger, Seksjon for idrettsmedisinske fag og Seksjon for kultur og samfunn, blant Norges ti mest produktive forskningsenheter. NIH skårer også bra når det gjelder antall publikasjoner pr fagstilling.

Videre bør det vektlegges at vår evaluering støtter opp om målsettingene lærestedet selv har adressert. I strategien er det en målsetting å styrke NIHs posisjon som uavhengig og selvstendig institusjon. Videre er det en målsetting at NIH skal videreutvikle faglig identitet og fellesskap både innenfor de enkelte organisasjonsleddene og i institusjonen som helhet. NIH har også målsettinger knyttet til samarbeid, kommunikasjon og trivsel:

- «NIH skal skape gode rammebetingelser for samarbeid og kommunikasjon på tvers av organisasjonsledd»
- «NIH skal videreutvikle kollegiale fellesskap med vekt på involvering og trivsel»

Resultatene fra evalueringen bør i tillegg sees i lys av at utfordringene som adresseres, speiler klassiske utfordringer ved universiteter og høyskoler som organisasjoner. Disse organisasjonene preges ofte av motsetninger og interesseforskjeller mellom fag og administrasjon, mellom profesjoner og disipliner, mellom utdanning og forskning og mellom medbestemmelse og ledelse. Disse organisasjonene er gjerne preget av ulike oppfatninger om hvordan organisasjonen, styring og ledelse fungerer og av brytninger mellom ulike styringslogikker. Derfor bør man også ha begrensede ambisjoner knyttet til om disse iboende motsetningene kan organiseres bort.

### **Er kommunikasjonen og samhandlingen i og mellom NIHs organisasjonsledd tilfredsstillende?**

Evalueringen tyder på at kommunikasjon og samhandling fungerer tilfredsstillende, men at det er noen utfordringer når det gjelder kommunikasjon og samhandling mellom administrasjonen og fagseksjonene og mellom fagseksjonene.

### **Er det god nok oppfølging i iverksettingsprosessen, samt gode nok rutiner?**

Oppfølgingen synes å være god: Et stort flertall ved lærestedet rapporterer at det er samsvar mellom mål og prioriteringer gitt av styret og de prioriteringer som gjøres på den enkelte seksjon og avdeling. Men enkelte etterlyser en sterkere gjennomføringsevne, og uttrykker frustrasjon over at mange beslutninger tas opp igjen til diskusjon etter at det har blitt enighet om en avgjørelse.

### **Er valgt eller tilsatt ledelse den mest hensiktsmessige og effektive styringsformen?**

I dag er rektoratet ved NIH valgt, mens seksjonslederne for fagseksjonene er tilsatt. Administrerende direktør er tilsatt, og det er også lederne for de seks administrative avdelingene. Det er kun rektoratet som velges med dagens ordning. Fagseksjonene er underlagt rektor.

I spørsmålet om hva som er det mest hensiktsmessige; valgt eller tilsatt rektor, er det både fordeler og ulemper. Det kommer fram også i NIHs egne diskusjoner. Spørreundersøkelsen viser at det er omtrent like mange som ønsker valgt rektor som det er som ønsker tilsatt rektor. Av vitenskapelig ansatte ønsker en større andel valgt rektor enn av de administrativt ansatte. Både valgt og tilsatt

ledelse oppleves som positivt og kan knyttes til at den kvaliteten som utøves av ledelsen, er personavhengig (Vabø m.fl. 2010). Ansatte ledere blir ved universiteter og høyskoler hovedsakelig rekruttert internt og har over tid opparbeidet seg tillit i fagmiljøene (Vabø, Tømte og Stensaker 2010).

### **Oppsummering**

Oppsummeringsvis vurderes NIHs organisasjon alt i alt som velfungerende, men med noen punkter som kan forbedres. Utfordringene er knyttet til klassiske dilemma i organisasjoner av denne typen som forholdet mellom fag og administrasjon, mellom fag, mellom akademiske og profesjonsnære interesser. Dette skaper en del frustrasjon. Samtidig fungerer NIH bra i forhold til sine mål og strategier.

NIH fremstår samlet sett i evalueringen med en rekke sterke sider. Et hovedinntrykk er at NIH er en liten og fleksibel organisasjon som kan hevde seg i en nisje.



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for evalueringen og problemstilling

Norges idrettshøgskole (NIH) ønsker en organisasjonsgjennomgang med utgangspunkt i gjeldende strategiske plan. I tråd med planens hovedmål og styrevedtak skal NIHs organisering evalueres som grunnlag for videreutvikling av en kompetent, effektiv og robust organisasjon (Strategisk Plan 2011-2015, STY-SAK 26/12). NIH ønsker en vurdering av følgende problemstillinger:

- Effektiviteten og sårbarheten i administrative og faglige organisasjonsledd: er NIH hensiktsmessig organisert i forhold til sin størrelse og egenart? Analysen av administrasjonen gjøres i forhold til de krav og forventninger til utvikling og omstilling som er i sektoren.
- Beslutningsprosessene internt i organisasjonen: er kommunikasjonen og samhandlingen i og mellom NIHs organisasjonsledd tilfredsstillende?
- Iverksettingen av beslutninger: Er det god nok oppfølging i iverksettingsprosessen, samt gode nok rutiner?
- Ledelsesstruktur og -form: er valgt eller tilsatt ledelse den mest hensiktsmessige og effektive styringsformen?

Evalueringen bygger på et solid datagrunnlag: Spørreundersøkelse blant alle ansatte ved NIH (N=207, svarprosenten 79 prosent) og gruppeintervjuer med faglig og administrativt ansatte, samt ledelsen og styringsorganene ved NIH (om lag 30 personer). I tillegg bygger evalueringen på skriftlig dokumentasjon relatert til de fire delproblemstillingene og erfaringer fra andre relevante undersøkelser.

### 1.1.1 Norges idrettshøgskole

NIH er en vitenskapelig høyskole som startet sin virksomhet i 1968. Høyskolen har et nasjonalt ansvar for forskning og utdanning i idrettsvitenskap.

NIH tilbyr bachelorgrad i idrettsvitenskap med fem forskjellige studieretninger, der det første året er felles. Det tilbys master i idrettsvitenskap og master i idrettsfysioterapi, i tillegg er lærestedet partner i tre felleseuropeiske masterprogram. Lærestedet tilbyr en rekke deltidsstudier. Om lag 65 studenter er tatt opp på doktorgradsprogram ved NIH.

Internasjonal forskning er en viktig del av høyskolens virksomhet. Ifølge Database for statistikk om høyere utdanning (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) er to av NIHs fagavdelinger, Seksjon

for idrettsmedisinske fag og Seksjon for kultur og samfunn, blant Norges ti mest produktive forskningsenheter (Johansen 2012).

## 1.2 Styringsmodell

NIH har som mål å styrke sin posisjon som uavhengig og selvstendig institusjon. NIH skal også videreutvikle faglig identitet og fellesskap både innenfor de enkelte organisasjonsledd og i institusjonen som helhet (Strategisk Plan 2011-2015).

Den faglige aktiviteten ved NIH er organisert i fem fagseksjoner:

- Seksjon for fysisk prestasjonsevne
- Seksjon for coaching og psykologi
- Seksjon for kultur og samfunn
- Seksjon for idrettsmedisinske fag
- Seksjon for kroppsøving og pedagogikk

Fagseksjonene er underlagt rektor og har ledere tilsatt på åremål med et faglig og administrativt ansvar. I tillegg kommer Forsvarets institutt som er et samarbeid mellom NIH og Forsvaret. Fagseksjonene er av svært ulik størrelse og varierer mellom 20 og 32 internt ansatte. Fagseksjonene har også i svært ulik grad eksternt ansatte. Med internt og eksternt ansatte varierer fagseksjonene i størrelse mellom 22 og 53 personer.

Den administrative aktiviteten ved Norges idrettshøgskole er ledet av administrerende direktør. Administrasjonen er delt inn i seks avdelinger:

- Kommunikasjonsavdelingen
- Personal- og økonomiavdelingen
- Eiendomsavdelingen
- Studieavdelingen, herunder Senter for etter- og videreutdanning
- Avdeling for forskningsforvaltning og bibliotek
- IKT avdeling.

Ved NIH skilles det mellom følgende ledelsesbegreper:

- Sentral ledelse, bestående av rektor, prorektor og administrerende direktør
- Faglig ledelse, bestående av seksjonsledere fra de fem seksjonene pluss rektorat og administrerende direktør
- Administrativ ledergruppe, bestående av avdelingsledere og administrerende direktør

Det er totalt om lag 220 tilsatte ved NIH. I tillegg er det rundt 800 heltidsstudenter og like mange deltidsstudenter ved høyskolen i tillegg til omkring 1000 årlige kursdeltakere (Årsmelding 2010).

Styret ved NIH består av:

- Rektor/styreleder
- Vitenskapelig ansatte, tre representanter
- Teknisk-administrativt tilsatte, en representant
- Studenter, to representanter
- Eksterne medlemmer, fire representanter

### 1.3 Egne synspunkter på styring og ledelse

NIH framstår i Årsmelding 2010 som en velfungerende organisasjon der studentene gjennom en læringsmiljøundersøkelse, utført av NIH selv, uttrykker tilfredshet med lærestedet både på det faglige og sosiale planet. I årsmeldingen trekkes det videre frem at andelen internasjonale studenter har økt. Det påpekes også at søkermassen er god i forhold til antall studieplasser. Videre kan NIH melde om at det er over 90 prosent samsvar mellom gjennomførte studiepoeng og utdanningsplanen blant studentene. Lærestedets egen kandidatundersøkelse vurderer relevansen av utdanningen som god. Et hovedmål har vært å øke omfanget av FoU av høy internasjonal kvalitet. Lærestedet har iverksatt flere tiltak for å spisse og styrke prioriterte forskningsområder og hevder seg godt når det gjelder antall publikasjoner pr. fagstilling. Synnovates årlige omdømmeundersøkelse i universitets- og høyskolesektoren tyder også på gode resultater (Årsmelding 2010).

### 1.4 Evalueringsoppleggets elementer og datakilder

Mandatet for oppdraget er å evaluere styrings- og ledelsesstrukturen ved NIH ut fra fire problemstillinger. Universiteter og høyskoler er organisasjoner med stor grad av medbestemmelse og individuell frihet. Samtidig preges disse organisasjonene av en brytning mellom ulike interessegrupper: fag og administrasjon og fagene imellom. Dette betyr at vurderingene av styring og ledelse bør hvile på interne vurderinger av dette.

Legitimiteten styrings- og ledelsesstrukturen har og måten organisasjonen fungerer på henger tett sammen. På samme tid vil styrings- og ledelsesstrukturen ofte være omstridt, og det er gjerne ulike oppfatninger om hva som er gode løsninger. Basert på dette er et bredt datagrunnlag ønskelig, som kan favne både ulike vurderinger og deres representativitet sammen med kvalitative data som kan utdype, eksemplifisere og begrunne vurderingene.

Spørreundersøkelser og kvalitative intervju kan supplere hverandre. Gjennom en spørreundersøkelse kan man få kunnskap om utbredelsen av vurderinger av styrings- og ledelsesstrukturen ved lærestedet, mens de kvalitative intervjuene kan utfylle dette med eksempler og begrunnelser. Denne evalueringen bygger derfor på en spørreundersøkelse ved NIH samt intervjuer.

I tillegg består datamaterialet av dokumenter som gir bakgrunnsinformasjon, og som slik er en annen kilde til vurderinger av styring og ledelse, ikke minst informasjon om NIHs resultater på forsknings- og utdanningssiden.

Erfaringer fra tidligere tilsvarende undersøkelser er trukket inn for å perspektivere resultatene våre.

På forespørsel har NIH oversendt oss følgende dokumenter som kan være sentrale for evalueringen:

- Rapport og planer 2011-2012
- Strategisk plan 2011-2015
- Rekrutteringsplan 2012-2014
- Årsmelding 2010
- Eksisterende valgreglement (per 27.05.10)
- Dokumenter fra forrige evalueringsrunde i 2002-2003
- Årsrapport HMS 2011
- Rapport fra Arbeidstilsynet – varslet tilsyn april 2011

Tre relevante NIFU-undersøkelser (Vabø, Tømte & Stensaker 2010, Tømte & Stensaker 2009, Frølich & Stensaker 2008) er også benyttet.

I samarbeid med rektor, administrerende direktør, økonomisjef og seniorrådgiver HR og økonomi ved NIH har vi utarbeidet en spørreundersøkelse om styrings- og ledelsesstrukturen ved lærestedet. Spørsmålene i og strukturen på spørreskjemaet bygger også på tidligere spørreskjema som NIFU har

benyttet i andre organisasjonsevalueringer. Den elektroniske spørreundersøkelsen ble gjennomført blant alle som er ansatt 50 prosent eller mer (N=206). Vitenskapelig (også stipendiater) og administrativt fast og midlertidig ansatte ved NIH omfattes av undersøkelsen. NIH administrerte den tekniske delen av gjennomføringen.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til 207 ansatte ved NIH: 52 fast vitenskapelig ansatte, 54 midlertidig vitenskapelig ansatte, 89 fast administrativt ansatte og 12 midlertidig administrativt ansatte. Undersøkelsen lå ute på lærestedets intranett i syv arbeidsdager. Alle respondentene ble purret etter fire dager. Svarprosenten var på 79. Det betyr at 164 av de i alt 207 ansatte som fikk spørreundersøkelsen har svart. Svar på undersøkelsen kan ikke knyttes til navn på ansatte. Det ble gjennomført en purrerunde.

NIH er en forholdsvis liten organisasjon med sine vel 200 ansatte. For å ivareta respondentenes anonymitet best mulig, ble få bakgrunnsvariable etterspurt (kun tre aldersgrupperinger og om den ansatte er faglig eller administrativt ansatt). Andre vanlige bakgrunnsvariable som kjønn, alder og tilhørighet til avdelinger/seksjoner ble utelatt av hensyn til anonymiteten.

Det betyr at svarene på undersøkelsen potensielt kun kan brytes ned på aldersgrupper og på administrativt versus faglig ansatte. Av de som har svart på spørreundersøkelsen, er 35 prosent fast faglig ansatte, 37 prosent er fast administrativt ansatte, 22 prosent er midlertidig faglig ansatte, og 6 prosent er midlertidig administrativt ansatte.

Svarprosenten er noenlunde lik i de tre aldersgruppene: For dem under 40 år er den 38 prosent, for dem mellom 40-54 år 36 prosent og av de ansatte som er 55 år og eldre, har 26 prosent svart på undersøkelsen.

I all hovedsak har vi kun analysert og rapportert svarene fra spørreundersøkelsen for hele gruppen av ansatte under ett. Ytterligere detaljering i rapporteringen er ikke foretatt av hensyn til størrelsen på organisasjonen og faren for at respondenter eller grupper av respondenter skal kunne gjenkjennes internt. Vi vurderer at representativiteten er tilfredsstillende for evalueringens formål. Gruppen fast vitenskapelig ansatte er noe overrepresentert i utvalget, mens gruppen fast vitenskapelig ansatte er noe underrepresentert. Størrelsen på populasjonen er imidlertid liten, og skjevhetene bør ikke overfortolkes.

Gruppeintervju som metode ble valgt for å få belyst problemstillingene for oppdraget kvalitativt. Gruppeintervjuene hadde en tidsramme på én time per intervju.

Gruppeintervjuene ble gjennomført med om lag 30 personer fra følgende fem grupper:

- faglig ansatte
- administrativt ansatte
- administrative og faglige ledere på seksjons-/avdelingsnivå (AL og FL)
- sentral ledelse (rektorat/administrerende direktør)
- eksterne styremedlemmer

Fremgangsmåten når det gjaldt å velge hvem som skulle inviteres til gruppeintervjuene, ble diskutert med oppdragsgiver, og flere hensyn ble forsøkt balansert. Det var ønskelig å gjennomføre gruppeintervju på alle styringsnivåene i organisasjonen, få frem ulike gruppers vurderinger og ta hensyn til representativitet. Samtidig bør ikke intervjugruppene bli for store. Vanlig størrelse på et gruppeintervju er 4-5 personer, i dette tilfellet varierte størrelsen mellom 8 og 2 personer.

Deltakerne i intervjugruppene faglig ansatte, administrativt ansatte samt tre administrative og 3 faglige ledere ble trukket tilfeldig fra de respektive gruppene. Alle eksterne styremedlemmer ble invitert til å delta.



## 2 Styling og ledelse ved Norges idrettshøgskole

I dette kapitlet presenterer vi svarene fra spørreundersøkelsen og refleksjonene som kom frem i intervjuene. Datamaterialet er organisert i lys av de fire problemstillingene som danner rammen for evalueringen. Problemstillingene for evalueringen er belyst gjennom flere spørsmål og et sammensatt intervjumateriale. I rapporteringen fra dette materialet griper svarene på enkeltproblemstillingene delvis over i hverandre.

### 2.1 En integrert og velfungerende organisasjon, men ...

Den første problemstillingen for evalueringen handler om NIH er hensiktsmessig organisert i forhold til sin størrelse og egenart. I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om erfaringer med kvaliteten på organiseringen av NIH på et overordnet nivå gjennom fem forskjellige påstander (spørsmål 3 i spørreundersøkelsen, se vedlegg):

- NIH framstår i dag som en integrert og velfungerende organisasjon
- NIH har utfordringer i forholdet mellom administrative avdelinger og fagseksjoner
- NIH har utfordringer i forholdet mellom sentral ledelse og administrative avdelinger
- NIH har utfordringer i forholdet mellom sentral ledelse og fagseksjonene
- NIH har interne utfordringer i fagseksjonene

Mange ved lærestedet slutter seg til påstanden om at NIH i dag framstår som en integrert og velfungerende organisasjon. Omkring halvparten (49 prosent) er helt eller delvis enig i dette. Vel 26 prosent er nokså eller helt uenig i dette. Én av fire ansatte har svart nøytralt, og de resterende fem prosentene vet ikke. I intervjuene blir denne påstanden utdypet. Her vises det til at NIHs styrke er at organisasjonen er liten, effektiv og fleksibel. Det blir lagt vekt på at lærestedet har mulighet til å markere seg i en nisje.

Synspunktene på NIHs organisasjon blir også belyst i spørreundersøkelsen gjennom de øvrige påstandene over. Disse skal identifisere forholdet mellom de ulike styringsnivåene og enhetene innad ved lærestedet og vurderingene av disse. Svarene på disse spørsmålene gir et litt mer nyansert bilde av hvordan NIHs organisering fungerer. Litt over halvparten er enig i at det er utfordringer i forholdet mellom administrative avdelinger og fagseksjonene ved NIH. Én av fem er uenig i at det finnes slike utfordringer, mens en andel på nær 19 prosent verken er enig eller uenig.

I tabell 1 er kategoriene helt enig og nokså enig slått sammen, det samme gjelder for kategoriene helt uenig og nokså uenig.

**Tabell 1 Vurderinger av om NIH har utfordringer i forholdet mellom de ulike enhetene innad ved NIH (N=163-164).**

Relasjoner	Enig (Helt eller nokså enig)	Uenig (Helt eller nokså uenig)	Verken eller	N
Administrative avdelinger – fagseksjon	51,2	20,8	18,9	164
Sentral ledelse – administrative avdelinger	21,5	25,8	24,5	164
Sentral ledelse – fagseksjonene	37,8	17,1	19,5	163
Internt i fagseksjonene	55,5	9,1	12,2	164

I intervjuene blir utfordringene i forholdet mellom administrasjonen og fagseksjonene omtalt som kommunikasjonsvansker som kan ha å gjøre med måten de administrative avdelingene og fagseksjonene er organisert på. Det er flere administrative avdelinger ved NIH samt en administrativ stilling i hver fagseksjon. Utfordringene synes å bestå i at mengden administrative beslutninger og saker forvaltes av én enkelt person i hver fagseksjon, samtidig som de «rene» administrative avdelingene er organisert på annet hold. Samtidig blir det trukket frem at det er «tette skott» mellom fagseksjonene. Noen har et ønske om å samarbeide og diskutere arbeidet og planene for fagseksjonene på tvers av seksjonene, men opplever at fagseksjonene «lever sitt eget liv». Knapphet på tid blir trukket frem som en mulig årsak til at det er vanskelig å få til mer samarbeid mellom fagseksjonene på tvers og vis à vis de administrative avdelingene.

Når det gjelder forholdet mellom sentral ledelse og de administrative avdelingene, er omkring 20 prosent enig i at det er utfordringer her, mens vel én av fire er uenig i påstanden. Av de som har svart, er én av fem verken enig eller uenig i påstanden. Hovedinntrykket fra intervjuene er at relasjonen mellom sentralledelsen og de administrative avdelingene fungerer godt.

Når det gjelder påstanden om at det er utfordringer i forholdet mellom sentral ledelse og fagseksjonene, har nær 38 prosent av de som har svart, sagt seg enig i denne påstanden, mens 17 prosent er uenig. En andel på 19,5 prosent er verken enig eller uenig i påstanden. Ett eksempel er at NIH har vært sårbare når det gjelder teknisk drift, noe som har blitt forsøkt løst ved å opprette en ny stilling. Et annet eksempel på sårbarhet ved NIH, og som det er gjort noe med, er fellesløsninger på administrative forhold og samarbeid med andre læresteder når det gjelder innkjøp.

Den siste påstanden over omhandler utfordringer internt i de fem fagseksjonene ved høyskolen. Over halvparten oppgir å være enig i at det er utfordringer internt i fagseksjonene. En hovedbegrunnelse for organiseringen i fagseksjoner var å spisse fagområder for å styrke den faglige kvaliteten. Dette er fortsatt en viktig begrunnelse for dagens organisering av fagseksjonene. Samtidig synes denne organiseringen å forsterke en del spenningsforhold mellom forskningsinteresser og en mer praksis-/profesjonsnær orientering. Endringer i opptaksreglene for studenter som søker seg til NIH, er et eksempel på uenigheten.

### **2.1.1 Organisering: «Vi har mistet helhetsblikket»**

Utfordringene i forholdet mellom de ulike organisasjonsleddene ved lærestedet utdypes videre i intervjuene. Her blir dagens utfordringer i organiseringen relatert til omorganiseringen fra 2003 da NIHs daværende to institutter ble delt inn i fem fagseksjoner. Erfaringene med denne endringen er at organisasjonen har blitt mer effektiv, mens en negativ konsekvens som trekkes frem, er mindre grad av oversikt over helheten i organisasjonen. Gjennom intervjuene forklares interne utfordringer i fagseksjonene med måten seksjonene ble opprettet på. Det fortelles at fagseksjonene ble dannet ut fra forskning og ikke på bakgrunn av undervisningen og undervisningssituasjonen. Studieporteføljen hevdes å lide under at det ifølge ansatte har vært foretatt akademiske prioriteringer framfor å tenke aktiviteter.

Det blir etterlyst større fokus på NIH som utdanningsinstitusjon og et helhetsblikk på utdanningstilbudet, eksempelvis ved at en eller flere personer har ansvar for å se helheten ved NIH. Det blir trukket frem at den som skal ivareta en slik funksjon ved NIH i dag, bør kunne se studietilbudet ved NIH i sammenheng med hvem lærestedet utdanner og om tilbudet treffer behov i samfunnet.

Samtidig blir det vektlagt at det ikke finnes noen enkel løsning på hvordan man skal organisere lærestedets aktiviteter og få en bedre tyngde inn mot forskningen. Det hevdes å være vanskelig å organisere aktivitetene slik at alle sider ved idretten belyses. Dette er hele tiden en utfordring for NIH og kommer til uttrykk i intervjuene som «noe lærestedet ikke kan organisere seg bort fra». Også i spørreundersøkelsen mener omkring halvparten at nåværende inndeling i fagseksjoner og administrative avdelinger (spørsmål 5 i spørreundersøkelsen, se vedlegg) fungerer. Omkring halvparten, nær 47 prosent, har svart at inndelingen fungerer bra eller fungerer stort sett bra. Nær 13 prosent mener den fungerer verken bra eller dårlig, mens 17 prosent synes den fungerer ganske dårlig. De resterende 23 prosentene er av den oppfatning at de ikke kan bedømme om fagseksjonene og de administrative avdelingene er en hensiktsmessig organisasjonsform ved NIH.

En annen utfordring som blir belyst i intervjuene, er at fagseksjonene kan bli for små. Dette gjelder blant annet i forhold til seksjonsadministrasjonen som er den samme i alle seksjonene, der én person ivaretar dette uansett størrelse på seksjonen. Ut fra det som synes som et effektivitetshensyn, blir det foreslått at NIH kunne ha drevet mer effektivt dersom samme person hadde ivaretatt administrasjonsoppgavene i flere små seksjoner, eventuelt at de store seksjonene hadde flere personer til å ivareta disse oppgavene. I denne sammenheng synes det ifølge intervjuene å være ulike kulturer i fag og administrasjon, noe som har betydning for samarbeidet mellom faglig ansatte og administrativt ansatte. Eksempelvis erfares det at det er enklere å ha en god dialog mellom fagseksjonene og de administrative avdelingene enn mellom fagseksjonene.

I spørreundersøkelsen svarer hele 59 prosent at de administrative støttefunksjonene fungerer veldig bra eller stort sett bra for den faglige virksomheten. Vel seks prosent oppfatter at støttefunksjonene fungerer ganske dårlig. Nær 16 prosent er av den oppfatning at de synes støttefunksjonene fungerer verken bra eller dårlig, mens nær 19 prosent mener at de ikke kan bedømme dette. Dette blir noe nyansert i intervjuene der en oppfatning som ble kommentert, er at «administrasjonen blir tatt for gitt» og at det blant de faglig ansatte og i administrasjonen er tvil om hvorvidt de faglig ansatte ser hva administrasjonen gjør. Gjennom gruppeintervjuene ble det også klart at administrativt ansatte ikke alltid hadde oversikt over oppgavene til de faglig ansatte, og i ett tilfelle ble det uttrykt overraskelse over at lederne for fagseksjonene også hadde forskningsoppgaver i tillegg til administrasjon og personalansvar for sin fagseksjon.

### **2.1.2 Erfarer samsvar mellom mål, prioriteringer og organisering**

Samtidig som lærestedet erfarer en del utfordringer i kommunikasjon og samhandling mellom ulike styringsnivå og funksjoner, råder det i stor grad enighet om at det er samsvar mellom mål og prioriteringer gitt av styret og de prioriteringer som gjøres på den enkeltes seksjon eller avdeling. Vel 65 prosent har svart at det er samsvar eller at det stort sett er samsvar. En andel på 16,5 prosent har svart at det ikke er samsvar eller at det bare i liten grad er samsvar, mens en andel på vel 18 prosent er av den oppfatning at de ikke kan bedømme denne påstanden. I et av intervjuene forklares dette klart og tydelig: «NIH produserer og leverer i forhold til de strategiske målene og prioriteringene».

På spørsmål om intern organisering av administrative avdelinger (spørsmål 20 i spørreundersøkelsen, se vedlegg) svarte over halvparten at de mente de administrative avdelingene hadde en hensiktsmessig organisering i forhold til NIHs utdannings- og forskningsaktiviteter. En andel på 11 prosent mente at organiseringen ikke var hensiktsmessig eller kun i liten grad var hensiktsmessig organisert. I noen av intervjuene ble det imidlertid tatt opp at NIH har en stor studieadministrasjon i forhold til sin størrelse. Det ble også stilt spørsmål om hvorvidt en del av administrasjonen burde flyttes over til fagseksjonene og slik bedre få utnyttet sin funksjon ved å gi støtte til utdanning og

forskning i fagseksjonene. Dette gjaldt den delen av administrasjonen som var relatert til studiene ved NIH.

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt den interne organiseringen av fagseksjonene er hensiktsmessig i forhold til NIHs utdanning og forskning (spørsmål 21 i spørreundersøkelsen, se vedlegg), synes om lag 41 prosent at organiseringen er hensiktsmessig, eller de er stort sett enig i at organiseringen er hensiktsmessig. Hver fjerde som svarte, mente at man bare i liten grad eller ikke hadde en hensiktsmessig organisering av fagseksjonene i forhold til NIHs utdanning og forskning. En andel på 13,5 prosent svarte at de ikke var enig i at den interne organiseringen av fagseksjoner var hensiktsmessig. I tillegg var det vel 34 prosent av de spurte som svarte at de ikke kunne bedømme dette spørsmålet.

Forskningen ved NIH har blitt styrket, men det presiseres at denne styrkingen er svært ujevnt fordelt mellom fagseksjonene, og at noen har fått mindre tid til forskningsaktiviteter. Selv om forskningen har økt, føler noen av de ansatte at samarbeidet på tvers av fagseksjonene ikke har blitt bedre og beskriver forholdet som at man møter «fem tette skott». I tilknytning til dette trekkes det også fram at seksjonene har svært ulik størrelse og at det ved NIH burde være en gjennomgang av seksjonsinndelingene og fordelingen av administrative ressurser til hver av seksjonene. Det framheves at det ikke bare er den styrkede forskningen som må verdsettes, men også aktivitetssiden og aktivitetskompetansen. Det understrekes også at dersom NIH skal beholde sin spisskompetanse som lærested, må ikke forskningsprofilen velges framfor idrettsfeltet.

### **2.1.3 Størrelse: «Vi er små – og effektive»**

NIHs størrelse trekkes fram som en fordel fordi det ved lærestedet kan tas raske beslutninger, det er lett for høyskolen å «snu seg rundt», uten at alle saker må gjennom mange ledd. Beslutninger oppleves å følge lederlinjen, men det fortelles også om mange relasjoner ved lærestedet som har framkommet etter årevis med praksis, og der det oppfattes at saker kan avgjøres gjennom ansikt-til-ansikt-møter mellom ansatte. Det at høyskolen har mange små fagseksjoner kan medføre at det er nødvendig å kompromisse i en del saker som følge av erfaring med at «seksjonene blir for mange og for små». NHI blir karakterisert som en organisasjon der man «mangler innsyn og der det av og til er vanskelig å forstå beslutninger».

Ansatte ved NIH har ulike syn på hvilken retning lærestedet bør ta for å klare seg best mulig i «markedet» - i utdanningsmarkedet og i konkurransen om forskningsmidler. I intervjuene blir tanken om å slå høyskolen sammen med et universitetsmiljø fremmet, men dette blir imøtegått. Det argumenteres med at NIH vil bli borte ved sammenslåing med et universitet. Andre mener at en forskningslogikk har tatt over og dominerer ved NIH. Dette oppleves som å miste en del av seg selv, og det blir spesielt merkbart når lærestedet er så lite som det er.

### **2.1.4 Kontorplassering og uformelle møteplasser**

I intervjuene ble kontorplasseringen framhevet som viktig for hvor lett det var å ta kontakt med sin leder. Erfaringene som ble formidlet i intervjuene, tydeliggjorde at de ansatte som ikke var geografisk plassert i nærheten av sin leder, opplevde at veien for å spørre eller ta kontakt ble lang og måtte forberedes grundigere enn om disse var plassert på samme gang eller område. Ansatte fortalte at fagseksjoner og administrative avdelinger var atskilte. I tillegg var det flere som opplevde at veien til sentral ledelse også ble lang når det var saker som burde tas opp eller vært diskutert med sentral ledelse. Selve plasseringen innad i fagseksjonene og administrative avdelinger syntes å fungere bra. Administrative ledere er geografisk plassert i samme fløy som direktøren og rektoratet, noe som fremmer kontakt. Terskelen for å ta kontakt synes å være lav i denne relasjonen, noe som bygger opp under den beskrevne dialogen og kommunikasjonen.

Det var ikke bare kontorplasseringen som ble tatt opp, men også muligheten for å ta de uformelle samtalene og treffes på kryss og tvers av avdelinger og seksjoner og ledelse. Det fortelles om at det har vært gjort forsøk på å skape møteplasser i form av faste møter og lignende, men der det ikke har

fungert optimalt. Slik vi oppfatter det, etterlyses det nå møteplasser på tvers av avdelinger, seksjoner og sentral ledelse. Dette behovet for uformelle møteplasser blir delvis forklart ut fra NIHs vekst i antall ansatte de siste årene og en følelse av at hver avdeling og enhet lever sitt eget «indre liv». I denne forbindelse etterlyses det «en NIH-standard». Kantinen sees også som en møteplass, og det ble uttrykt ønske om å ha et «eget bord eller noe» for å kunne møtes på tvers av avdelinger og seksjoner jevnlig. Administrative ledere sitter i samme gang som direktøren og rektoratet, noe som fremmer kontakt. Avdelingslederne kan i noen tilfeller sitte langt unna sine medarbeidere, og det kan være et dilemma. Disse mangler den daglige uformelle 'pratene over kaffekoppen'.

Sentral ledelse, faglig ledelse og administrativ ledelse har denne våren vært samlet over flere dager og diskutert ulike forhold ved NIH. Viktigheten av en slik samling kommer til uttrykk i gruppeintervjuene. Samlingen synes å ha fungert som en formidler av viktige saker for lærestedet som helhet til de øvrige nivåene under ledelsen.

### **2.1.5 Ønske om mer tydelighet: «Vi er gjennomdemokratiske»**

Utfordringer i forholdet mellom fagseksjonene forklares på flere måter. I intervjuene trekkes det frem at «det ved NIH alltid er rom for omkamper». Dette betyr at det ved uenighet i en sak alltid er anledning til å protestere selv om det er tatt avgjørelse i saken. Noen karakteriserte dette som at de ved NIH er «gennomdemokratiske». For noen skaper dette uoversiktighet over hele organisasjonen, og det etterspørres mer tydelighet.

Det ble også uttrykt ønske om mer åpenhet på tvers av fagseksjonene. I dag sier mange at det er tette skott mellom fagseksjonene. Argumentet synes å være at det som er viktig for NIH, er det som er aktivitetsnært og idrettsnært. Nærheten til feltet som undersøkes, hevdes å ha blitt overtatt av forskningen. .

Utfordringene i forholdet mellom fagseksjonene forklares også i intervjuene blant annet ved måten seksjonene har blitt opprettet på. Det blir hevdet at fagseksjonene ble dannet med utgangspunkt i forskningen og ikke med utgangspunkt i undervisningen eller undervisningssituasjonen. En konsekvens av det som erfarer som en litt tilfeldig måte å dele inn fagseksjonene på, er at det er felter som ikke har fått nok plass og har kommet i bakgrunnen. Konsekvensene av en slik organisering hevdes også å gå på bekostning av ansvaret for førsteårsstudiet ved lærestedet.

Noen ansatte foreslår en restrukturering av fagseksjonene med bakgrunn i de utfordringene fagseksjonene oppfattes å ha. Noen ansatte hevder at idrettsaktivitetene lider under utfordringene som finnes i forholdet mellom fagseksjonene, der det hevdes at ved NIH dominerer forskningsaktivitetene. Det fortelles om forventninger om at mange fagseksjoner i organisasjonen burde gi mer transparens, men at det i realiteten blir så mange seksjoner at oversikten mistes. Det uttrykkes ingen tro på at endring av seksjonsstørrelse løser vanskene med kommunikasjon og samhandling. Noen argumenterer for en ny gjennomgang av inndelingen av fagseksjoner og av om det skal brukes like store ressurser til den administrative aktiviteten i hver seksjon.

## **2.2 Beslutningsprosesser internt – kommunikasjon og samhandling**

Den andre av de fire problemstillingene i evalueringen av styrings- og ledelsesstrukturen ved NIH omhandler beslutningsprosessene internt i organisasjonen. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er om kommunikasjonen og samhandlingen i og mellom NIHs organisasjonsledd oppfattes som tilfredsstillende. Dette temaet berøres også i NIHs strategiske plan. To av hovedmålene for NIHs organisasjon i Strategisk Plan 2011-2015 (s. 5) hører inn under temaet beslutningsprosesser internt i organisasjonen og er som følger:

- «NIH skal skape gode rammebetingelser for samarbeid og kommunikasjon på tvers av organisasjonsledd»

- «NIH skal videreutvikle kollegiale fellesskap med vekt på involvering og trivsel»

### **2.2.1 God kommunikasjon og samhandling, men ...**

I spørreundersøkelsen er det stilt en rekke spørsmål om kommunikasjon og samhandling mellom ulike relasjoner ved NIH (spørsmålene 7-12 i spørreskjemaet, se vedlegg). Det er stilt spørsmål ved om kommunikasjonen og samhandlingen er god mellom:

- Direktør og de administrative avdelingene
- Rektor og fagseksjonene
- Styret og ledelsen
- De administrative avdelingene og fagseksjonene
- De administrative avdelingene
- Fagseksjonene

På disse spørsmålene som omhandler kommunikasjon og samhandling ved NIH, er det verdt å merke seg at andelen av de som har svart 'vet ikke' for noen av spørsmålene, er høy. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet at de som svarer 'vet ikke', er av den oppfatning at de ikke er i posisjon eller er direkte berørt av spørsmålet, at de ikke har tatt stilling til spørsmålet og så videre.

I spørreundersøkelsen er det vel 29 prosent av de ansatte som har svart at de oppfatter at kommunikasjonen og samhandlingen mellom direktør og de administrative avdelingene er god, nær 13 prosent svarer nøytralt på dette spørsmålet, mens vel ti prosent er helt eller nokså uenig i påstanden (spørsmål 7 i spørreskjemaet, se vedlegg). De resterende 48 prosentene oppgir at de ikke vet hvordan denne relasjonen er. Gjennom intervjuene har det framkommet at administrativ ledelse og direktør har et godt samarbeid. Samme inntrykk gjelder for rektor og administrativ ledelse.

Administrativ ledelse ved NIH driver operativ virksomhet, og det blir fortalt at det er en del dilemmaer på dette feltet. Det blir trukket fram at noen av de administrative lederne har mange ansatte i sine avdelinger og at det kan være en utfordring å sette av nok tid til disse oppgavene. Det opplyses om at dette er et dilemma som er åpent og som diskuteres. Et annet forhold som også ble tatt opp i intervjuene, var en usikkerhet på og diskusjoner rundt hva som var faglige og administrative oppgaver når det gjelder administrative og faglige ledere. Samtidig ble dette forholdet vurdert som å fungere bra.

En andel på 29 prosent oppfatter at kommunikasjonen og samhandlingen mellom rektor og fagseksjonene er god, 16,5 prosent er nokså eller helt uenig i dette (spørsmål 8 i spørreskjemaet, se vedlegg). En andel på 13,5 prosent er verken enig eller uenig i påstanden, mens vel 41 prosent har svart 'vet ikke' på dette spørsmålet.

På spørsmålet om hvorvidt kommunikasjonen og samhandlingen mellom styret og ledelsen er god, har en andel på hele 63,4 prosent svart 'vet ikke'. (spørsmål 9 i spørreskjemaet, se vedlegg). 23,2 prosent sa seg helt eller nokså enig i denne påstanden. Kun 3,6 er delvis eller helt uenig i påstanden, mens den resterende andelen på nær 10 prosent verken er enig eller uenig. Svarene i spørreundersøkelsen tyder på at det er mange ved NIH som ikke føler at de har noe grunnlag for å uttale seg om denne relasjonen. Det er i seg selv ikke overraskende i og med at styremedlemmene har kontakt med NIH gjennom styremøtene. I intervjuene blir det gitt uttrykk for at NIH har nytte av styret og at de gir gode innspill.

Når det gjelder styret og ansatterepresentantene i styret, finnes det ulike oppfatninger om hva som er styresaker, og hva som bør tas opp i forkant eller i andre fora. I intervjuene har dette forholdet blitt tatt opp, og det synes som at det etterlyses rolleavklaringer og en vektlegging av de formelle veiene for saker som skal tas opp i styret. Det samme gjelder for de sakene som ikke bør opp i styret, men behandles i NIHs egne styringslinjer. Dette føyer seg inn i det som vi har omtalt som uklarheter og som handler om rolleavklaringer. I tillegg kommer også interessekamper som utspilles av ulike aktører som har egne agendaer, igjen er det lett å miste helhetsblikket.

Kommunikasjonen og samhandlingen mellom de administrative avdelingene og fagseksjonene oppfattes av nær 40 prosent å være god, mens én av fire verken er enig eller uenig i dette. Nær 21 prosent er nokså eller helt uenig i påstanden (spørsmål 10 i spørreskjemaet, se vedlegg). Kommunikasjonen omtales i gruppeintervjuene som god, men administrativt ansatte føler at deres arbeid i større grad kunne vært verdsatt.

Det er verdt å merke seg at ingen av de som har svart på undersøkelsen, er helt uenig i påstanden om at kommunikasjonen og samhandlingen mellom de administrative avdelingene er god, men en andel på 8 prosent er nokså enig i denne påstanden (spørsmål 11 i spørreskjemaet, se vedlegg). En andel på 30,5 prosent er helt eller nokså enig i påstanden om at det er god kommunikasjon og samhandling mellom de administrative avdelingene.

Det ser ut til at kommunikasjonen og samhandlingen mellom fagseksjonene ikke oppfattes som særlig god av de som har svart på undersøkelsen (spørsmål 12 i spørreskjemaet, se vedlegg). Vel én prosent av de som har svart, er enig i påstanden, mens 10 prosent er delvis enig. Hele 37 prosent er nokså eller helt uenig i påstanden, mens 19 prosent verken er enig eller uenig. Seksjonslederne møtes hver fjortende dag. Det å være seksjonsleder kan være utfordrende med fagansatte med mange og sterke meninger, noe som fører til mange diskusjoner. Det blir understreket at det er rom for å diskutere og at det forventes at mange faglig ansatte med ulik bakgrunn og ulike interessefelt også skaper behov for diskusjoner.

### **2.2.2 Ulike nivå – ulik oppfatning av medbestemmelse**

I spørreundersøkelsen ble det også spurt om mulighetene for involvering og medbestemmelse, om de ansatte har påvirkningsmuligheter i beslutninger og om disse er ivaretatt på de ulike nivåene ved NIH. På spørsmålet om disse forholdene er ivaretatt på seksjonsnivå, har nær 62 prosent svart ja eller stort sett ja (spørsmål 13 i spørreskjema, se vedlegg). En andel på 22,5 prosent er imidlertid av den oppfatning at de ikke eller bare i liten grad har mulighet for involvering og medbestemmelse ved høyskolen.

Det samme spørsmålet er stilt i forhold til mulighetene for involvering og medbestemmelse på avdelingsnivå (spørsmål 14 i spørreskjema, se vedlegg). En andel på vel 42 prosent oppgir at de synes involvering og medbestemmelse er ivaretatt på avdelingsnivå, mens en andel på 16,5 prosent ikke synes eller bare i liten grad synes at dette er ivaretatt. I tillegg har også dette spørsmålet blitt stilt på institusjonsnivå. Omtrent like mange synes at dette blir ivaretatt på institusjonsnivå (33,6 prosent) som de som ikke synes at involvering og medbestemmelse blir ivaretatt i særlig grad på dette nivået (32,3 prosent).

I intervjuene beskrives medbestemmelse på forskjellige måter. Et element omtales som «omkampskulturen». Det dreier seg om at det er rom og mulighet ved NIH til å ta opp igjen saker som har gått de formelle veiene i systemet og som også har blitt tatt opp i styret. Dette omtales som en svakhet ved NIH og synes i liten grad å være ønsket. Det synes som om man ønsker en endring i denne eksisterende «omkampskulturen». Denne kulturen synes også å ha sammenheng med de ulike ansattes rolleforståelse eller manglende rolleforståelse. Igjen synes det som om roller blandes og at det råder en forvirring om hvilke kanaler som skal benyttes for å ta opp ulike saker. Et tilleggsmoment er at det synes i intervjuene som om rolleforståelse også har med særinteresser å gjøre og at disse interessene noen ganger kan være bakgrunnen for at ansatte tar ulike verv ved NIH.

Muligheten for å påvirke beslutninger oppfattes som god både formelt og uformelt. Samtidig som medbestemmelsen synes å være god, fortelles det om medbestemmelse som ikke alltid fungerer i praksis, og at medbestemmelsen kan være preget av utydelighet.

## 2.3 Iverksetting av beslutninger

Denne delen omhandler evalueringens tredje problemstilling, hvordan de ansatte opplever lærestedets evne til å iverksette beslutninger.

### 2.3.1 *Evne til å gjennomføre beslutninger, men ...*

I underkant av halvparten (47 prosent) av de som svarte på dette spørsmålet (spørsmål 16 i spørreundersøkelsen, se vedlegg), var av den oppfatning at NIHs evne til å gjennomføre beslutninger fungerer veldig bra eller stort sett bra. En andel på 11 prosent mente evnen til å gjennomføre beslutninger fungerer ganske dårlig ved lærestedet. Nær 20 prosent mente at de ikke kunne bedømme dette spørsmålet.

Det ble også spurt om synspunkter på systemer og rutiner som NIH har for å gjennomføre beslutninger (spørsmål 17 i spørreundersøkelsen, se vedlegg). Her er det vel 41 prosent som opplever at det fungerer veldig bra eller stort sett bra. Vel 13 prosent oppgir at de oppfatter at systemer og rutiner for å gjennomføre beslutninger fungerer ganske dårlig, mens 23,3 prosent svarte at de oppfattet systemer og rutiner for gjennomføring av beslutninger som verken gode eller dårlige. En andel på 26,4 prosent mente at de ikke kunne bedømme dette spørsmålet.

### 2.3.2 *... det etterlyses rolleavklaring*

Oppfatningen blant de intervjuede er at fagseksjonene skal ivareta mange saker. Det stilles spørsmål ved om fagseksjonene gjennom sine regelmessige møter hver fjortende dag greier å behandle alle sakene som kommer opp, og om de er i stand til å prioritere de viktigste sakene når det er mange ulike saker som skal behandles. Det stilles også spørsmål om hvordan seksjonslederne skal behandle eller samkjøre sakene og hvordan de skal fatte en beslutning. I den sammenheng tas behovet for å se helheten ved høyskolen opp igjen. Det å ikke ha helhetsblikk settes i sammenheng med at det er vanskelig å vite hvordan saker i fagseksjonene skal prioriteres og samkjøres med NIHs samlede fokus.

Seksjonslederne og deres arbeidsoppgaver diskuteres også i intervjuene. Noen etterlyser stillingsbeskrivelser for denne lederrollen, mens andre hevder at dette er på plass, men at det er opp til hver enkelt å benytte mulighetene som ligger der. Det som framkommer tydelig, er at seksjonslederne jobber mye og oppfatter lederrollen som svært krevende, med en omfattende studieportefølje, undervisning og forskning i tillegg til den administrative delen av stillingen. Det understrekes at stillingen er på åremål og at det kan være en utfordring i seg selv. Det framheves at seksjonslederne også har en egen karriere. Det blir uttrykt ønske om å tydeliggjøre rollen som seksjonsleder. Omkampskulturen omtales som en av hovedutfordringene for seksjonslederne, samt mangel på virkemidler.

## 2.4 Ledelsesstruktur og ledelsesform

Evalueringens fjerde problemstilling omhandler den gjeldende ordningen ved NIH med valgt rektorat. Spørsmålet om det er mest hensiktsmessig med valgt eller tilsatt ledelse ved NIH, er tema for denne delen av rapporten.

### 2.4.1 *Valgt eller tilsatt sentral ledelse: «Det er både fordeler og ulemper»*

Nær 38 prosent av de som har deltatt i undersøkelsen, er av den oppfatning at rektoratet bør velges, mens 35,6 prosent mener rektoratet bør tilsettes. En andel på nær 26 prosent oppgir 'vet ikke' på dette spørsmålet (spørsmål 18 i spørreundersøkelsen, se vedlegg). Skiller vi mellom faglig og administrativt ansatte, ser vi følgende; Halvparten av de faglig fast ansatte ønsker at rektoratet velges, mens 31 prosent ønsker at rektoratet tilsettes. En andel på 19 prosent har svart 'vet ikke' (vedlegg). En betydelig mindre andel av de fast administrativt ansatte, nær 27 prosent, mener rektoratet bør velges, og i underkant av halvparten mener at rektoratet bør tilsettes. En andel på 27 prosent har svart 'vet ikke' på dette spørsmålet.



Det kommer fram i spørreundersøkelsen at valgt eller tilsatt sentral ledelse er et vanskelig spørsmål ved NIH, et bilde som blir enda mer framtrædende i intervjuene. Her blir det oppgitt mange fordeler og ulemper med valgt og tilsatt sentral ledelse. En spissformulering er at man «ikke vet hva som er det beste» for lærestedet. Det fortelles om ambivalens i dette spørsmålet, og enkelte sier de har skiftet side i spørsmålet om valgt eller tilsatt rektorat.

I dag er det delt ledelse ved NIH med valgt rektor og prorektor og ansatt direktør. Det fortelles at det er få som deltar i rektorvalget. Forklaringen på dette synes å være at det ikke er nok kvalifiserte personer og at det er mangel på ledererfaring. Det ble foreslått å legge mer arbeid ned i å skaffe flere kandidater og jobbe fram et «program» kandidatene står for, slik at de som skal velge, vet hva kandidatene står for i ulike viktige saker for NIH.

Fordelene med ansatt rektor var at denne formen vil føre til at det blir skilt i større grad mellom styret og rektor enn det som hevdes å være praksis i dag. Man mente med andre ord at dette skillet ville bli mer «profesjonelt» enn det som er det gjeldende i dag. Det ble også trukket fram at en ansatt rektor bedre ville kunne ivareta og tenke på NIHs beste. På den andre siden ble det argumentert for at en valgt rektor bedre kan ta vare på tradisjonene ved lærestedet og bøte på de forholdene ved NIH som i dag ikke fungerer tilfredsstillende.

Et tredje argument ble formulert som et spørsmål om hvorfor NIH frivillig skal gi fra seg mye myndighet gjennom å ha tilsatt rektorat. Med dagens delte ledelse oppleves det som at NIH har mange ledere, det er flere ledernivåer enn ved ansatt rektor og «enhetlig ledelse». På den andre siden, ved åremålsstilling skal rektor tilbake til sin gamle jobb, og i intervjuene ble det trukket fram at det for denne ordningen kunne være ulemper, fordi vedkommende rektor som skal tilbake til tidligere stilling, kan være farget av sitt fagområde.

Ledergruppa var våren 2012 samlet og gikk blant annet gjennom fordeler og ulemper ved tilsatt eller valgt rektor, følgende momenter var oppe til diskusjon:

#### ***Fordeler med tilsatt rektor***

- Tydeligere ansvar hos styret
- Rektor møter seg ikke sjøl i døra i styret
- Rektor kan gå inn med full kraft i sin argumentasjon
- Helhetlig ledelse med en ledergruppe
- Ekstern styreleder kan fremstå som nøytral ved indre spenninger

#### ***Ulemper med tilsatt rektor:***

- Institusjonen gir fra seg noe styringsmakt (ekstern styreleder oppnevnt av KD).
- Krever en rektor som må gå aktivt inn i hele driften av høyskolen – liten institusjon = mye detaljer og småtteri
- Enda mindre internt demokrati
- Mindre ledergruppe gjør at flere ledere vil føle at de blir perifere

Samtidig som ledelsesstrukturen diskuteres ved lærestedet, synes mange å være fornøyd med dagens ordning. I spørreundersøkelsen er det også stilt spørsmål om hvorvidt det er enkelt å realisere overordnede føringer og strategiske mål med dagens ledelsesstruktur (spørsmål 19 i spørreundersøkelsen, se vedlegg). Vel 42 prosent svarte at de syntes det stort sett eller alltid var enkelt å realisere overordnede føringer og strategiske mål med dagens ledelsesstruktur. Seks prosent

svarte at de ikke syntes dette var enkelt. En andel på hele 40,5 prosent svarte at de ikke kunne bedømme dette forholdet. Gjennom noen av gruppeintervjuene framkom det at dette må sees i sammenheng med at NIH er en liten høyskole og at det i seg selv begrenser i hvor stor grad det er mulig å endre styringen ved lærestedet.

## 3 Konklusjon

### 3.1 Hensiktsmessig organisering, men rom for noen forbedringer

I gjeldende strategi påpekes at:

- «NIH skal skape gode rammebetingelser for samarbeid og kommunikasjon på tvers av organisasjonsledd»
- «NIH skal videreutvikle kollegiale fellesskap med vekt på involvering og trivsel»

Evalueringen synes å støtte opp om tiltakene NIH allerede har adressert i sin strategi. Evalueringen viser at annenhver ansatt synes at høyskolen framstår som en integrert og velfungerende organisasjon. Samtidig påpeker halvparten av respondentene at det er utfordringer knyttet til forholdet mellom de administrative avdelingene og fagseksjonene, og internt i fagseksjonene.

Universiteter og høyskoler vil ofte være organisasjoner preget av ulike oppfatninger om hvordan organisasjonen og styring og ledelse fungerer. En klassisk skillelinje går mellom fag og administrasjon og mellom fag. Sett fra en administrativ versus en faglig logikk vil forskjellige oppfatninger av hva som er kjernen i problemet og hvilke løsningsforslag som bør fremmes, fremkomme (Frølich 2004). Man bør kanskje ha begrensede ambisjoner knyttet til om disse iboende motsetningene kan organiseres bort. For NIHs vedkommende bør det også vektlegges at lærestedet gjør det godt langs sentrale resultatparametre samtidig som høyskolen framstår som en integrert og velfungerende organisasjon for mange av dem som har deltatt i spørreundersøkelsen.

Resultatene fra evalueringen kan også sees i lys av generelle utviklingstrekk i styring og ledelse i offentlig sektor generelt og universiteter og høyskoler spesielt. En tidligere NIFU-evaluering (Frølich og Stensaker 2008) påpeker at troen på styringsreformer som løsning på problemer i offentlig sektor har økt og etterspørselen etter ledelse har blitt større de siste to tiårene (Byrkjeflot 1997; i Larsen 2007: 7). Styring og ledelse har samtidig blitt debattert i universitets- og høyskolesektoren i økende grad. Noen av utfordringene for universiteter og høyskoler er knyttet til at de ofte sees på som særegne organisasjoner, *institusjoner*. Særegenheten er knyttet til at ulike deler av virksomheten er løst koblet til hverandre (Clark 1983) og til at det normative grunnlaget for organisasjonsendringer og reformer spiller en viktig rolle for iverksettingsprosessen (Brunsson og Olsen 1997). I disse organisasjonene vil ikke reformer erstatte hverandre, men tidligere organisasjonsendringer gjenfinnes som "lag" i organisasjonen, og nye legges over (Bleiklie et al. 2000). Et annet kjennetegn er at universiteter og høyskoler tradisjonelt har svake beslutningsstrukturer og komplekse maktstrukturer (Weick, 1976; Clark, 1983), heller enn strategiske prosesser med vekt på hierarki, rasjonalitet og formell struktur (Frølich og Stensaker 2008). Universiteter og høyskoler er på denne måten særegne, komplekse organisasjoner der det ikke er entydig hvordan endringer i styring og ledelse vil fungere og der ofte ulike oppfatninger brytes mot hverandre. Evalueringen av NIH faller inn i dette bildet.

### **3.1.1 Kommunikasjonen og samhandlingen er stort sett god, men noe varierende**

Evalueringen viser at kommunikasjonen og samhandlingen fungerer tilfredsstillende, men det er noen utfordringer i kommunikasjon og samhandling mellom administrasjonen og fagseksjonene og internt i fagseksjonene.

Det kan synes som om NIHs særpreg som en liten, effektiv og fleksibel organisasjon også skaper utfordringer knyttet til en kultur der beslutninger kan tas raskt. Det synes som dette trekket kan svekke legitimiteten knyttet til beslutninger i noen grad, samtidig som små detaljer kan havne helt opp på styrets bord. Et annet inntrykk er at rolleforståelsen knyttet til den formelle beslutningsstrukturen kanskje med fordel kunne klargjøres og at dette ville kunne styrke legitimiteten og dempe uklarhetene det rapporteres om.

### **3.1.2 Rutiner for oppfølging kan tydeliggjøres**

Oppfølgingen synes å være tilfredsstillende. Men svarene fra spørreundersøkelsen tyder på at NIH kan jobbe mer for å få systemer og rutiner til å fungere bedre ved gjennomføring av beslutninger. I evalueringen uttrykkes et ønske internt om bedre gjennomføringsevne og frustrasjon over at mange beslutninger tas opp igjen til diskusjon etter at det har blitt enighet om en avgjørelse.

### **3.1.3 Valgt eller tilsatt ledelse – begge former er ønsket**

Evalueringen viser at NIH vurderer ledelsesform grundig, argumenter for og mot de to formene belyses og trekkes frem. Spørreundersøkelsen viser at vitenskapelig ansatte i større grad ønsker valg av rektor, og administrativt ansatte ønsker tilsatt rektor ved høyskolen. Både valgt og tilsatt ledelse oppleves som positivt og kan knyttes til at den kvaliteten som utøves av ledelsen, er personavhengig (Vabø m.fl. 2010). Ansatte ledere ved universiteter og høyskoler blir hovedsakelig rekruttert internt og har over tid opparbeidet seg tillit i fagmiljøene (Vabø, Tømte og Stensaker 2010). Resultater fra Vabø med flere (2010) viser at vel 76 prosent ønsket å fortsette med valgt rektor som styreleder og administrativ direktør som administrativ ansvarlig.

## **3.2 Med mål om å strekke seg litt lenger**

I studier av styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner har det blitt lagt vekt på at styring og ledelse av disse organisasjonene kan belyses fra ulike perspektiver og på at feltet kjennetegnes ved ulike organisasjonsmodeller som konkurrerer med hverandre (Frølich og Stensaker 2008). Eksempelvis finner vi at en studie analyserer styring og ledelse i lys av fire forskjellige modeller: fagfellesskap; hierarki; politikk og marked (Larsen 2007), mens en annen analyserer disse endringsprosessene i lys av tre ulike modeller: samfunnsstyre; fagstyre og partsstyre (Bleiklie et al. 2006). En tredje studie analyserer endringer i europeiske universiteter som et regelstyrt fagfellesskap; et instrument for nasjonale politiske agendaer; et representativt system og som en servicevirksomhet (Maassen og Olsen 2007). En konklusjon er at det finnes konkurrerende organisasjonsmodeller som kan belyse slike komplekse og sammensatte organisasjoner som universiteter og høyskoler er fra ulike perspektiv, slik evalueringen av NIH også illustrerer.

Evalueringen støtter opp om en konklusjon om at NIH alt i alt er en velfungerende organisasjon, men med noen forbedringspunkter. Med referanse til de ulike organisasjonsmodellene i høyere utdanning som er trukket frem i det foregående, kan NIHs utfordringer fremstå som muligens forårsaket av klassiske spenningsforhold mellom spørsmålet om faglig autonomi, demokrati, faglig ledelse og strategisk ledelse. Det synes å være en del uklarheter knyttet til hvilken formell rolle de ulike aktørene ved lærestedet har, og det er kryssende forventninger til de ulike rollene, slik man ikke vet «hvilken knagg man skal henge de ulike tingene på», noe som skaper en del frustrasjon. Det er en del frustrasjoner knyttet til omkamper og manglende rolleforståelse. Samtidig er det blitt påpekt at NIH fungerer bra i forhold til sine mål og strategier. Et hovedinntrykk er at NIH er en liten og fleksibel organisasjon som kan hevde seg i en nisje.

## Referanser

- Bleiklie, I., Høstaker, R., og Vabø, A. (2000). *Policy and Practice in Higher Education. Reforming Norwegian Universities*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Bleiklie, I., Ringkjøb, H.-E., og Østergren, K. (2006). *Nytt regime i variert landskap. Ledelse og styring av universiteter og høyskoler etter Kvalitetsreformen. Delrapport 9*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Brunsson, N., og Olsen, J. P. (1997). *The reforming organization*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective*. Berkley: University of California Press.
- Frølich, N. og Stensaker, B. (2008). *Produktivitet, pragmatisme og polarisering. Evaluering av styring- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen*. Oslo: NIFU STEP rapport 47/2008.
- Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris - regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter (trykt versjon av doktoravhandling)*. Oslo: NIFU STEP rapport 5/2004.
- Frølich, N. (2005). "Implementation of New Public Management in Norwegian Universities." *European Journal of Education*, 40(2), 223 - 234.
- Frølich, N. (2004). *Kunnskapens pris - regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter*. Oslo: NIFU STEP rapport 5/2004.
- Johansen, A. (2012). *NIH I forskningstoppen* URL: [http://www.NIH.no/templates/page\\_11541.aspx](http://www.NIH.no/templates/page_11541.aspx), publiseringsdato 18.04.2012.
- Larsen, I. M. (2007). *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler. Mellom fagfellesskap, hierarki, politikk og marked*, Doktoravhandling. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Maassen, P., og Olsen, J. P. (2007). *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.
- Norges idrettshøgskole (2010). *Årsmelding 2010*.
- Norges idrettshøgskole (2011). *Strategisk plan 2011-2015*.
- Norges idrettshøgskole (2012). *STY-SAK 26/12*.
- Tømte, C. og Stensaker, B. (2009). *Effekter av samlokalisering i høyere utdanning. Erfaringer fra fire norske læresteder*. Oslo: NIFU STEP rapport 27/2009.
- Vabø, A., Tømte, C. og Stensaker, B. (2010). *Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen*. Oslo: NIFU STEP rapport 41/2010.
- Weick, K. (1976). "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, 21 (1976), 1-9 (part).



## Vedlegg Informasjon om gruppeintervjuer til ansatte ved NIH

### Evaluering av NIHs organisasjon - resultater fra questback og kommende gruppeintervjuer

NIH har gitt Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) i oppdrag å evaluere styrings- og ledelsesstrukturen ved NIH.

NIFU gjennomfører to undersøkelser som grunnlag for evalueringen: en survey (questback) blant alle ansatte i mer enn 50 % stilling og en gruppeintervjuundersøkelse. Surveyundersøkelsen er allerede gjennomført med en svarprosent på imponerende 79%! Takk for innsatsen! Resultatet av surveyen vil foreligge i tabellform etter at gruppeintervjuene er gjennomført i slutten av mai 2012.

I gruppeintervjuene vil bli gjennomført med fem grupper:

- faglig ansatte
- administrativt ansatte
- administrative og faglige ledere på seksjons-/avdelingsnivå (AL og FL)
- sentral ledelse (rektorat/administrerende direktør)
- eksterne styremedlemmer

Gruppeintervjuer skal gjennomføres den 24. og 25. mai, og intervjuene gjennomføres av to forskere fra NIFU: Nicoline Frølich og Synnøve Brandt. I de gruppevise intervjuene vil det bli stilt spørsmål knyttet til organiseringen og styrings- og ledelsesstrukturen ved NIH. Det settes av én time til hver gruppe som intervjues. Deltakerne i grupper for faglig ansatte, administrativt ansatte og faglig-/administrative ledere vil bli trukket ut ved loddtrekning. Deltakere vil få beskjed pr. e-post i løpet av denne uken.

Det innsamlede datamaterialet behandles konfidensielt, og de nevnte forskerne er de eneste som har innsyn i materialet. Prosjektet skal avsluttes i september, senest oktober 2012.

Hvis du har spørsmål av teknisk art kan du kontakte Line Fiskerstrand Blekeli på: [l.f.blekeli@NIH.no](mailto:l.f.blekeli@NIH.no)  
Ved andre spørsmål kan du kontakte Nicoline Frølich på: [nicoline.frolich@nifu.no](mailto:nicoline.frolich@nifu.no)





## Vedlegg Informasjon til ansatte om spørreundersøkelse ved NIH

### Evaluering av NIHs organisering - spørreundersøkelse

Denne spørreundersøkelsen er utarbeidet av Nordisk Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) på oppdrag for Norges idrettshøgskole (NIH). NIH ønsker en organisasjonsgjennomgang med utgangspunkt i gjeldende strategiske plan. I tråd med planen skal NIHs organisering evalueres for videreutvikling av en kompetent, effektiv og robust organisasjon.

Evalueringen gjennomføres ved hjelp av en kombinasjon av spørreundersøkelse blant alle ansatte ved NIH og en serie med gruppeintervjuer med representanter for de ulike faglige og administrative avdelingene, samt representanter for ledelsen og styringsorganene ved NIH. I tillegg bygger evalueringen på skriftlig dokumentasjon og erfaringer fra andre relevante undersøkelser.

Spørsmålene i undersøkelsen omhandler ulike sider ved NIHs organisering og adresserer fire hovedproblemstillinger:

- Effektiviteten og sårbarheten i administrative og faglige organisasjonsledd: er NIH hensiktsmessig organisert i forhold til størrelse og egenart? Analysen av administrasjonen gjøres i forhold til de krav og forventninger til utvikling og omstilling som er i sektoren.
- Beslutningsprosessene internt i organisasjonen: er kommunikasjonen og samhandlingen i og mellom NIHs organisasjonsledd tilfredsstillende?
- Iverksettingen av beslutninger: Er det god nok oppfølging i iverksettingsprosessen, samt gode nok rutiner?
- Ledelsesstruktur og form: er valgt eller tilsatt ledelse den mest hensiktsmessige og effektive styringsformen?

Dataene behandles konfidensielt, og slettes høsten 2012 etter at prosjektet er gjennomført. Undersøkelsen gjennomføres anonymt.

Prosjektleder for evaluering er forsker Nicoline Frølich ved NIFU. Hvis du har spørsmål av teknisk art kan du kontakte Line Fiskerstrand Blekeli på l.f.blekeli@NIH.no, og ved andre spørsmål kan du kontakte Nicoline Frølich på nicoline.frolich@nifu.no.

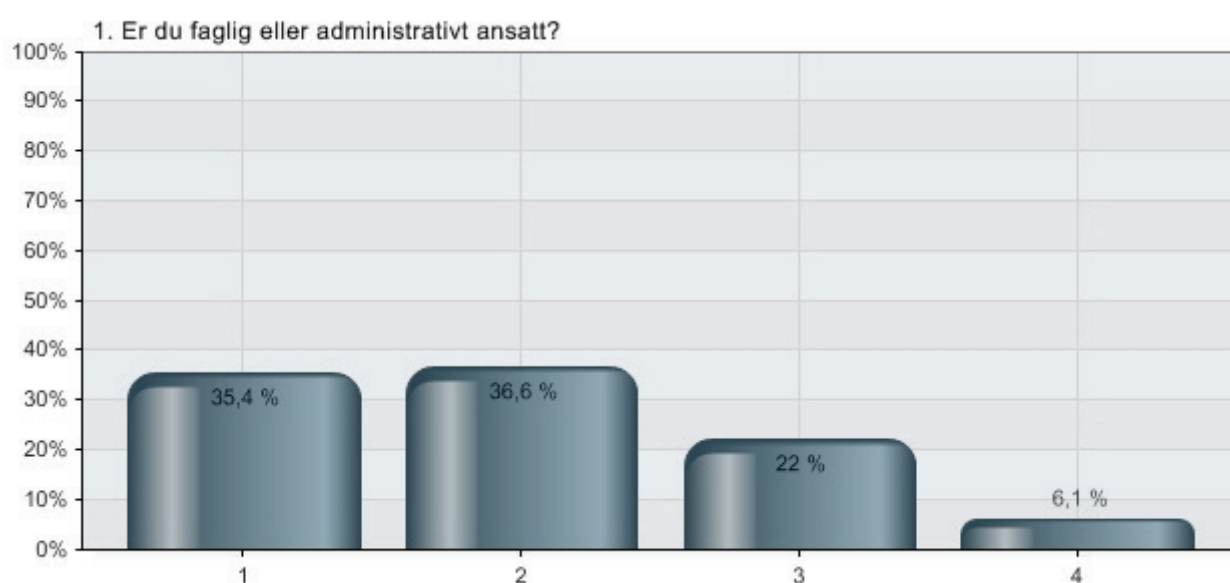


## Vedlegg Resultater fra spørreskjemaundersøkelsen

### Evaluering av NIHs organisering - spørreundersøkelse

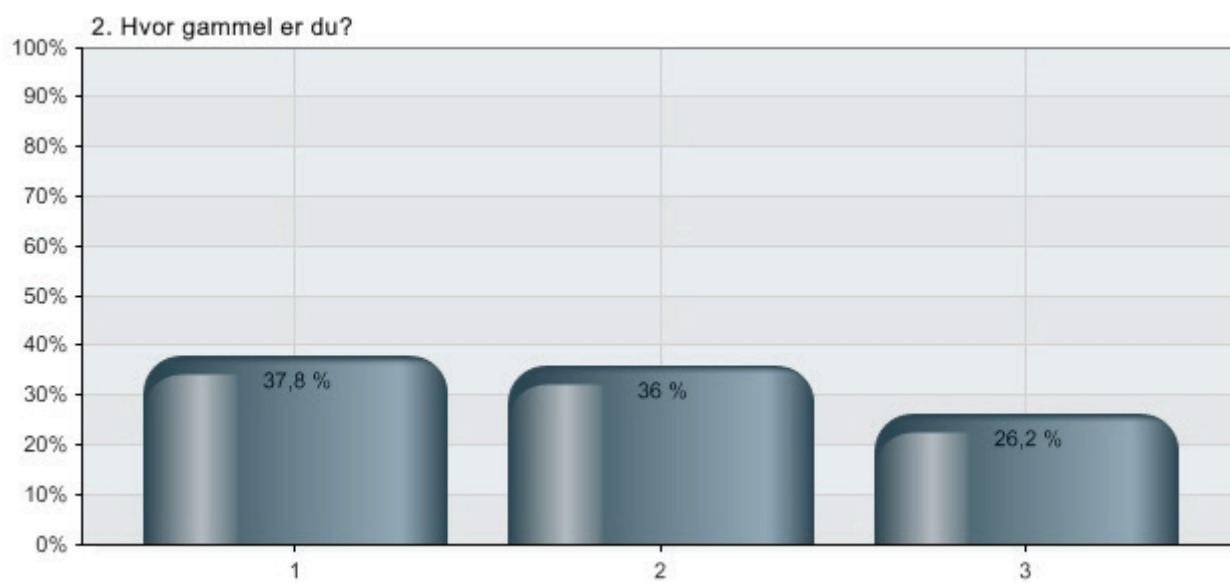
164 respondenter (164 unike)

#### 1. Er du faglig eller administrativt ansatt?



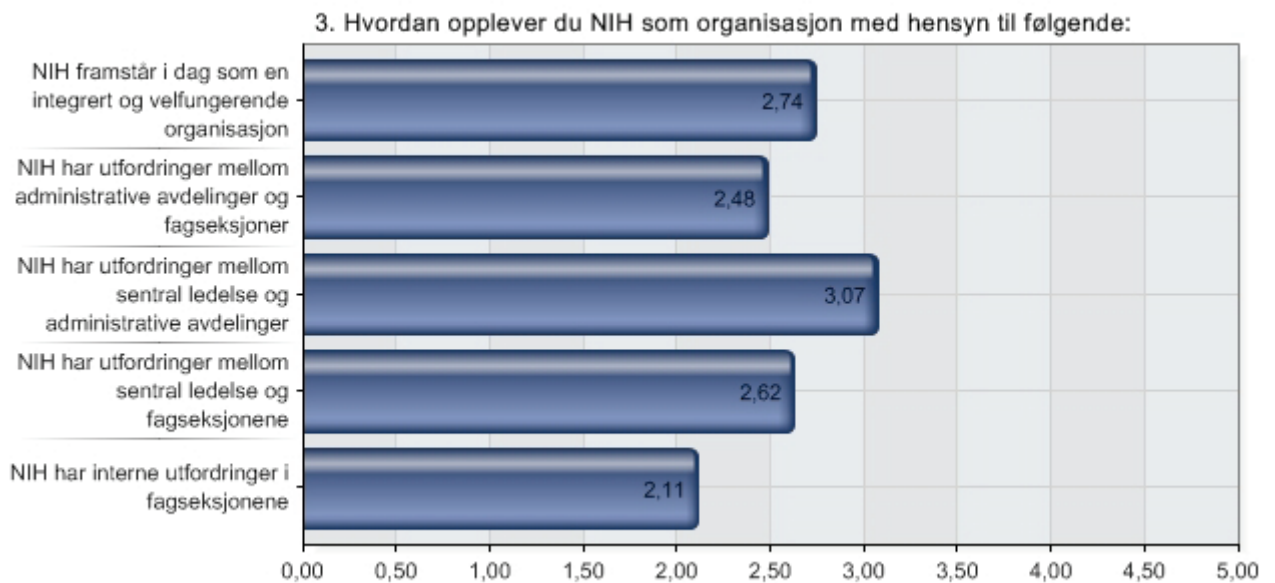
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Faglig ansatt, fast	35,4 %	58
2 Administrativt ansatt, fast	36,6 %	60
3 Faglig ansatt, midlertidig	22,0 %	36
4 Administrativt ansatt, midlertidig	6,1 %	10
Total		164

## 2. Hvor gammel er du?



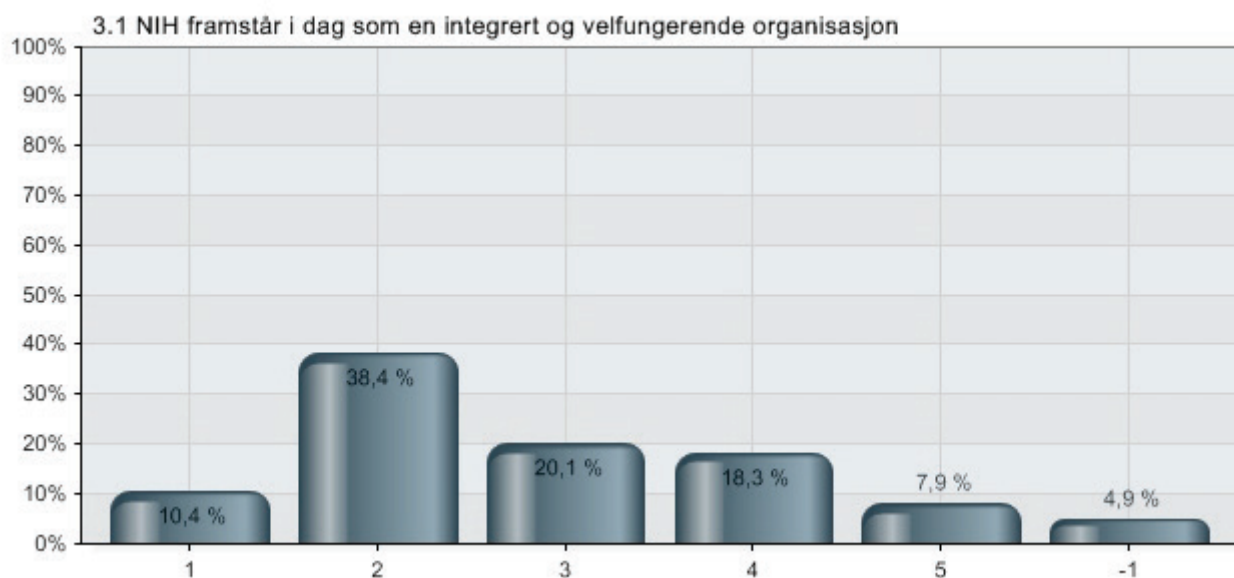
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Under 40 år	37,8 %	62
2 40-54 år	36,0 %	59
3 55 år og eldre	26,2 %	43
Total		164

### 3. Hvordan opplever du NIH som organisasjon med hensyn til følgende:



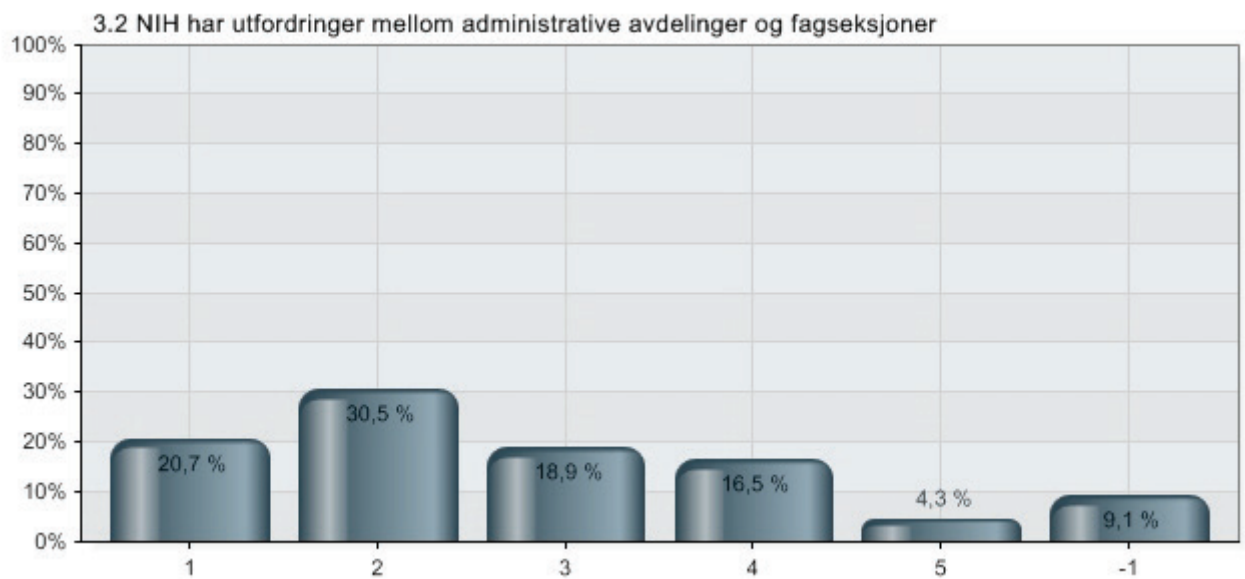
Alternativer	N
1 NIH framstår i dag som en integrert og velfungerende organisasjon	164
2 NIH har utfordringer mellom administrative avdelinger og fagseksjoner	164
3 NIH har utfordringer mellom sentral ledelse og administrative avdelinger	163
4 NIH har utfordringer mellom sentral ledelse og fagseksjonene	164
5 NIH har interne utfordringer i fagseksjonene	164

3.1 Hvordan opplever du NIH som organisasjon med hensyn til følgende: - NIH framstår i dag som en integrert og velfungerende organisasjon



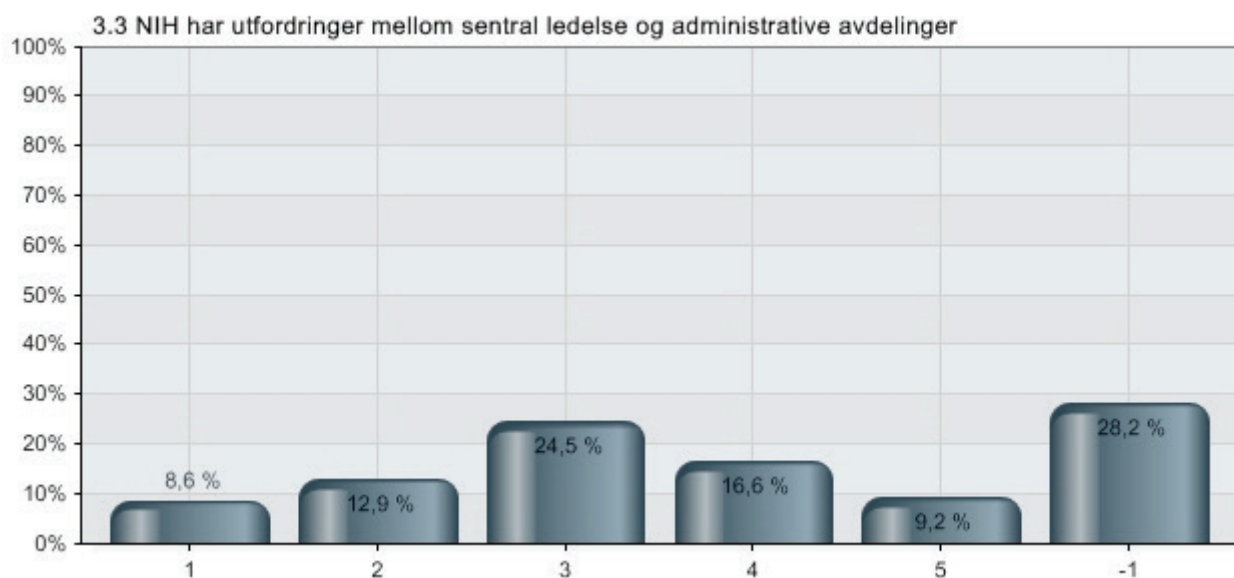
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	10,4 %	17
2 Nokså enig	38,4 %	63
3 Verken enig eller uenig	20,1 %	33
4 Nokså uenig	18,3 %	30
5 Helt uenig	7,9 %	13
-1 Vet ikke	4,9 %	8
Total		164

3.2 Hvordan opplever du NIH som organisasjon med hensyn til følgende: - NIH har utfordringer mellom administrative avdelinger og fagseksjoner



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	20,7 %	34
2 Nokså enig	30,5 %	50
3 Verken enig eller uenig	18,9 %	31
4 Nokså uenig	16,5 %	27
5 Helt uenig	4,3 %	7
-1 Vet ikke	9,1 %	15
Total		164

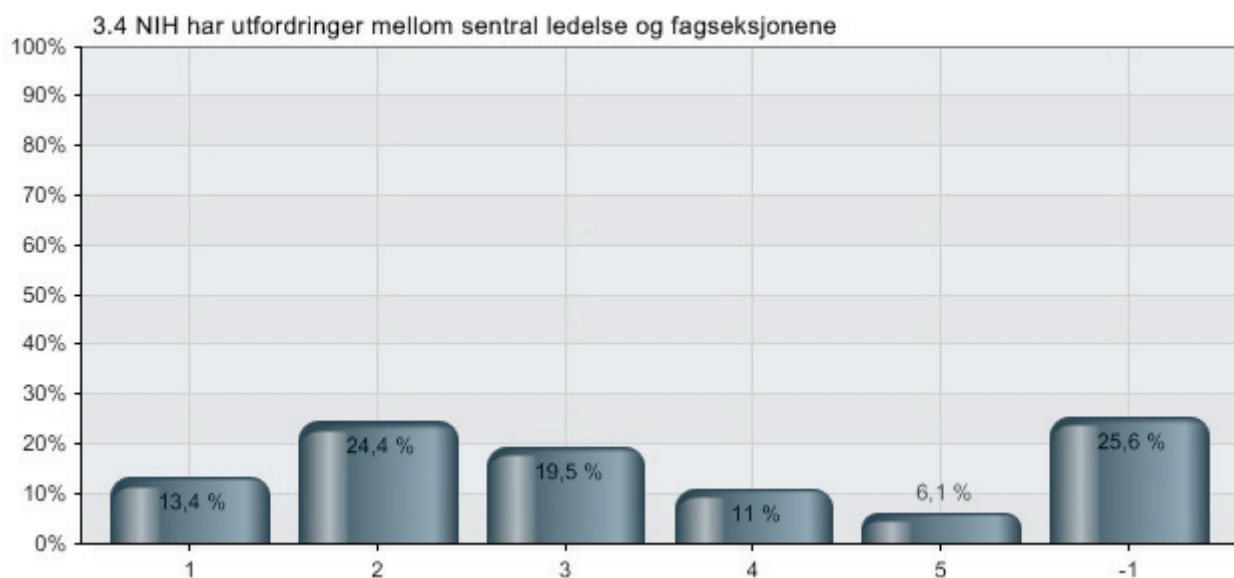
**3.3 Hvordan opplever du NIH som organisasjon med hensyn til følgende: - NIH har utfordringer mellom sentral ledelse og administrative avdelinger**



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	8,6 %	14
2 Nokså enig	12,9 %	21
3 Verken enig eller uenig	24,5 %	40
4 Nokså uenig	16,6 %	27
5 Helt uenig	9,2 %	15
-1 Vet ikke	28,2 %	46
Total		163

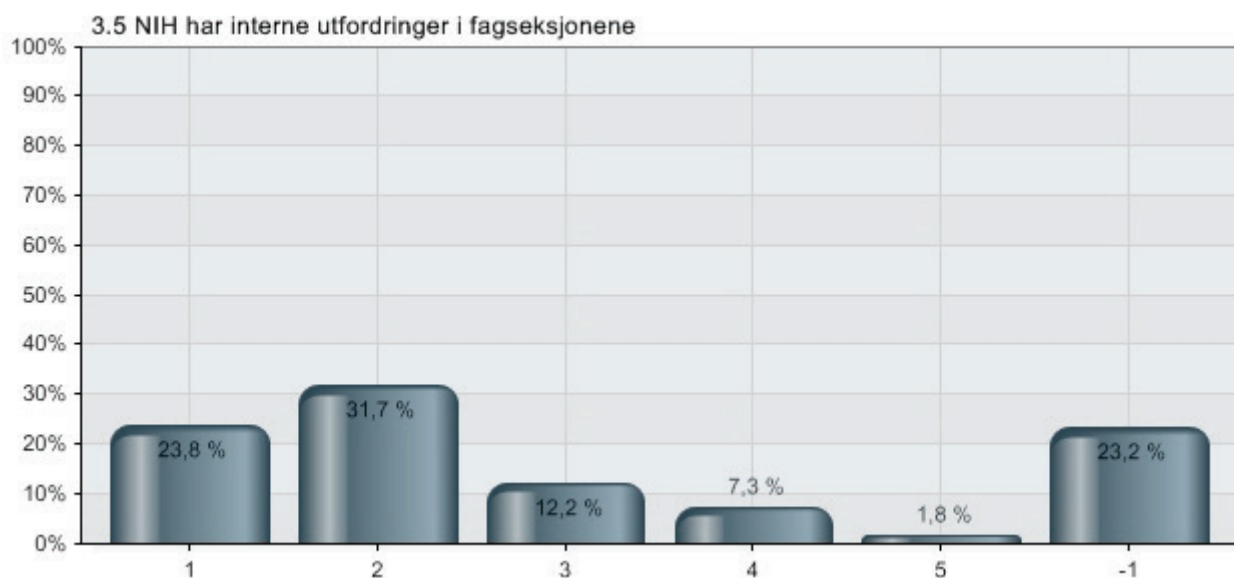


3.4 Hvordan opplever du NIH som organisasjon med hensyn til følgende: - NIH har utfordringer mellom sentral ledelse og fagseksjonene



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	13,4 %	22
2 Nokså enig	24,4 %	40
3 Verken enig eller uenig	19,5 %	32
4 Nokså uenig	11,0 %	18
5 Helt uenig	6,1 %	10
-1 Vet ikke	25,6 %	42
Total		164

3.5 Hvordan opplever du NIH som organisasjon med hensyn til følgende: - NIH har interne utfordringer i fagseksjonene



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	23,8 %	39
2 Nokså enig	31,7 %	52
3 Verken enig eller uenig	12,2 %	20
4 Nokså uenig	7,3 %	12
5 Helt uenig	1,8 %	3
-1 Vet ikke	23,2 %	38
Total		164

4. Opplever du at det er samsvar mellom mål og prioriteringer gitt av styret og mål og prioriteringer på din seksjon eller avdeling?



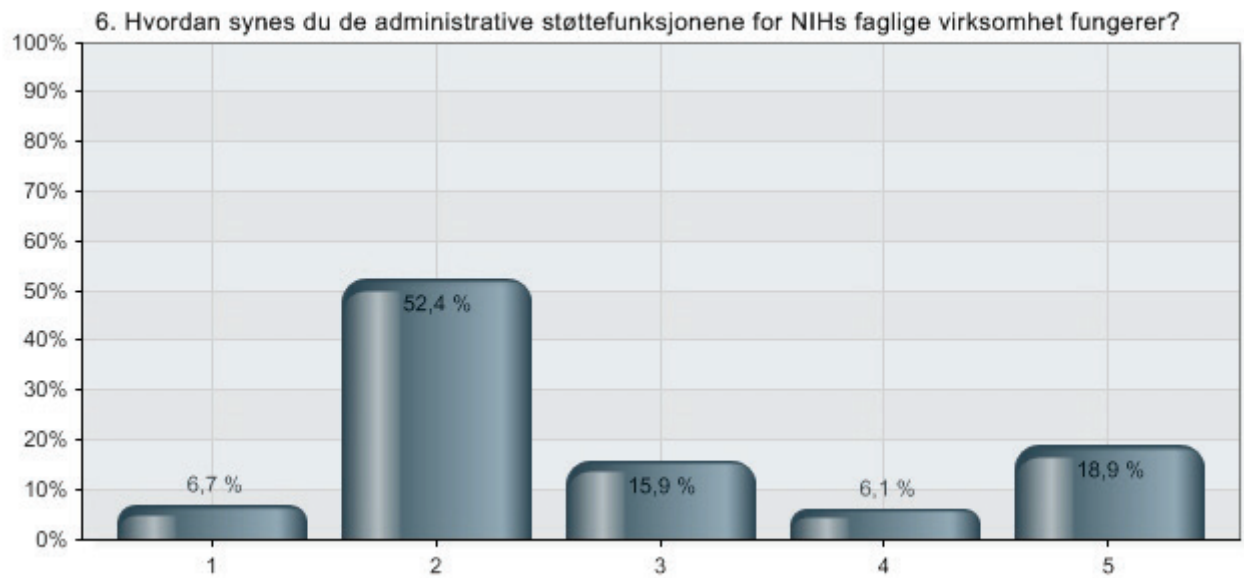
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	12,8 %	21
2 Stort sett ja	52,4 %	86
3 Bare i liten grad	12,2 %	20
4 Nei	4,3 %	7
5 Det kan ikke jeg bedømme	18,3 %	30
Total		164

**5. Er den nåværende inndelingen i fagseksjoner og administrative avdelinger en hensiktsmessig organisasjonsform ved NIH?**



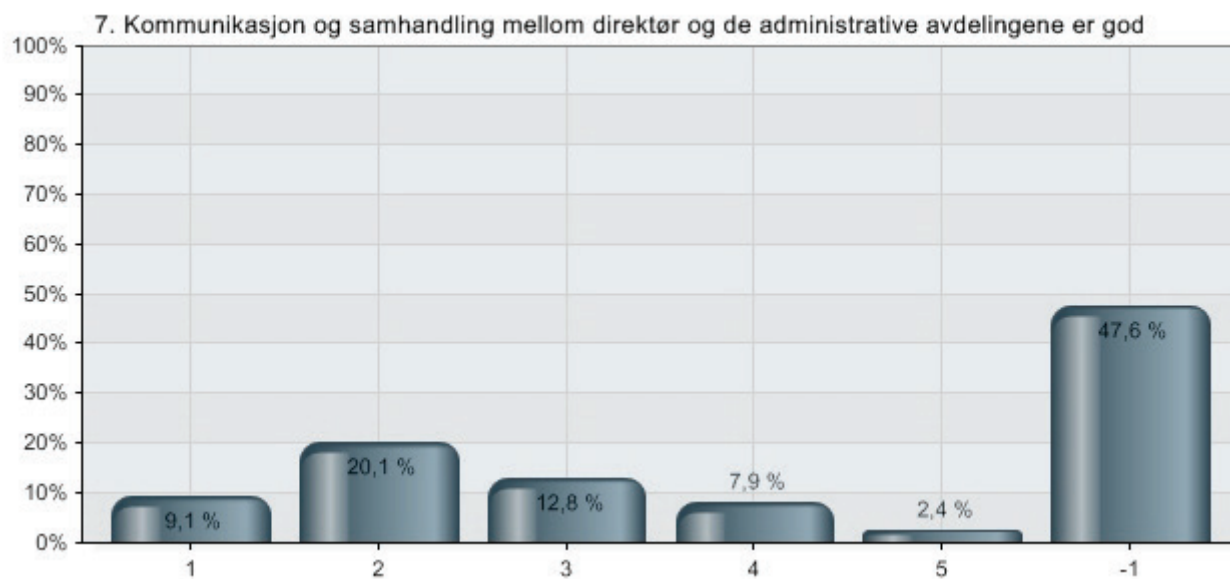
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja, den fungerer veldig bra	8,5 %	14
2 Ja, den fungerer stort sett bra	38,4 %	63
3 Den fungerer verken bra eller dårlig	12,8 %	21
4 Nei, den fungerer ganske dårlig	17,1 %	28
5 Det kan jeg ikke bedømme	23,2 %	38
Total		164

## 6. Hvordan synes du de administrative støttfunksjonene for NIHs faglige virksomhet fungerer?



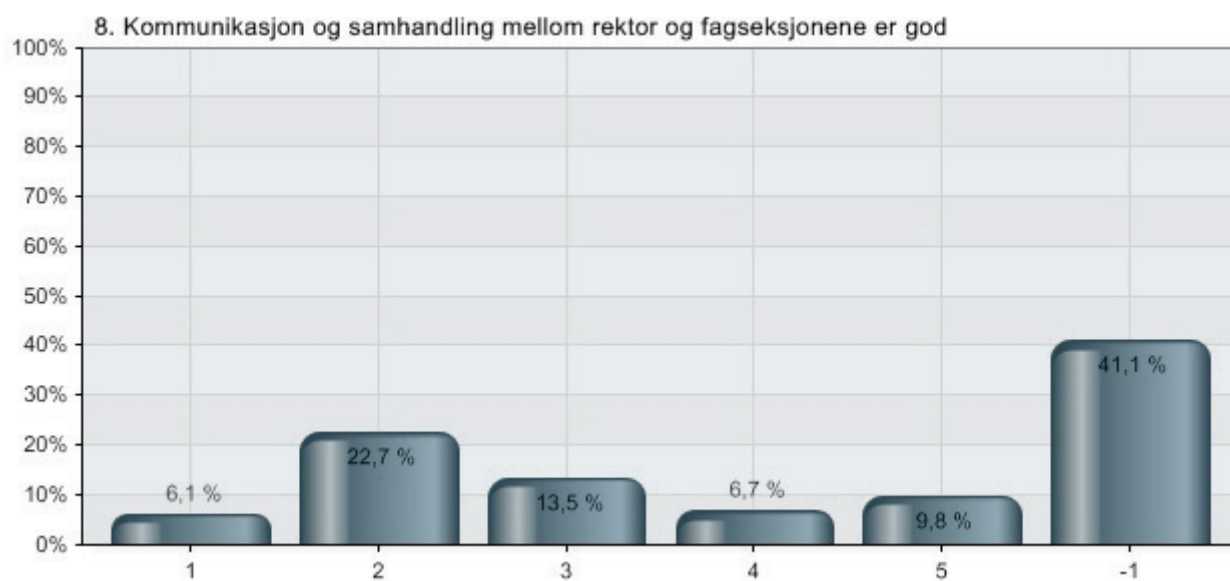
Alternativer	Prosent	Verdi
1 De fungerer veldig bra	6,7 %	11
2 De fungerer stort sett bra	52,4 %	86
3 De fungerer verken bra eller dårlig	15,9 %	26
4 De fungerer ganske dårlig	6,1 %	10
5 Det kan ikke jeg bedømme	18,9 %	31
Total		164

## 7. Kommunikasjon og samhandling mellom direktør og de administrative avdelingene er god



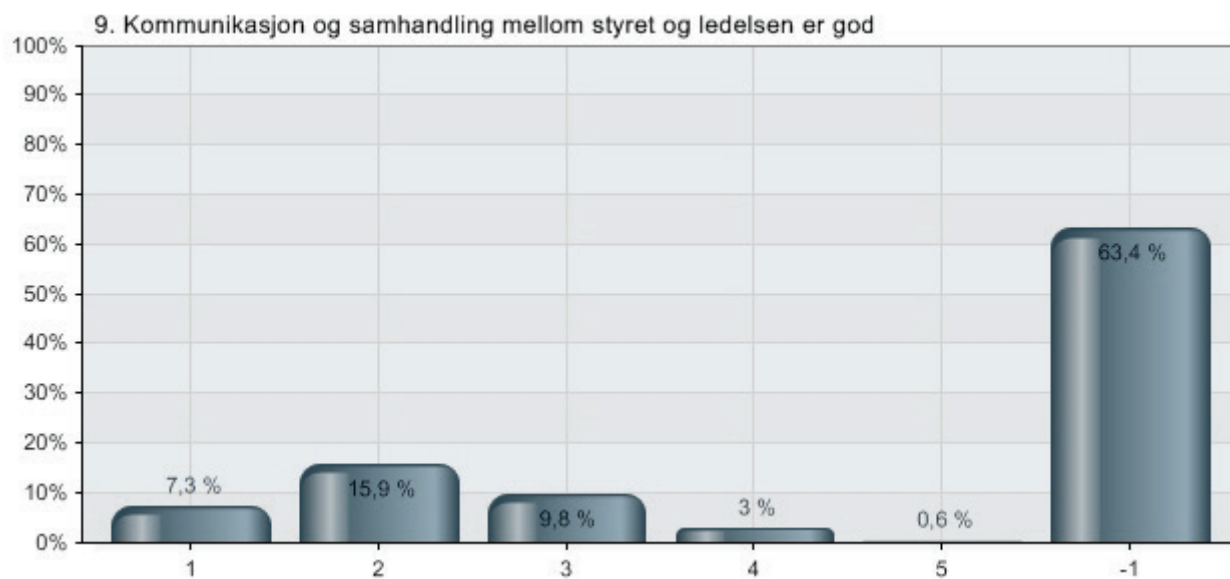
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	9,1 %	15
2 Nokså enig	20,1 %	33
3 Verken enig eller uenig	12,8 %	21
4 Nokså uenig	7,9 %	13
5 Helt uenig	2,4 %	4
-1 Vet ikke	47,6 %	78
Total		164

## 8. Kommunikasjon og samhandling mellom rektor og fagseksjonene er god



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	6,1 %	10
2 Nokså enig	22,7 %	37
3 Verken enig eller uenig	13,5 %	22
4 Nokså uenig	6,7 %	11
5 Helt uenig	9,8 %	16
-1 Vet ikke	41,1 %	67
Total		163

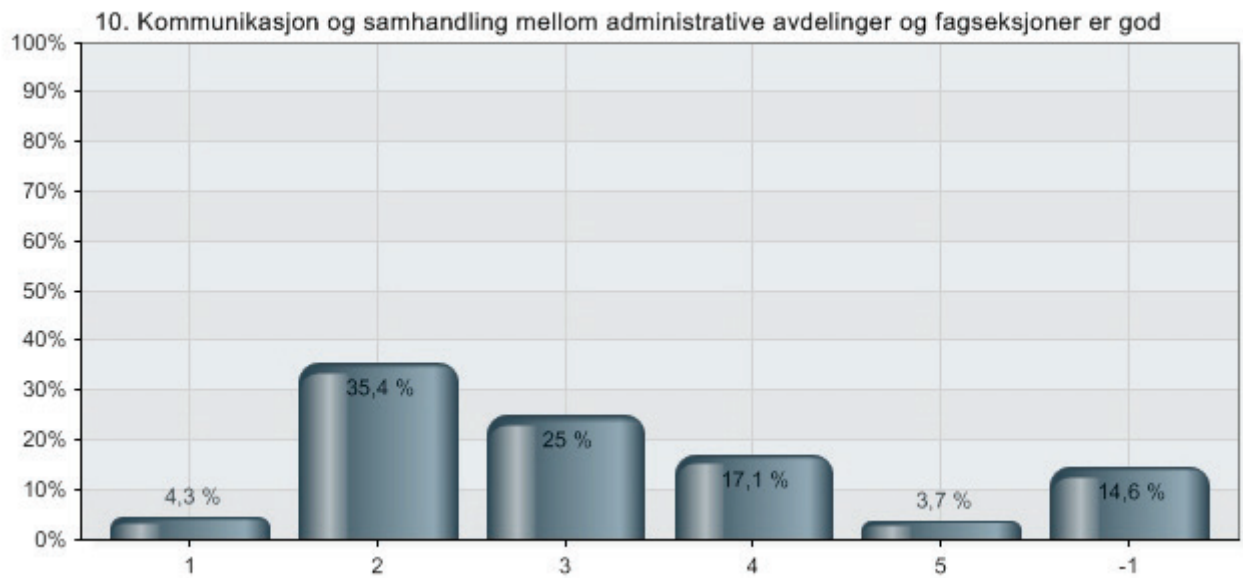
## 9. Kommunikasjon og samhandling mellom styret og ledelsen er god



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	7,3 %	12
2 Nokså enig	15,9 %	26
3 Verken enig eller uenig	9,8 %	16
4 Nokså uenig	3,0 %	5
5 Helt uenig	0,6 %	1
-1 Vet ikke	63,4 %	104
Total		164

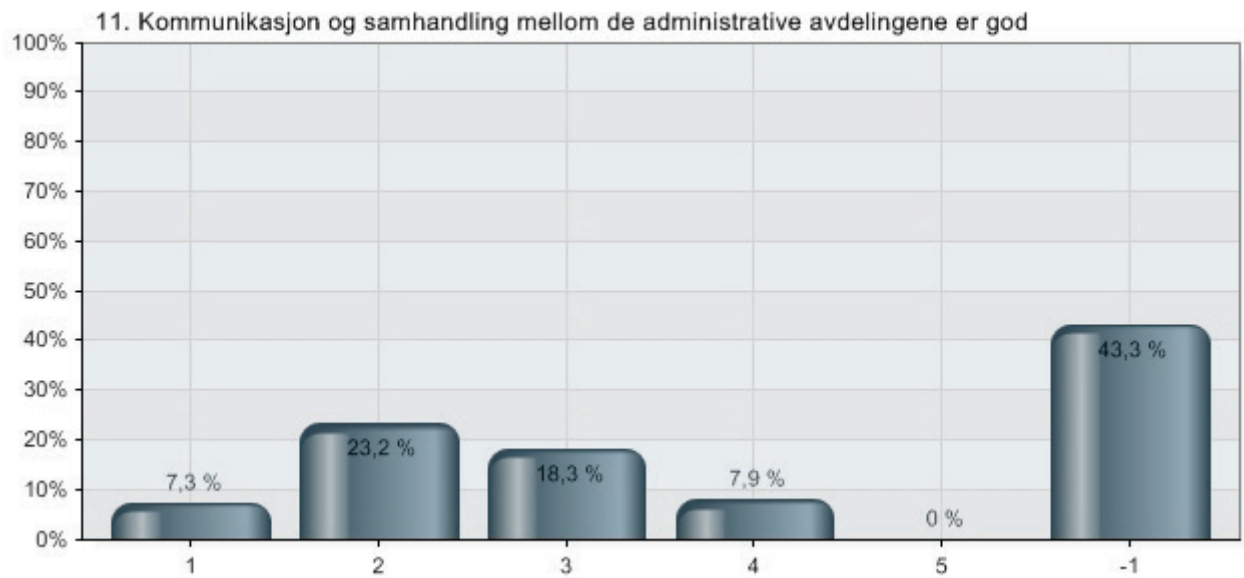


## 10. Kommunikasjon og samhandling mellom administrative avdelinger og fagseksjoner er god



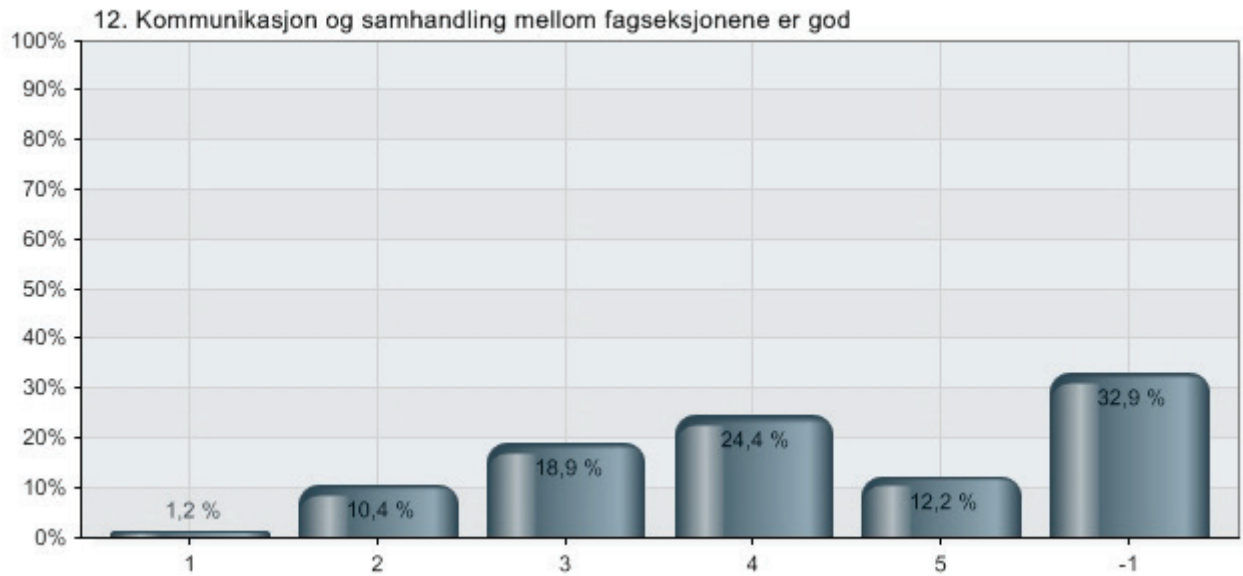
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	4,3 %	7
2 Nokså enig	35,4 %	58
3 Verken enig eller uenig	25,0 %	41
4 Nokså uenig	17,1 %	28
5 Helt uenig	3,7 %	6
-1 Vet ikke	14,6 %	24
Total		164

## 11. Kommunikasjon og samhandling mellom de administrative avdelingene er god



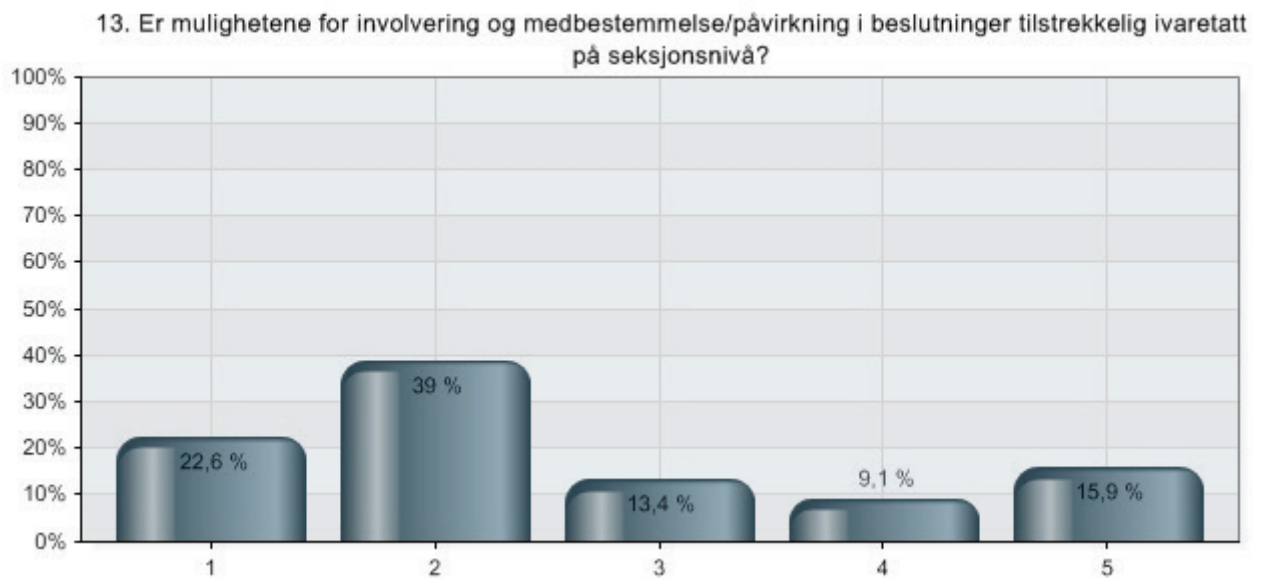
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	7,3 %	12
2 Nokså enig	23,2 %	38
3 Verken enig eller uenig	18,3 %	30
4 Nokså uenig	7,9 %	13
5 Helt uenig	0,0 %	0
-1 Vet ikke	43,3 %	71
Total		164

## 12. Kommunikasjon og samhandling mellom fagseksjonene er god



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt enig	1,2 %	2
2 Nokså enig	10,4 %	17
3 Verken enig eller uenig	18,9 %	31
4 Nokså uenig	24,4 %	40
5 Helt uenig	12,2 %	20
-1 Vet ikke	32,9 %	54
Total		164

13. Er mulighetene for involvering og medbestemmelse/påvirkning i beslutninger tilstrekkelig ivaretatt på seksjonsnivå?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	22,6 %	37
2 Stort sett ja	39,0 %	64
3 Bare i liten grad	13,4 %	22
4 Nei	9,1 %	15
5 Det kan jeg ikke bedømme	15,9 %	26
Total		164

14. Er mulighetene for involvering og medbestemmelse/påvirkning i beslutninger tilstrekkelig ivaretatt på avdelingsnivå?



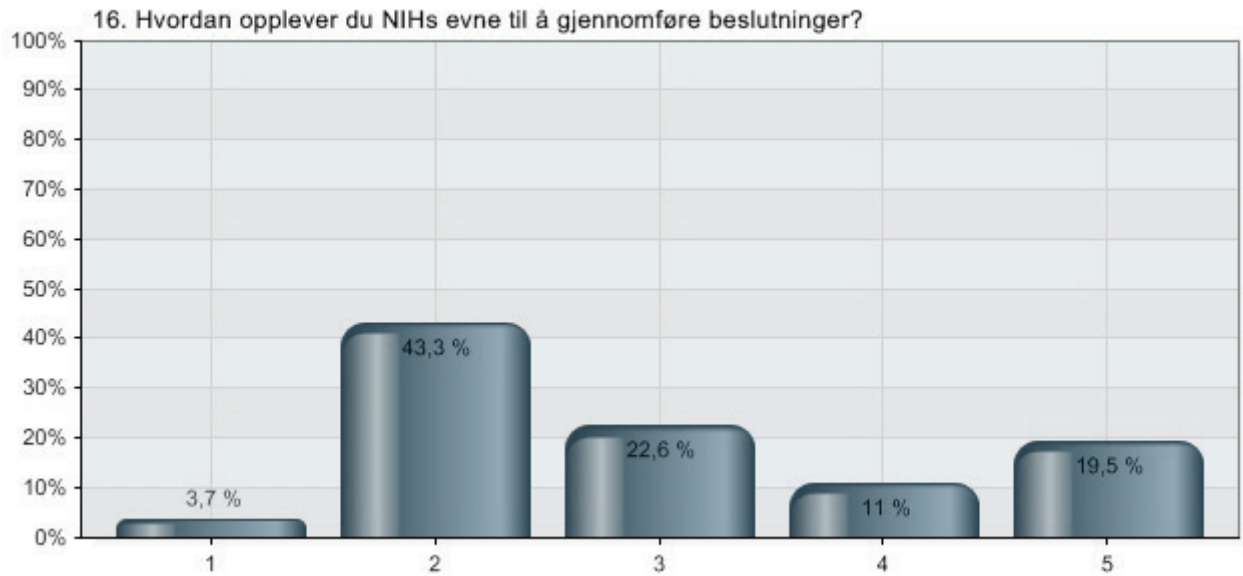
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	17,8 %	29
2 Stort sett ja	24,5 %	40
3 Bare i liten grad	10,4 %	17
4 Nei	6,1 %	10
5 Det kan jeg ikke bedømme	41,1 %	67
Total		163

15. Er mulighetene for involvering og medbestemmelse/påvirkning i beslutninger tilstrekkelig ivaretatt på institusjonsnivå?



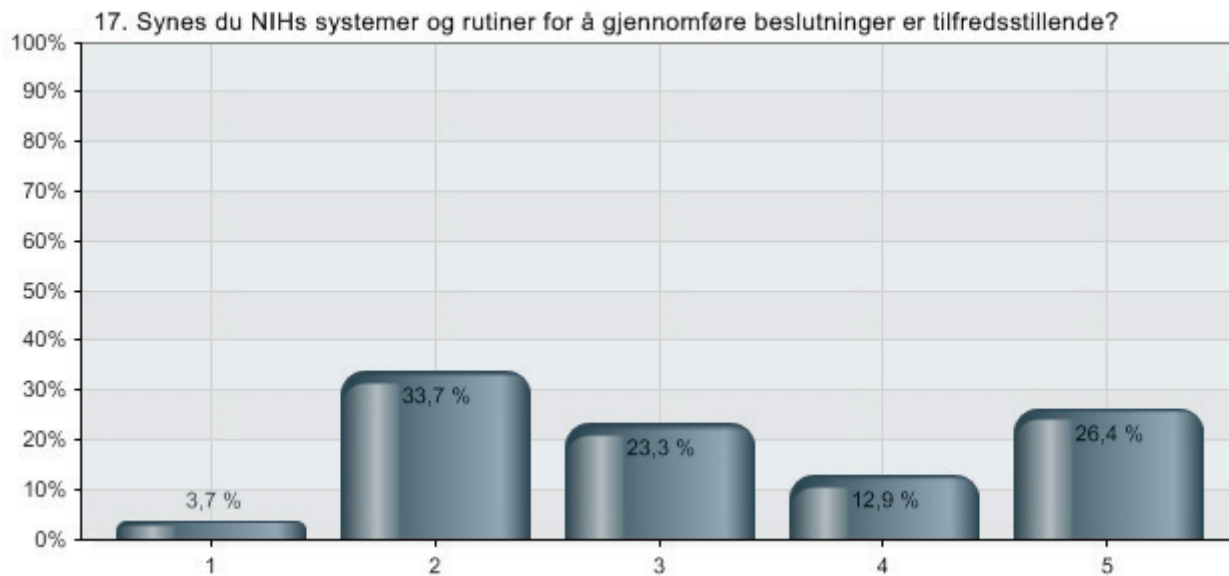
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	11,0 %	18
2 Stort sett ja	22,6 %	37
3 Bare i liten grad	17,7 %	29
4 Nei	14,6 %	24
5 Det kan jeg ikke bedømme	34,1 %	56
Total		164

## 16. Hvordan opplever du NIHs evne til å gjennomføre beslutninger?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Det fungerer veldig bra	3,7 %	6
2 Det fungerer stort sett bra	43,3 %	71
3 Det fungerer verken bra eller dårlig	22,6 %	37
4 Det fungerer ganske dårlig	11,0 %	18
5 Det kan jeg ikke bedømme	19,5 %	32
Total		164

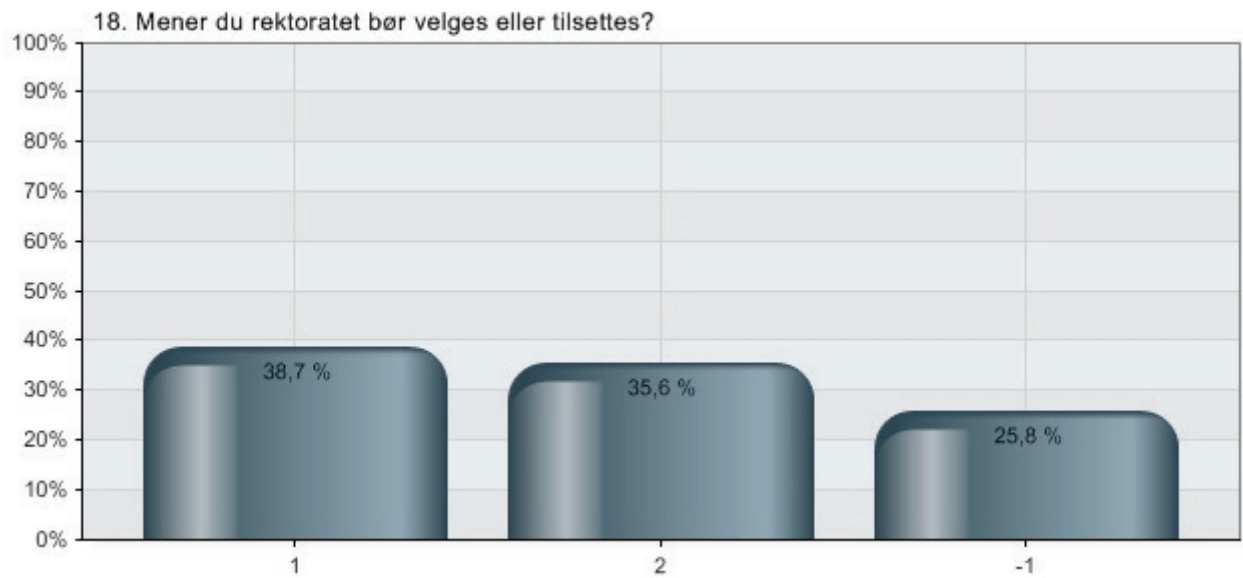
17. Synes du NIHs systemer og rutiner for å gjennomføre beslutninger er tilfredsstillende?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Det fungerer veldig bra	3,7 %	6
2 Det fungerer stort sett bra	33,7 %	55
3 Det fungerer verken bra eller dårlig	23,3 %	38
4 Det fungerer ganske dårlig	12,9 %	21
5 Det kan jeg ikke bedømme	26,4 %	43
Total		163



### 18. Mener du rektoratet bør velges eller tilsettes?



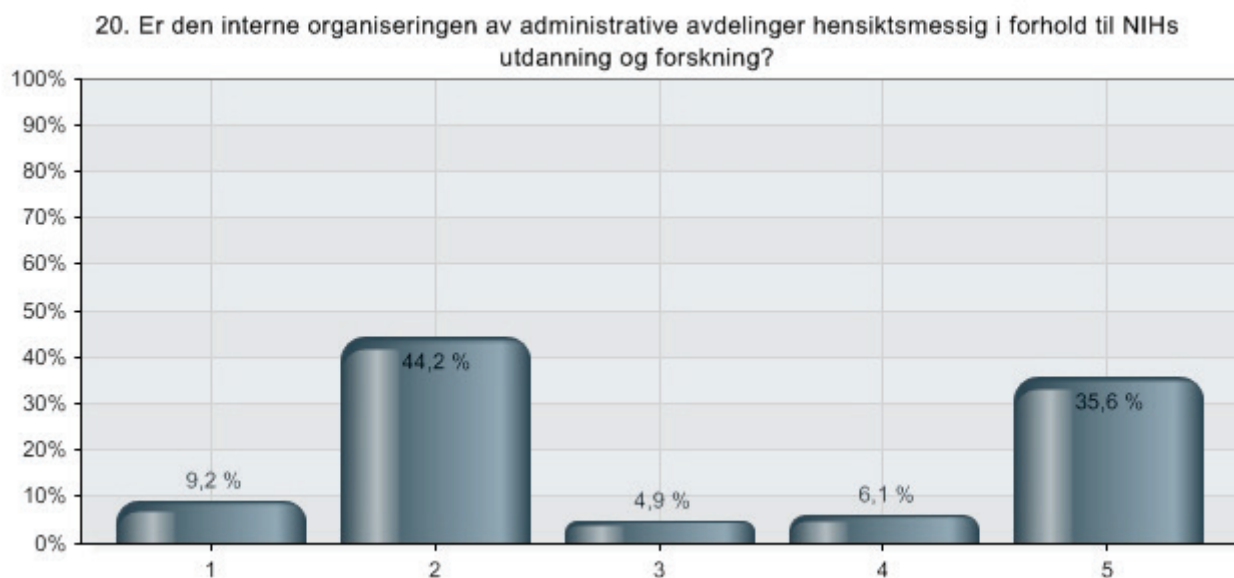
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Rektoratet bør velges	38,7 %	63
2 Rektoratet bør tilsettes	35,6 %	58
-1 Vet ikke	25,8 %	42
Total		163

## 19. Det er enkelt å realisere overordnede føringer og strategiske mål med dagens ledelsesstruktur



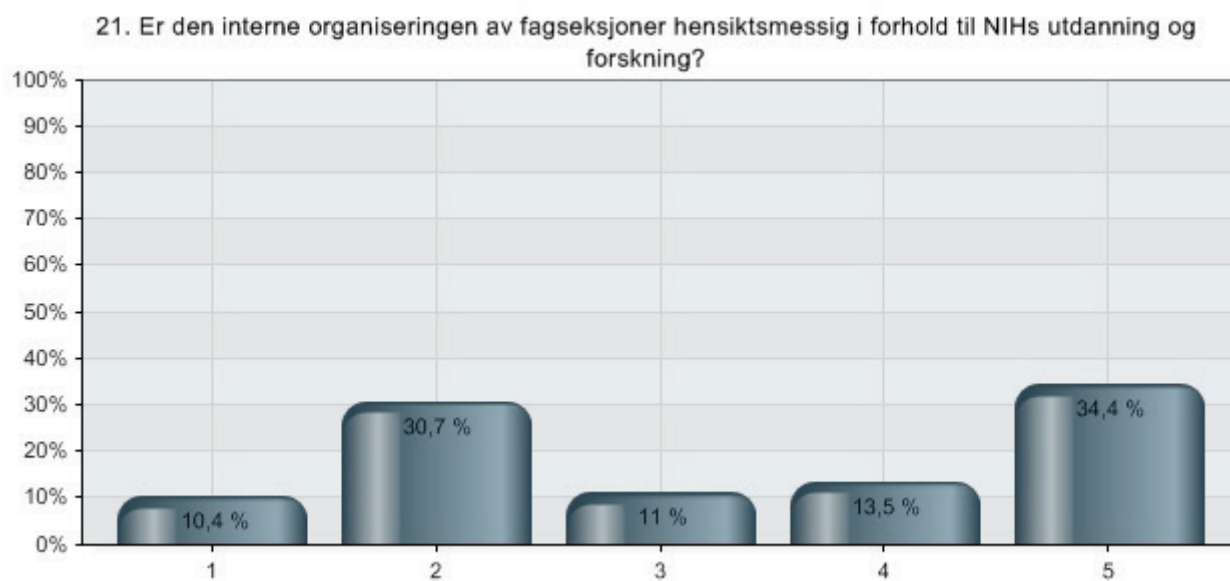
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	5,5 %	9
2 Stort sett ja	36,8 %	60
3 Bare i liten grad	11,0 %	18
4 Nei	6,1 %	10
5 Det kan jeg ikke bedømme	40,5 %	66
Total		163

20. Er den interne organiseringen av administrative avdelinger hensiktsmessig i forhold til NIHs utdanning og forskning?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	9,2 %	15
2 Stort sett ja	44,2 %	72
3 Bare i liten grad	4,9 %	8
4 Nei	6,1 %	10
5 Det kan ikke jeg bedømme	35,6 %	58
Total		163

## 21. Er den interne organiseringen av fagseksjoner hensiktsmessig i forhold til NIHs utdanning og forskning?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Ja	10,4 %	17
2 Stort sett ja	30,7 %	50
3 Bare i liten grad	11,0 %	18
4 Nei	13,5 %	22
5 Det kan ikke jeg bedømme	34,4 %	56
Total		163



Nordisk institutt for studier av  
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in  
Innovation, Research and Education

[www.nifu.no](http://www.nifu.no)