



# Gjennomgang av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet



Silje Maria Tellmann  
Trude Røsdal  
Nicoline Frølich

Rapport 2016:30

**NIFU**



# Gjennomgang av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet

Silje Maria Tellmann  
Trude Røsdal  
Nicoline Frølich

Rapport 2016:30

Rapport	2016:30
Utgitt av Adresse	Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.
Prosjektnr.	12820675
Oppdragsgiver Adresse	UiT Norges arktiske universitet Postboks 6050 Langnes, 9037 Tromsø.
Bilddesign Foto	Cathrine Årving Shutterstock
ISBN	978-82-327-0219-0
ISSN	1892-2597 (online)

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

---

# Forord

På oppdrag for universitetsstyret ved UiT Norges arktiske universitet ble NIFU bedt om å fremlegge en analyse og vurdering av virksomhetens organisasjons- og styringsstruktur, og en anbefaling av ny organisasjonsmodell. UiT Norges arktiske universitet har gjennomført flere sammenslåinger før Strukturreformen ble annonsert i 2015. I 2009 fusjonerte Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, og i 2013 fusjonerte Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø under navnet UiT Norges Arktiske Universitet. I etterkant av disse fusjonsprosessene kom fusjonen mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik med UiT Norges arktiske universitet, iverksatt 1. januar 2016. Slik har man etablert et stort universitet i nord, med flere campuser og enda flere studiesteder, og som dekker et bredt spekter av fagområder. Dette innebærer også at UiT Norges arktiske universitet er en organisasjon som har vært i en tilnærmet kontinuerlig fusjonsprosess siden 2009. Én konsekvens er at UiT Norges arktiske universitet er blitt en meget kompleks og sammensatt organisasjon som rommer en rekke ulike fag- og kunnskapsområder, tematiske orienteringer, kulturer og som derfor fordrer fordeling av ressurser mellom vidt ulike fag- og institusjonsmiljøer. Særegne trekk ved den faglige og institusjonelle konteksten og historien til de tidligere institusjonene utgjør bakteppet for de utfordringer som UiT Norges arktiske universitet selv peker på. Analysen identifiserer spenningsmomenter knyttet til styringskapasitet og ulike prinsipper for organisering, samt utfordringer knyttet til den geografiske spredningen.

Prosjektet er gjennomført av Trude Røsdal, Silje Maria Tellmann og Nicoline Frølich, med Nicoline Frølich som prosjektleder. Agnete Vabø og Mari Elken har fungert som ressurspersoner for prosjektet. Vi takker alle som har tatt seg tid til å fremskaffe dokumenter, svare på våre spørsmål og stille til intervju med forskere i prosjektgruppa.

Oslo, 3. oktober 2016

Sveinung Skule  
Direktør

Nicoline Frølich  
Forskningsleder









# Innhold

<b>Sammendrag.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>13</b>
1.1 Mandat for gjennomgangen av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet .....	13
1.2 Bakgrunn.....	13
1.3 Metodisk tilnærming og data .....	15
1.3.1 Gjennomgang av strategiske dokumenter .....	15
1.3.2 Spørreundersøkelse.....	15
1.3.3 Individuelle intervjuer.....	15
1.3.4 Gruppeintervjuer .....	15
1.4 Organisering av rapporten.....	16
<b>2 Om UiT Norges arktiske universitet .....</b>	<b>17</b>
2.1 Kort om de ulike fusjonene ved universitetet fra 70-tallet og frem til i dag .....	17
2.2 Styring og ledelse.....	19
2.3 Dagens organisering av den faglige aktiviteten.....	20
2.3.1 Fakultetene .....	21
2.3.2 Administrasjonen.....	25
<b>3 Utdfordringer ved dagens organisering.....</b>	<b>26</b>
3.1 Universitetets styringsevne.....	26
3.1.1 Universitetets strategiplan – Drivkraft i nord .....	27
3.1.2 Organer for styring og implementering av strategiplanen.....	28
3.2 Universitetets strukturelle organisering på fakultetsnivå .....	32
3.2.1 Prinsipper for organisasjonsstruktur på fakultetsnivå.....	32
3.2.2 Fakultetenes faglige organisering .....	33
3.2.3 Utdfordringer og forventninger til organisering på fakultetsnivå.....	35
3.3 UiT Norges arktiske universitet som et flercampusuniversitet .....	37
3.3.1 Organisatoriske kjennetegn ved flercampusorganisering.....	37
3.3.2 Utdfordringer og dilemmaer knyttet til universitetets geografiske organisering .....	38
<b>4 Ulike modeller for strukturell og geografisk organisering av UiT Norges arktiske universitet.....</b>	<b>41</b>
4.1 Kjennetegn ved dagens organisering av UiT Norges arktiske universitet.....	41
4.1.1 Sentrale skillelinjer i dagens organisasjonsstruktur.....	42
4.1.2 Dagens skillelinjer som iboende dilemmaer ved universitetets organisering .....	43
4.2 Alternative modeller for geografisk og faglig organisering.....	43
4.2.1 En faglig organisering basert på tre overgripende vitenskapsområder ved universitet .....	45
4.2.2 En faglig samling av disipliner og profesjonsmiljøer.....	46
4.2.3 En tematisk organisering av nivå 2.....	47
4.3 Avsluttende kommentarer.....	48
<b>Referanser.....</b>	<b>50</b>



# Sammendrag

Det overordnede formålet med en gjennomgang av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet har vært å belyse følgende problemstillinger:

- hvordan forholdet mellom UiTs tre styringsnivåer (universitetsledelse, fakulteter, institutter) fremmer eller hemmer implementering av universitetets strategier og UiTs virksomhet
- hvordan sammensetningen av fakulteter, universitetets faglige prinsipper for organisering av dette nivået og disse enhetenes størrelse påvirker implementering av universitetets strategier og virksomhet
- hvordan store geografiske avstander mellom campusene ved universitetet påvirker implementering av universitetets strategier og virksomhet, og videre, hvordan kan man sikre god integrasjon av geografisk spredte campuser i universitetets samlede virksomhet samt hvilken rolle campusene har og kan ha for universitetets regionale ansvar.

## En kompleks organisasjon

Universitetet i Tromsø Norges arktiske universitet (UiT Norges arktiske universitet) kjennetegnes ved en faglig bredde som både spenner over alle de tradisjonelle universitetsfagene og de store profesjonsutdanningene. Også geografisk kjennetegnes universitetet ved stor spennvidde, og den dekker over hele den nordlige landsdelen. Som et resultat av fusjonene med henholdsvis Høgskolen i Tromsø, Høgskolen i Finnmark og Høgskolene i Harstad og Narvik har Universitetet i Tromsø Norges arktiske universitet faglig aktivitet fordelt på seks campuser i tre forskjellige fylker. I tillegg har universitetet aktivitet på en rekke studiesteder spredt over hele den nordlige landsdelen. Organisatorisk er fusjonsprosessene løst ved å utvide antallet enheter på universitetets nivå 2, som i dag består av åtte fakulteter og en avdeling, samt Tromsø Museum og Universitetsbiblioteket. Sammenslåing av fagmiljøer har primært funnet sted på nivå 3.

Vi finner at dagens organisasjonsstruktur er preget av en kompleksitet og flere iboende dilemmaer som griper inn i universitets styringsevne og som kan virke som barrierer for integrasjon mellom campuser og faglige synergieffekter. I gjennomgangen av organisasjonsstrukturen og i diskusjonen av alternative organisasjonsmodeller for UiT Norges arktiske universitet har vi derfor fokusert på hvordan sammensetningen av fakulteter og faglige prinsipper for organisering av dette også bidrar til universitetets styringsevne og geografiske organisering.

## Metodisk tilnærming og datakilder

Gjennomgangen av organisasjonsstrukturen bygger på en kvalitativ tilnærming med et aktør-sentrert perspektiv. I tillegg til gjennomgang av relevante dokumenter er det blitt gjort 30 enkelt- og gruppeintervjuer med tilsatte, ledelse og studenter. Gjennom intervjuene fikk vi tilgang til de ulike gruppene ved universitetets syn på universitetets styringsevne, sammensetningen av fakulteter og de store geografiske avstandene. Dekanene fikk også tilsendt et kvalitativt orientert spørreskjema og svarene fra disse har vært en sentral datakilde. Disse bidro blant annet til å kartlegge nylige endringer, strategisk utvikling, strategiske tiltak knyttet til institusjonenes strategiplan, og hva den enkelte dekan anser som hovedutfordringene framover.

## Utfordringer ved dagens organisasjonsstruktur

UiT Norges arktiske universitet profilerer seg med sin beliggenhet i nord, og dette gjenspeiles i strategiplanen. Strategiplanen har i hovedsak solid oppslutning på alle nivåene i organisasjonen. Gjennomgangen av universitetets styringsorganer viser at det er ulike vurderinger av hvor det strategiske handlingsrommet skal ligge. Videre fremstår det utvidete ledermøte som et nøkkelorgan for samordning mellom enhetene – både mellom styringsorganer på ulike nivåer av organisasjonen og mellom fakultetene og campuser. Virksomhetene til dette organet vil derfor være av stor betydning for styringsevnen til UiT Norges arktiske universitet.

Det utvidete ledermøtet gjenspeiler dagens organisasjonsstruktur på nivå 1 og 2. Sammensetningen av fakulteter vil derfor være av stor betydning også for universitetets samlede styringsevne. Rapportens gjennomgang av dagens fakultetsstruktur skisserer en organisasjon som er strukturert etter både faglige, historiske og geografiske prinsipper. Dette er et resultat av at fakultetsstrukturen ved «gamle» Universitetet i Tromsø i stor grad er intakt, mens de innfusjonerte høyskolene har blitt lagt utenpå denne strukturen ved at de er gitt fakultetsstatus. Av dette følger at dagens fakultetsstruktur også preges av geografiske prinsipper for organisering i den forstand at fakultetene har sete der fakultetet har mest aktivitet. Også studiebaserte og faglige prinsipper gjør seg gjeldende i nåværende struktur og dette illustrerer hvordan ulike prinsipper for organisering griper inn i hverandre innenfor dagens strukturelle organisering ved UiT Norges arktiske universitet.

Flytting av fagmiljøer på nivå 3 har bidratt til å samle parallelle fagmiljøer, og har vært et skritt på veien mot faglig integrasjon mellom campusene innenfor det nye universitetet. Samtidig har dette skapt nye utfordringer, der koordinering både innenfor campusovergripende institutter og fakulteter krever store tidsressurser. Flere campuser har blitt splittet opp, og dette skaper lokale styringsutfordringer.

## Et universitet preget av tre sentrale skillelinjer

Som følge av gjennomgangen av universitetsorganisasjonen har vi løftet frem tre gjennomgående skillelinjer som preger dagens organisasjonsstruktur:

- Små-store fakultet: dagens organisering på fakultetsnivå er preget av enheter med store størrelsesforskjeller. Dette skaper bl.a. utfordringer ved at ressurser fordeles ulikt mellom enhetene, og ved representasjon i ledermøtet.
- Sentrum-periferi: dagens organisasjon er preget av en sentrum-periferi dimensjon, der Tromsø både representerer et geografisk, administrativt og faglig sentrum. Tromsø er også det administrative sentrum for universitetet.
- Høgskole-universitet: den faglige og geografiske sammensetningen av fakultetene ved det nye universitetet rommer også en skillelinje som går mellom de tradisjonelle universitetsfagene og høyskolefagene. Mens høyskolemiljøene tradisjonelt har hatt en utpreget anvendt orientering med sterke bånd til eksterne aktører i regionen, har universitetene hatt en større andel grunnforskning og de har hatt andre samarbeidspartnere og inntjeningskilder enn høyskolemiljøene.

Skillelinjene er til dels sammenfallende, og representerer iboende *dilemmaer* i universitetets organisasjonsstruktur som preger universitetets styringsevne, implementering av faglige strategier og geografiske integrasjon. Universitetsorganisasjoner er komplekse, og dilemmaene i dagens organisasjonsstruktur vil kunne gjenfinnes i ulik grad i enhver organisasjonsmodell. Et mål for en ny organisasjonsstruktur bør derfor være å håndtere disse utfordringene, snarere enn å løse dem.

### **Alternative modeller for organisering av UiT Norges arktiske universitet**

Universiteter og høyskoler kan organiseres etter ulike faglige og geografiske prinsipper. Det er imidlertid hybridformene snarere enn de rendyrkede modellene som dominerer (Elken og Stensaker, 2015). Dette betyr at ulike former for faglig organisering synes å leve godt side om side, og også innenfor samme enhet.

Avslutningsvis drøftes det tre alternative modeller for faglig organisering av universitetet. Modellene bygger på noen felles grunnprinsipper som vi anbefaler på bakgrunn av gjennomgangen av organisasjonsstrukturen i kapittel 3. Dette er at en ny organisasjonsstruktur bør legge opp til færre fakulteter, at de skal være bredt faglig sammensatte og at de skal være campusovergripende.

Alternative organisasjonsmodeller som drøftes er:

1. En faglig organisering basert på de tre overgripende vitenskapsområdene ved universitet
2. En samling av tilgrensende profesjoner og disipliner som legger til rette for faglige synergieffekter mellom beslektede disiplinbaserte fag og profesjonsutdanninger
3. En tematisk organisering av nivå 2 etter strategiske satsningsområder ved universitetet

Av disse mener vi at en samling av tilgrensende profesjoner og disipliner i størst grad bidrar til å håndtere dilemmaene og utfordringene som UiT Norges arktiske universitet står overfor. Gitt universitetets strategiske mål og de særlige kjennetegnene ved den geografiske og faglige sammensetningen, kan en modell som samler tilgrensende disiplinorienterte fagmiljøer med beslektede profesjonsfag skape nye faglige synergier som kan styrke universitetets strategiske ambisjoner samtidig som den kan bygge bro mellom sentrum og periferi i organisasjonen, og de tidligere høyskole- og universitetsmiljøene.



# 1 Innledning

## 1.1 Mandat for gjennomgangen av organisasjonsstrukturen ved UiT Norges arktiske universitet

Universitetsstyret ved UiT Norges arktiske universitet bedt om å få fremlagt en analyse og vurdering av virksomhetens organisasjons- og styringsstruktur, og en anbefaling av ny organisasjonsmodell. Hovedformålet bak analysen er å undersøke hvordan dagens organisering hemmer eller fremmer realisering av universitetets strategiske plan mot 2020, «Drivkraft i nord». Strategiplanen bygger på et verdigrunnlag som etterstreber at troverdighet, akademisk frihet, nærhet, kreativitet og engasjement skal prege forholdet mellom ansatte, mellom ansatte og studenter og mellom UiT Norges arktiske universitet og samarbeidspartnere.

Videre ønsker UiT Norges arktiske universitet at tre trekk ved organiseringen analyseres spesielt:

- (i) Universitetets styringsevne, dvs. hvordan forholdet mellom UiT Norges arktiske universitets tre styringsnivåer (universitetsledelse, fakulteter, institutter) fremmer eller hemmer implementering av universitets strategier.
- (ii) Universitetets strukturelle organisering på nivå 2 (dagens fakultetsnivå), dvs. hvordan nivåets totale sammensetning av fakulteter, universitets faglige prinsipper for organisering av dette nivået og disse enhetenes størrelse setter rammer for universitets strategier og virksomhet.
- (iii) Universitets geografiske organisering, dvs. hvordan store geografiske avstander mellom campusene ved universitetet setter rammer for universitets strategier og virksomhet, hvordan en kan sikre god integrasjon av geografisk spredte campuser i universitets samlede virksomhet og hvilken rolle campusene har og kan ha for universitets regionale ansvar.

## 1.2 Bakgrunn

Universitetenes styringsevne og struktur har vært viktige temaer i debatter om høyere utdanning, både i Norge og internasjonalt. Universitets- og høyskolesektoren har fått en mer fremtredende rolle i den generelle samfunnsutviklingen, og forventningene til sektoren er mangfoldige. Samtidig har det vært en pågående reformprosess ved universiteter og høyskoler i de vestlige land i løpet av det siste tiåret (Paradeise, Reale, Bleiklie, & Ferlie, 2009; Stensaker & Vabø, 2013), både som et resultat av konkrete tiltak fra nasjonale myndigheter og koblet til endringsprosesser i det globale kunnskapssamfunnet. Disse reformprosessene er gjerne preget av endringer i organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign med sikte på å bedre måloppnåelse (Christensen, 2011). Moderne kunnskapsorganisasjoner har imidlertid svært sammensatte mål (Castells, 2001) som er koblet til ulike samfunnsoppgaver – i form

av utdanning og forskning av høy kvalitet, men også i økende grad som bidragsytere til regional utvikling og innovasjon.

Hensynet til å balansere ulike mål og interesser er viktig for at institusjoner i høyere utdanning, i likhet med offentlig sektor for øvrig, gjerne preges av ulike prinsipper for organisering av myndighetsstruktur (Larsen, 1999; Larsen, Maassen, & Stensaker, 2009; Maassen & Stensaker, 2003). Moderne kunnskapsorganisasjoner med sin sammensatte og komplekse organisasjonsstruktur benevnes ofte som hybride (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011) eller heterogene organisasjoner. Dette betyr at organiseringen av universiteter nødvendigvis vil være preget av ulike og til dels konkurrerende mål og forventninger, og at styringsbehovene til de enkelte institusjonene vil variere avhengig av den lokale konteksten (Frølich og Bleiklie 2014).

Debattene om universitetenes styringsevne og struktur har i Norge så vel som i andre vestlige land vært knyttet til et rådende fokus på effektivitet og kvalitet. Strukturendringer er ett av tiltakene som har blitt fremmet som en respons på denne debatten i mange europeiske land de siste tiårene. I en rapport fra European University Association (Pruvot, Estermann, & Mason, 2015) ble en rekke sammenslåingsprosesser kartlagt, og man fant at selv om begrunnelsene varierer, handler de i stor grad om kvalitet, økonomisk effektivitet, omorganisering av hele systemet, samt geografiske hensyn. Spesielt kvalitet framheves som et viktig argument for sammenslåingene. Også i Norge har det vært til dels omfattende strukturelle endringer i sektoren siden begynnelsen av 2000-tallet, og særlig etter Stjernø-utvalgets rapport i 2008 (Stjernøutvalget, 2008). Denne dannet grunnlaget for politikken om Samarbeid, Arbeidsdeling og Faglig Konsentrasjon (SAK) de påfølgende årene. I tillegg til å foreslå økt samarbeid og arbeidsdeling i sektoren, har politikken for SAK også oppfordret de høyere utdanningsinstitusjonene til å utvikle unike profiler.

Våren 2015 la Regjeringen fram en stortingsmelding om behovet for endringer i strukturen i universitets- og høyskolesektoren (Meld. St. 18 2015). Her heter det bl.a. at sektoren står overfor en rekke utfordringer, «særlig knyttet til små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdanningstilbud med sviktende rekruttering. (...) Derfor er det nødvendig å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner». I meldingen er det videre nedfelt skjerpede krav til institusjonene i sektoren og forventninger om faglig omstilling der målsettingen er å utvikle mer solide og stabile fagmiljøer som vil heve kvaliteten i utdanning og forskning.

UiT Norges arktiske universitet har gjennomført flere sammenslåinger før Strukturreformen ble annonsert i 2015. I 2009 fusjonerte Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø, og i 2013 fusjonerte Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø under navnet UiT Norges Arktiske Universitet. I etterkant av disse fusjonsprosessene kom fusjonen mellom Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik med UiT Norges arktiske universitet, iverksatt 1. januar 2016. Slik har man etablert et stort universitet i nord, med flere campuser og enda flere studiesteder, og som dekker et bredt spekter av fagområder. Dette innebærer også at UiT Norges arktiske universitet er en organisasjon som har vært i en tilnærmet kontinuerlig fusjonsprosess siden 2009. Én konsekvens er at UiT Norges arktiske universitet er blitt en meget kompleks og sammensatt organisasjon som rommer en rekke ulike fag- og kunnskapsområder, tematisk orienteringer, kulturer og som derfor fordrer fordeling av ressurser mellom vidt ulike fag- og institusjonsmiljøer. Særegne trekk ved den faglige og institusjonelle konteksten og historien til de tidligere institusjonene utgjør bakteppet for de utfordringer som UiT Norges arktiske universitet selv peker på.



## **1.3 Metodisk tilnærming og data**

Formålet med valg av metodisk tilnærming har vært å undersøke den interne dynamikken ved dagens universitet gjennom en fokusert og intensiv analyse av hvordan praksiser og strukturer virker sammen, og videre hva dette kan bety for universitetets evne til måloppnåelse og strategisk utvikling. Gjennom analysen har vi identifisert spenningsmomenter knyttet til styringskapasitet og ulike prinsipper for organisering, samt utfordringer knyttet til den geografiske spredningen. Analysen er gjennomført ved bruk av flere datakilder.

### **1.3.1 Gjennomgang av strategiske dokumenter**

En gjennomgang av de strategiene og målene som defineres i ulike strategiske dokumenter var første steg i analysen. Hvordan innholdet i dokumentene er operasjonalisert i organisasjonen, samt tiltak som er iverksatt har vært av spesiell interesse i denne dokumentgjennomgangen.

### **1.3.2 Spørreundersøkelse**

Informasjonen fra dokumentgjennomgangen ble brukt til å utarbeide et kvalitativt orientert spørreskjema som alle dekanene fikk tilsendt. Formålet med spørreskjemaet var å skape et godt informasjonsgrunnlag for den videre utredningen, utarbeidet av dekanene selv. Svarene på denne spørreundersøkelsen bidro blant annet til å kartlegge nylige endringer, strategisk utvikling, strategiske tiltak knyttet til institusjonenes strategiplan, og hva den enkelte dekan anser som hovedutfordringene framover. Videre har informasjonen fra spørreundersøkelsen vært viktig for analysen av organiseringen og sammensetningen av det enkelte fakultet. Spørreundersøkelsen ble sendt ut som vedlegg til e-post, og denne e-posten gikk ut fra universitetsledelsen sentralt.

### **1.3.3 Individuelle intervjuer**

I løpet av en intens uke i Tromsø ble det gjort individuelle, kvalitative intervjuer med en rekke nøkkelpersoner i organisasjonen. Dette var personer som innehar en formell funksjon i ledelsesstrukturen på nivå 1 og 2 ved universitetet. Representanter for universitetsledelsen, alle de ni dekanene samt styrelederne ved to av fakultetsstyrene ble intervjuet. Museumsdirektøren og biblioteksdirektøren ble også intervjuet. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer, med utgangspunkt i en intervjuguide som var felles for alle intervjuene. Intervjuene varte omlag en time og det ble tatt notater underveis. Intervjuene ble gjennomført av prosjektgruppen fra NIFU, og i de fleste tilfellene var to forskere tilstede.

### **1.3.4 Gruppeintervjuer**

Intervjuer med de administrative avdelingslederne på nivå 1 og med instituttlederne fra alle fakultetene ble gjennomført som gruppeintervjuer. Også disse ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer, med utgangspunkt i samme intervjuguide de individuelle intervjuene. I den grad det var mulig ble også disse intervjuene gjennomført av to forskere fra NIFU.

Videre gjennomførte vi også gruppeintervjuer med ansatte i både vitenskapelige og administrative stillinger. Ansattgruppene ble rekruttert fra hver campus (Tromsø, Alta, Harstad og Narvik). De ansatte i Alta, Harstad og Narvik ble intervjuet via Skype. Intervjuer med tillitsvalgte og studentene ble også gjennomført som gruppeintervju. Også disse intervjuene ble gjennomført som semi-strukturelle intervjuer, men med utgangspunkt i samme intervjuguide – med enkelte tilpasninger avhengig av gruppe. Intervjuene varte fra 1 til 1 ½ time og det ble tatt notater underveis.

Notatene fra alle intervjuene ble i etterkant systematisert og scannet for å gjøres tilgjengelig for hele prosjektgruppen. Disse har vært sentrale for få innsikt i de ulike aktørforståelsene av dagens organisasjonsstruktur og utfordringene knyttet til denne, som diskutert i kapittel 3.

**Tabell 1 Oversikt over intervjuene**

Gruppe	Antall intervjuer
Ledelse ved UiT - Norges arktiske universitet (rektor, universitetsdirektør)	2
Dekaner + leder for Vernepleie	9
Museumsdirektør og Biblioteksdirektør	2
Fakultetsstyreleder	2
Sentraladministrasjon	1 gruppeintervju
Instituttledere/senterledere ved fakultetene	8 gruppeintervjuer
Tillitsvalgte	1 gruppeintervju
Studentrepresentanter	1 gruppeintervju
Ansatte ved 4 campus	4 gruppeintervjuer
<b>TOTALT</b>	<b>15 enkeltintervjuer/ 15 gruppeintervjuer</b>

## 1.4 Organisering av rapporten

Rapporten er organisert på følgende måte:

Kapittel 1 har satt oppdraget inn i en kontekst og gjengir videre problemstillingen som UiT Norges arktiske universitet ønsker belyst. Kapittelet beskriver også den metodiske tilnærmingen og hvilke datakilder som er benyttet.

Kapittel 2 gjengir noe av den historiske utviklingen av universitetet, med et spesielt fokus på de ulike fusjonene universitetet har vært gjennom. Videre gir kapittelet en deskriptiv oversikt over UiT Norges arktiske universitet slik institusjonen ser ut i dag – inkludert geografisk, faglig og administrativ organisering. Denne oversikten bygger i all hovedsak på dekanenes svar på spørreundersøkelsen i tillegg til ulike dokumenter vi har fått fra UiT - Norges arktiske universitet, samt informasjon hentet fra nettsiden til universitetet.

Kapittel 3 bygger i all hovedsak på intervjuene vi gjorde, samt spørreundersøkelsen av dekanene. Kapittelet gjengir ledere, ansatte, tillitsvalgte og studenter sine syn på utfordringer knyttet til universitetets styringsevne, den strukturelle organiseringen på nivå 2, samt den geografiske organiseringen. Dette diskuteres opp mot sentrale prinsipper for organisering av universiteter.

Kapittel 4 oppsummerer sentrale funn og diskuterer disse opp mot mulige organisasjonsmodeller. Kapittelet avsluttes med refleksjoner rundt enkelte iboende dilemmaer som preger UiT Norges arktiske universitet som organisasjon, samt en vurdering av anbefalt organisasjonsmodell.

## 2 Om UiT Norges arktiske universitet

UiT Norges arktiske universitet er det yngste av de opprinnelige fire breddeuniversitetene i Norge (Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, NTNU og Universitetet i Tromsø), vedtatt i Stortinget i 1968 med formell oppstart i 1972. Det er også verdens nordligste universitet, og er den største forsknings- og utdanningsinstitusjonen på Nordkalotten. Universitetet har i dag ca. 3 300 ansatte og ca. 15 000 studenter. Som en konsekvens av fusjonene universitetet har gjennomgått de siste 8 årene har institusjonen i dag campus i Alta, Hammerfest, Narvik, Kirkenes, Harstad og Tromsø, i tillegg til flere studiesteder spredt over et enda større geografisk område.

I dette kapittelet følger først en kort beskrivelse av de ulike fusjonene som Universitetet i Tromsø har vært gjennom siden oppstarten i 1972. Den historiske konteksten danner et viktig bakteppe for arbeidet med denne rapporten, og bidrar til en bedre forståelse av den komplekse organisasjonen som Universitetet i Tromsø Norges arktiske universitet, representerer. Videre vil kapittelet ta for seg styring og ledelsesstrukturen ved universitetet, samt oppsummere den geografiske, faglige og administrative organiseringen av UiT Norges arktiske universitet. Kapittelet bygger både på gjennomgang av relevante dokumenter og informasjon fra den kvalitative spørreundersøkelsen som dekanene har besvart.

### 2.1 Kort om de ulike fusjonene ved universitetet fra 70-tallet og frem til i dag

Siden det endelige vedtaket om å opprette Universitetet i Tromsø, har universitetet vært i en kontinuerlig utviklings- og endringsprosess. Den første «fusjonen» fant sted allerede i 1976 da Tromsø Museum ble en del av Universitetet i Tromsø, og i 1988 ble Norges Fiskerihøgskole (opprettet i 1972) en permanent vitenskapelig høgskole ved universitetet. Flere nye utdanninger kom til, og i 1997 innførte Universitetet i Tromsø en ny fakultetsstruktur.

I følge Arbo og Bull (2016) ble tanker rundt en sammenslåing av de ulike høyere utdanningsinstitusjonene i Tromsø (i tillegg til Universitetet i Tromsø fantes det en lærerutdanning, en ingeniørutdanning, ulike helseutdanninger og musikkonservatoriet i Tromsø) luftet og diskutert allerede før høgskolereformen i 1994. Fra de ulike institusjonenes ståsted var det også reelle ønsker om å fusjonere inn i én institusjon – Universitetet i Tromsø. Imidlertid mente den daværende regjeringen at det høyere utdanningssystemet i Norge skulle være et binært system, bestående av høgskolene på den ene siden og de fire breddeuniversitetene på den andre siden. Høgskolen i Tromsø ble etablert og Universitetet i Tromsø besto. Imidlertid ble samtalene gjenopptatt mot slutten av 90-tallet og i 2000 forelå en rapport hvor man anbefalte en fusjon mellom de to institusjonene.

Denne gangen kom iverksetting av kvalitetsreformen i veien for realisering av fusjonsplanene. Etter flere års drøftinger ble en fusjon med Høgskolen i Tromsø endelig en realitet 1. januar 2009.

Om fusjonen med Høgskolen i Finnmark skriver Arbo og Bull (2016) at dette også var en langvarig prosess, men av en annen karakter enn fusjonen med Høgskolen i Tromsø. Etter at fusjonen med Høgskolen i Tromsø var et faktum, kom høgskolene i Harstad og Finnmark også på banen med tanker om mulig fusjon med universitetet. Det ble åpnet opp for diskusjoner på tvers av styrene for de tre institusjonene, men universitetsstyret ved Universitetet i Tromsø bestemte seg i 2010 for å avslutte samtaleene, da de mente at de tre institusjonene hadde for ulike forventninger til utfallet av en mulig fusjon. I 2011 fikk imidlertid Høgskolen i Finnmark en ny rektor som på det sterkeste anbefalte høgskolen å gå inn i en fusjonsprosess med Universitetet i Tromsø. Relativt snart ble samtaleene vedrørende en fusjon mellom Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø tatt opp igjen på ledernivå ved de to institusjonene. Det ble bestemt at den beste måten å samarbeide på var gjennom en fusjon. På tross av kritiske røster ved begge institusjonene og i Finnmark fylke generelt, ble fusjonen mellom disse to institusjonene vedtatt våren 2013. Imidlertid mente Høgskolen i Finnmark at navnet Universitetet i Tromsø ikke favnet på en god nok måte deler av den nye institusjonens geografiske beliggenhet. Navneforslaget Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet kom opp og begge institusjonene godtok dette.

Fusjonene med Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad kom mer eller mindre som en direkte konsekvens av strukturreformen og Strukturmeldingen i 2014/2015. Høsten 2014 ble alle institusjoner i universitets- og høgskolesektoren i Norge bedt om å gi innspill til kunnskapsministeren hvor institusjonen la frem ønsker og visjoner for eget lærested om hvor de så seg selv i et fremtidig, endret universitets- og høgskolelandskap. I brev av 29. oktober 2014 skisserer ledelsen ved UiT - Norges arktiske universitet noen ulike alternativer for hvordan de da så for seg et fremtidig landskap i den nordlige landsdelen. Høgskolen i Nesna, Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik nevnes i brevet, men med en fusjon med Høgskolen i Narvik som det mest nærliggende alternativet på dette tidspunktet. Høgskolen i Narvik ga sitt innspill til Kunnskapsdepartementet i brev 16. desember 2014. Her gis det uttrykk for at man anser at etablering av et felles nordnorsk universitet er det mest hensiktsmessige. Imidlertid anser man at dette ikke vil bli en realitet i forbindelsen med innværende strukturreform og Høgskolen i Narvik skisserer noen aktuelle scenarioer for egen del. Høgskolen ønsket å fortsette som en selvstendig institusjon, men ønsket samtidig å styrke og formalisere samarbeidet med NTNU, UiT - Norges arktiske universitet og Universitetet i Nordland. Dersom dette alternativet ikke var mulig anså Høgskolen i Narvik at å opprette en flercampusinstitusjon sammen med NTNU var det mest aktuelle alternativet. Alternativ to på dette tidspunkt var fusjon med UiT - Norges arktiske universitet og alternativ tre var fusjon med UiN.

Styreleder og direktør ved Høgskolen i Harstad ga i sitt innspill til Kunnskapsdepartementet (31.oktober 2014) også uttrykk for at de først og fremst hadde ønsket ett felles universitet for hele Nord-Norge. Da dette ikke var aktuelt anså Høgskolen i Harstad at en fusjon med UiT - Norges arktiske universitet ville være mest hensiktsmessig for høgskolen. På dette tidspunkt var det også etablert flere samarbeidspunkter mellom de to institusjonene. Høgskolen i Harstad uttrykte også at de ønsket at Høgskolen i Narvik orienterte seg i samme retning.

Arbo og Bull (2016) skriver at man kan se enkelte konsekvenser av de to første fusjonene (Høgskolen i Tromsø og Høgskolen i Finnmark). Den mest synlige konsekvensen er kanskje de organisatoriske endringene med etablering av et flercampus-universitet med campuser fordelt over et meget stort geografisk område. Videre ble deler av styringsstrukturen ved universitetet endret; man valgte å beholde valgt, to-delt ledelse på institusjonsnivå, men innførte ansatt, enhetlig ledelse på nivåene under. Imidlertid er det opprettet en egen handelshøyskole som en direkte konsekvens av fusjonene og som den første institusjonen i landet har UiT Norges arktiske universitet opprettet en 5-årig lærerutdanning organisert som en integrert masterutdanning. I følge Arbo og Bull (2016) blir disse to tidlige fusjonene i all hovedsak ansett som en suksess, selv om særlig ansatte ved de tidligere

høgskolene har gitt uttrykk for at universitetssystemet er tungrodd og mer byråkratisk enn hva de er vant til fra høgskolene.

## 2.2 Styring og ledelse

Som følge av fusjonene er Universitetet i Tromsø Norges arktiske universitet i dag en organisasjon bestående av et relativt stort antall fakulteter og flere campuser og studiesteder med store geografiske avstander. Universitetet har derfor utviklet en kompleks ledelsesstruktur som inkluderer mange posisjoner og personer som skal ivareta både faglige, administrative og stedlige hensyn.

På universitetets nivå 1 har man ved UiT Norges arktiske universitet delt ledelse med valgt rektor og tilsatt direktør. Universitetets øverste organ er styret, der rektor fungerer som styreleder mens direktør er styrets sekretær og øverste administrative leder. Styret har totalt 17 medlemmer, hvorav 5 er eksterne medlemmer. Øvrige medlemmer er representanter for ulike ansattgrupper og studenter. Foruten å ha det faglige og forvaltningsmessige ansvaret, ligger også det overordnede strategiske ansvaret hos styret. Styret har dermed det overordnede ansvar for fastsetting av mål, resultatkrav og styringssignaler, og skal føre tilsyn med budsjett og regnskap, oppfølging og resultatene. Dette betyr at styret forventes å ta føring i det strategiske arbeidet og initiere faglige prioriteringer. I og med at rektor også er styreleder, betyr dette at rektor får en sentral posisjon der hun både skal forberede og drive frem saker på vegne av styret.

Rektoratet består av, foruten rektor, prorektor for forskning og utvikling og prorektor for utdanning. Disse er valgte og har sete i Tromsø. Videre er det tilsatt tre viserektorer ved UiT - Norges arktiske universitet, med ansvar for tre ulike ansvarsområder. Disse ansvarsområdene er regional utvikling innen næringsliv og innovasjon; regional utvikling innenfor offentlig sektor og velferd; og utvikling av organisasjonen. Viserektorene har sete i henholdsvis Narvik, Harstad og Alta.

Universitetsdirektøren har ansvaret for den administrative virksomheten ved universitetet, og skal, i kraft av å være universitetsstyrets sekretær, sørge for at universitetsstyrets vedtak og styringssignaler iverksettes. Universitetsdirektøren har kontor i Tromsø, og har ansvar for en rekke felles-administrative avdelinger med ulike ansvarsområder.

I tillegg til universitetsstyret har man ved UiT Norges arktiske universitet valgt å ha et utvidet ledermøte som foruten rektoratet med prorektorer og viserektorer inkluderer alle ledere på universitetets nivå 2: dekaner samt biblioteksdirektøren og direktøren for Tromsø Museum. Universitetsdirektøren deltar også. Dette utgjør til sammen 18 personer. Det utvidede ledermøtet har ingen formell relasjon til styret, og det finnes ingen retningslinjer for virksomheten deres. Det har heller ingen formell beslutningsmyndighet. Likevel fremstår gruppen som sentral i organisasjonen og som et bindeledd mellom ledelsen på nivå 1 og nivå 2. Utvidet ledermøte diskuterer alle styresaker, og andre eventuelle saker. Dette kan være alt fra orienteringer om prosjekt som foregår, og planlegging av nye prosjekter og satsninger. De er også involvert i forkant av saksbehandlingen til universitetsstyret. Utvidet ledermøte har møter ca. hver 14 dag.

I tillegg er det opprettet et strategisk utdanningsutvalg og et forskningsstrategisk utvalg, som er rådgivende organer i strategiske saker innen relevante aktiviteter, og de skal bidra til å koordinere relevante aktiviteter på tvers av organisasjonen. Disse utvalgene ledes av henholdsvis prorektor for utdanning og prorektor for forskning.

UiT Norges arktiske universitet har to-delt ledelse på institusjonsnivå, men har valgt å ha enhetlig, tilsatt ledelse videre ned i organisasjonssystemet. På universitetets nivå 2 har UiT Norges arktiske universitet åtte fakulteter, Avdeling for vernepleie samt universitetsbiblioteket og Tromsø museum. Disse ledes henholdsvis av dekan, av avdelingsleder og av direktør.

Hvert fakultet har også et eget fakultetsstyre som er øverste organ ved fakultetet og som har det overordnede ansvaret for fakultetets virksomhet. Beslutninger i fakultetsstyret treffes etter delegasjon

fra universitetsstyret. Fakultetsstyret har ekstern styreleder som er oppnevnt av universitetsstyret og som rapporterer til universitetsstyret ved rektor. Dekan er sekretær for fakultetsstyre. Dekanene har både det faglige og administrative ansvaret for sine respektive enheter sammen med prodekan og fakultetsdirektør. Dekan er dermed en nøkkelperson i fakultets faglige og strategiske utvikling, og skal se til at fakultetets forsknings- utdannings- og formidlingsvirksomhet utvikles i samsvar med fastsatte mål og rammer. Dekanen rapporterer til rektor i faglige saker og til universitetsdirektøren i forvaltningsmessige saker.

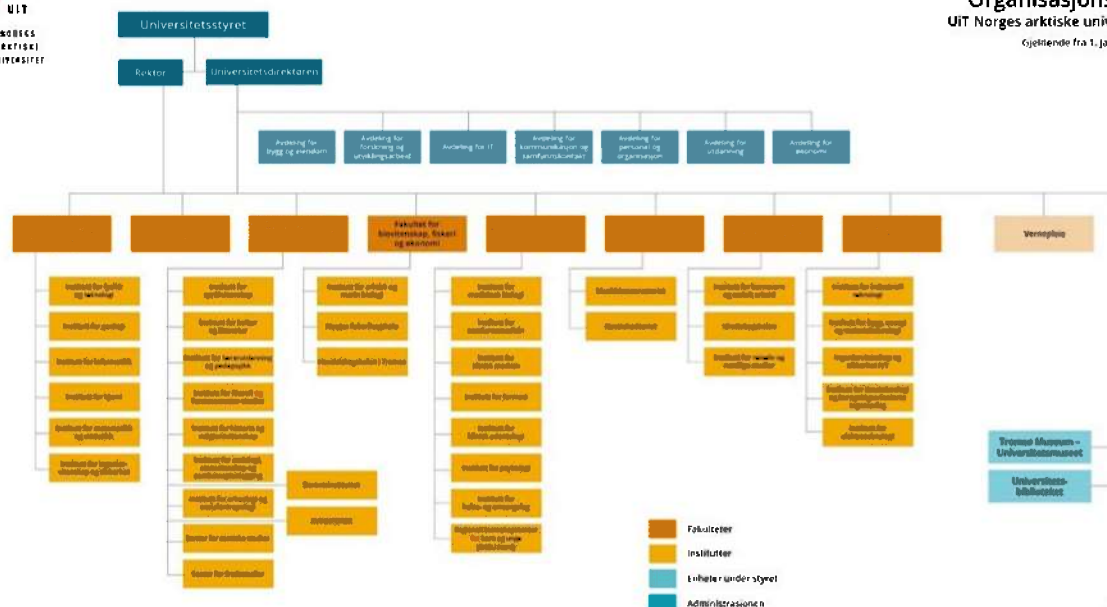
Som følge av fusjonene har UiT Norges arktiske universitet utviklet en flercampusorganisering. Foruten campus i Tromsø har UiT Norges arktiske universitet campus i Alta, Narvik, Harstad, Hammerfest og Kirkenes. Universitetet har også aktiviteter i Bardufoss, Bodø og Mo i Rana. For å ivareta aktiviteten på campus og samkjøre denne på tvers av ulike institutt og fakultet som er representert på samme campus, samt ivareta aktiviteten og kontakten innenfor ulike fakultet og institutt på tvers av ulike campus, har UiT Norges arktiske universitet nylig etablert campusråd. Campusrådene er koordinerende og rådgivende, og kan fremme saker til den utvidede ledergruppen. Campusrådene ledes av viserektor som har sitt sete på campus, og ellers deltar campusdirektør samt dekanene med aktivitet på aktuell campus. Campusrådene kan også velge andre medlemmer. Videre har man også etablert campusmøter, hvor alle enheter på den aktuelle campus møtes 1 gang i måneden. Universitetsdirektøren møter også i campusmøtene.

På universitetets nivå 3 ligger instituttene og ulike sentre som er lagt under fakulteter. Disse ledes av instituttleder/senterleder, som har både det faglige og administrative ansvaret. Instituttene kan selv bestemme om de ønsker å knytte til seg et instituttstyre, noe flere institutter har gjort. Andre institutter har istedenfor opprettet vitenskapelige råd. Enkelte institutter som har stor aktivitet på andre campuser enn der hvor instituttledelsen er lokalisert har valgt å ha en stedlig ledelse/assisterende instituttleder.

## **2.3 Dagens organisering av den faglige aktiviteten**

Faglig organisering av nivå 2: Per i dag er den faglige aktiviteten organisert i åtte fakultet: Fakultet for naturvitenskap og teknologi, Det juridiske fakultet, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Det helsevitenskapelige fakultet, Det kunstfaglige fakultet, Fakultet for idrett, reiseliv og sosialfag og Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi. I tillegg er avdeling for Vernepleie midlertidig plassert som en egen enhet på fakultetsnivå. Vernepleie ledes av en avdelingsleder. Tromsø museum og Universitetsbiblioteket er også faglige enheter innplassert i UiT Norges arktiske universitets organisasjonsstruktur. Bibliotekene ved de tidligere høgskolene i Harstad og Narvik sorterer nå inn under Universitetsbiblioteket.

Den faglige aktiviteten ved det enkelte fakultet er organisert i institutter samt enkelte sentre, som utgjør nivå 3 i styringsstrukturen.



### 2.3.1 Fakultetene

Fakultetene ved UiT Norges arktiske universitet er berørt av de tre fusjonene i ulik grad og på ulik måte. Juridisk fakultet er blant de minste fakultetene ved universitetet hva gjelder antall ansatte og studenter og det har heller ikke vært berørt av fusjonene. Fakultetet har imidlertid noe aktivitet på studiested Mo i Rana, gjennom et etter- og videreutdanningstilbud i samarbeid med Helgeland næringspark. Fakultetet leverer også undervisningstjenester til andre fakulteter. Istedenfor en instituttstruktur, har det juridiske fakultet valgt å ha en forskergruppestruktur. I tillegg har fakultetet etablert K.G. Jebsen senter for havrett.

Det kunstfaglige fakultetet er det minste av fakultetene ved UiT Norges arktiske universitet. Fakultetet har sitt opphav i etableringen av Musikkonservatoriet for over 40 år siden. Musikkonservatoriet gikk etter hvert inn i Høgskolen i Tromsø, som en egen avdeling for Kunstfag. Ved fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og UiT Norges arktiske universitet valgte man å etablere Kunstakademiet som et eget fakultet. Fakultetet er i dag organisert i to institutter – Musikkonservatoriet og Kunstakademiet. Fakultetet er i en prosess med å gå over til en ny faglig ledelsesmodell.

Fakultet for idrett, reisevitenskap og sosialfag (IRS) (tidligere Finnmarksfakultetet) er også et av de mindre fakultetene ved universitetet – selv om det er dobbelt så stort som Juridisk fakultet og Det kunstfaglige fakultet. Hovedcampus for dette fakultetet er i Alta og her er også fakultetsledelsen lokalisert. Som en konsekvens av fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø ble Finnmarksfakultetet etablert, og besto da av tre institutter – Institutt for sosialt arbeid, Institutt for idrettsfag og Institutt for reiseliv og nordlige studier. Etter fusjonen med Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik fikk fakultetet ansvaret for barnevernutdanningen ved Campus Harstad – denne aktiviteten er nå lagt til Institutt for barnevern og sosialt arbeid. Institutt for idrettsfag endret også navn til Idrettshøgskolen.

Fakultetet for ingeniørvitenskap og teknologi (IVT) er dobbelt så stort som Fakultet for idrett, reiseliv og sosialfag. Fakultetet er nytt og har kun eksistert siden fusjonen mellom Høgskolen i Narvik og UiT - Norges arktiske universitet. Dette fakultetet har, i likhet med Fakultet for idrett, reisevitenskap og sosialfag det meste av aktiviteten utenfor Tromsø, i Narvik. Fakultetets ledelse er også lokalisert i Narvik. Fakultetet består av fire institutter: Institutt for industriell teknologi, Institutt for bygg, energi og materialteknologi, Institutt for datateknologi og beregningsorienterte ingeniørfag og Institutt for

elektroteknologi. I tillegg er det etablert et midlertidig institutt der deler av aktivitetene ved Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet er flyttet over til IVT-fakultetet.

UiT Norges arktiske universitet har også Fakultet for naturvitenskap og teknologi. Fakultetets ledelse er lokalisert i Tromsø. Fakultetet har seks institutter og alle instituttene er lokalisert i Tromsø – men på litt ulike steder. Instituttene er Institutt for fysikk og teknolog, Institutt for geologi, Institutt for informatikk, Institutt for kjemi, Institutt for matematikk og statistikk samt institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet (som nevnt over er deler av aktiviteten ved dette instituttet flyttet over til Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi).

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi er nesten dobbelt så stort som de teknologiske og naturvitenskapelige fakultetene hva gjelder antall ansatte og antall studenter. Fakultetet ble etablert som et resultat av fusjonen mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø i 2009, og består i dag av Institutt for arktisk og marin biologi (AMB), Norges fiskerihøgskole (NFH) og Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet (HHT). Spesielt Handelshøgskolen er i stor grad berørt av alle fusjonene og selv om hovedsetet er i Tromsø, har Handelshøgskolen studenter, vitenskapelige ansatte og administrativt ansatte ved campus Alta, campus Narvik og campus Harstad. Norges fiskerihøgskole har all sin aktivitet i Tromsø, mens Institutt for arktisk og marin biologi har noen få vitenskapelig ansatte ved campus Alta. Fakultetets ledelse sitter i Tromsø.

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning representerer det nest største fakultetet ved UiT Norges arktiske universitet. Ledelsen for Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning har sete i Tromsø. Fakultetet ble etablert i 2009 og i dag består det av fagmiljø som har sin opprinnelse ved ulike enheter ved det gamle Universitetet i Tromsø, tidligere Høgskolen i Tromsø og tidligere Høgskolen i Finnmark. Fakultetet har også fått ansvaret for tre sentre som tidligere lå direkte under fakultetsstyret: Barentsinstituttet, Senter for samiske studier og Kvinnforsk. Også Senter for fredsstudier som både driver forskning og tilbyr masterutdanning ligger under fakultetet.

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning har seks institutter: Institutt for lærerutdanning og pedagogikk som har aktivitet i Tromsø og Alta; Institutt for historie og religionsvitenskap som har aktivitet i Tromsø og i Bardufoss; Institutt for arkeologi og sosialantropologi; Institutt for filosofi og førstesemesterstudier; Institutt for språk og litteratur; og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging.

Det absolutt største fakultetet ved UiT Norges arktiske universitet er det Helsevitenskapelige fakultet. Fakultetet består av 8 institutter (Institutt for medisinsk biologi, Institutt for samfunnsmedisin, Institutt for klinisk medisin, Institutt for farmasi, Institutt for klinisk odontologi, Institutt for psykologi, Institutt for helse- og omsorgsfag og RKBU Nord). Institutt for helse- og omsorgsfag (som også inkluderer sykepleierutdanningen) er det eneste instituttet som har aktivitet utenfor Tromsø (Tromsø, Hammerfest, Narvik og Harstad). De øvrige instituttene ved fakultetet har ikke vært berørt av de siste fusjonene. Institutt for helse- og omsorgsfag er ikke bare fakultetets største institutt, men også universitetets største institutt.

I forbindelse med fusjonen med Høgskolen i Harstad er det opprettet en Avdeling for Vernepleie ved UiT Norges arktiske universitet. Avdelingen er midlertidig innplassert på samme nivå som de øvrige fakultetene. Avdelingsleder for avdeling for vernepleie har sete i Harstad og her er også hele avdelingens aktivitet lokalisert.



**Tabell 2 Oversikt over fakultetenes størrelse og geografiske organisering**

<b>Fakultet</b>	<b>Campuser hvor fakultetet har aktivitet</b>	<b>Institutter (campuser)</b>	<b>Faglig ansatte (1.1.2016)</b>	<b>Administrativ ansatte (1.1.2016)</b>	<b>Studenter (1.11.2015)</b>
Det helsevitenskapelige fakultet	Tromsø, Narvik, Harstad og Hammerfest	Institutt for medisinsk biologi (Tromsø), Institutt for samfunnsmedisin (Tromsø), Institutt for klinisk medisin (Tromsø), Institutt for farmasi (Tromsø), Institutt for klinisk odontologi (Tromsø), Institutt for psykologi (Tromsø), Institutt for helse- og omsorgsfag (Tromsø, Hammerfest, Narvik og Harstad) RKBU Nord	921 faglig ansatte	193 adm. ansatte	3 079 studenter
Det juridiske fakultet	Tromsø	K. G. Jebsen senter for havrett (Tromsø)	67 faglig ansatte	27 adm. ansatte	823 studenter
Det kunstfaglige fakultet	Tromsø	Musikkonservatoriet (Tromsø) Kunstakademiet (Tromsø)	64 faglig ansatte	22 adm. ansatte	181 studenter
Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi	Tromsø, Narvik, Alta og Harstad	Institutt for arktisk og marin biologi (Tromsø og Alta) Norges fiskerihøgskole (Tromsø) Handelshøgskolen (Tromsø, Alta, Harstad og Narvik)	281 faglig ansatte	71 adm. ansatte	1 780 studenter
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning	Tromsø, Alta og Kirkenes	Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (Tromsø og Alta) Institutt for historie og religionsvitenskap (Tromsø og studiested Bardufoss) Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (Tromsø) Institutt for filosofi og førstesemesterstudier (Tromsø) Institutt for språk og litteratur (Tromsø)	452 faglig ansatte	136 adm. ansatte	3 599 studenter

		Institutt for arkeologi og sosialantropologi (Tromsø) Barentsinstituttet (Kirkenes) KVINNFORSK (Tromsø) Senter for samiske studier (Tromsø) Senter for fredsstudier (Tromsø)			
Fakultet for idrett, reisevitenskap og sosialfag	Alta, Tromsø og Harstad	Institutt for barnevern og sosialt arbeid (Alta, Tromsø og Harstad) Idrettshøgskolen (Alta, Tromsø og studiested Svalbard) Institutt for reiseliv og nordlige studier (Alta, Kirkenes og Tromsø)	79 faglig ansatte	32 adm ansatte	723 studenter
Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi	Narvik, Alta (og Tromsø)	Institutt for industriell teknologi (Narvik) Institutt for bygg, energi og materialteknologi (Narvik og Alta) Institutt for datateknologi og beregningsorienterte ingeniørfag (Narvik og studiested Bodø og Mo i Rana) Institutt for elektroteknologi (Narvik) (Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet – Tromsø)	125 faglig ansatte	41 adm ansatte	1 677 studenter
Fakultet for naturvitenskap og teknologi	Tromsø (og studiested Bardufoss)	Institutt for fysikk og teknologi (Tromsø) Institutt for geologi (Tromsø), Institutt for informatikk (Tromsø) Institutt for kjemi (Tromsø) Institutt for matematikk og statistikk (Tromsø) (Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet - Tromsø)	309 faglig ansatte	103 adm ansatte	1 342 studenter (HiNarvik 2015)
Vernepleie	Harstad		38 faglig ansatte	28 adm ansatte	1 547 (HiHarstad 2015)

Kilde: kvalitativ spørreundersøkelse til dekanene, DBH pr 1.11.2015 og Paga pr 1.1.2016.

### **2.3.2 Administrasjonen**

Den administrative aktiviteten ved universitetet sentralt er lagt til en sentraladministrasjon bestående av følgende avdelinger: Avdeling for bygg og eiendom, Avdeling for forskning og utviklingsarbeid, Avdeling for IT, Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt, Avdeling for personal og organisasjon, Avdeling for utdanning og Avdeling for økonomi. De administrative funksjonene ved tidligere Høgskolen i Harstad er lagt til sentraladministrasjonen som en egen avdeling, mens administrasjonen ved tidligere Høgskolen i Narvik i dag virker som fakultetsadministrasjon ved Fakultetet for ingeniørvitenskap og teknologi.

Hvert fakultet har egen fakultetsadministrasjon. I tillegg har også flertallet av institutter en dedikert administrasjon. Fakultetene er imidlertid noe ulikt organisert med hensyn til hvilke funksjoner som ligger på henholdsvis fakultets- og instituttnivå. Størrelsen på både fakultets- og instituttadministrasjonen avhenger av størrelsen på fakultet og institutt. Fakultetsadministrasjonen er i de fleste tilfeller organisert i ulike seksjoner – f.eks., personal, økonomi og utdanning. Seksjonene har sine ledere og er underlagt fakultetsdirektør, som igjen rapporterer til dekan. De fleste instituttene har noe administrativ støtte på instituttet, som oftest en kontorsjef i tillegg til enkelt andre administrativt ansatte. De administrativt ansatte ved instituttene bidrar i forvaltningen av de ulike studieprogrammene og i den utadrettede aktiviteten rettet mot studentene. For fakultetene som har aktivitet på flere campuser vil det også være noe administrativ støtte på campus. Institutter som har aktivitet på andre campuser enn hvor instituttleder sitter skal ha en assisterende instituttleder på aktuell campus. Stillingsandelen for assisterende instituttleder varierer fra 20 prosent og opp til 100 prosent.

Universitetet har vært igjennom en prosess for å utrede og legge til rette for en hensiktsmessig organisering av administrasjonen ved de nylig innfusjonerte campusene. En arbeidsgruppe for organisering ble etablert av Rektorrådet<sup>1</sup> og skulle foreslå løsninger for hvordan administrasjonene ved campusene i Narvik og Harstad kunne integreres i administrasjonen ved universitetet. Gruppen så også på behov for styring, ledelse og campusfunksjoner ved de samme campusene. Arbeidsgruppen oppnådde ikke en enstemmig tilråding, men flertallet anbefalte en horisontal organisering av administrasjonen. Universitetsstyret besluttet imidlertid i mai 2016 at administrasjonen blir organisert etter en hybridmodell (hvor den administrative aktiviteten altså organiseres både horisontalt og vertikalt), der både linjens behov for administrativ støtte og campusbehovene skal ivaretas.

---

<sup>1</sup> Rektorrådet var fungerende i fusjonsperioden mellom UiT, HiN og HiH frem til fusjonen var gjennomført 01.01.2016 og besto av ledelsen ved de ulike institusjonen.

### 3 Utfordringer ved dagens organisering

Som følge av fusjonene mellom lærestedene i nord har UiT Norges arktiske universitet blitt et stort og mangfoldig universitet med campuser og studiesteder som spenner over en hel landsdel. Dette skaper blant annet nye muligheter for utvidet samarbeid, styrkede fagmiljøer og bredere utdanningstilbud. I måldokumentet for fusjonen mellom Høgskolen i Harstad, Høgskolen i Narvik og UiT Norges arktiske skrives det også at universitet skal være et nasjonalt ledende breddeuniversitet, samtidig som man vil styrke og videreutvikle rollen som profesjonsuniversitet. Universitetet har videre en ambisjon om å bidra til en kunnskapsbasert utvikling både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Utdanningsinstitusjoner kjennetegnes ved at de er komplekse organisasjoner som rommer ulike mål og aktiviteter (Stensaker et al 2013; Bleiklie og Frølich 2014). De er kunnskapsinstitusjoner som skal forvalte og utvikle forskning og utdanning, samtidig som de er en arbeidsplass for ulike grupper av ansatte og studenter. De er også forvaltningsorganer med en gitt plass i den statlig-hierarkiske forvaltningen, og sentrale ytere av kunnskap og høyt kvalifisert arbeidskraft til samfunnet. Institusjonenes iboende kompleksitet vil nødvendigvis innebære ulike dilemmaer, og enhver organisering av utdanningsinstitusjoner vil medføre spenninger mellom ulike mål og aktiviteter. Fusjoner mellom utdanningsinstitusjoner medfører at denne kompleksiteten fornyes, og nye utfordringer og dilemmaer kan komme til. Dette gjelder både for forsknings- og utdanningsvirksomheten, men også for styringen og organiseringen av universitetet.

I dette kapittelet vil vi drøfte ulike aspekter ved dagens organisering av UiT Norges arktiske universitet med utgangspunkt i mandatet for gjennomgangen. Første del (kapittel 3.1) vil omhandle universitetets styringsevne og utfordringer i overgangen mellom de ulike styringsnivåene ved universitetet. Deretter (kapittel 3.2) vil vi diskutere dagens fakultetsstruktur og hvordan universitets faglige prinsipper for organisering av dette nivået og disse enhetenes størrelse setter rammer for universitets strategier og virksomhet. Til sist (kapittel 3.3) vil vi drøfte utfordringer knyttet til den geografiske organiseringen av universitetet.

#### 3.1 Universitetets styringsevne

Universitetets styringsevne (forholdet mellom de tre styringsnivåene) handler om ledelsens strategiske kapasitet og evne til å lede institusjonen som en kollektiv enhet der avdelingene drar i samme retning. Den strategiske kapasiteten henger tett sammen med organisasjonsstrukturen, det vil si måten oppgaver, ansvar og myndighet fordeles mellom styringsnivåer og hvordan man sikrer vertikal koordinering i en organisasjon. Vertikal koordinering her betyr måter å sikre samhandling mellom nivåene. Dette handler også om strategisk kapasitet på ulike nivåer, for eksempel, på hvilke nivåer opererer man med styrer og hvilken funksjon de har.

Ved UiT – Norges arktiske universitet har man vedtatt en strategiplan som skal legge føringer for styringen av universitetet. Vi vil derfor først diskutere denne og hvordan den forstås av aktører i ulike deler av organisasjonen. Strategisk utvikling av universiteter er imidlertid også avhengig av organisatoriske kjennetegn og styringsstrukturer (Stensaker et al. 2013), og kapittelet vil derfor følges opp av en gjennomgang av organer for styring ved universitetet og relasjonen mellom disse.

### **3.1.1 Universitetets strategiplan – Drivkraft i nord**

Behovet for økt strategisk tenkning og profilering har vært et gjennomgangstema i stortingsmeldinger om forskning og høyere utdanning siden begynnelsen av 1990-tallet (Langfeldt og Larsen 2004), og i dag er strategiske planer knyttet til både forskning og utdanning så vel som innovasjons- og utviklingsarbeid sentrale styringsdokumenter ved høyere utdanningsinstitusjoner. Begrunnelsen for innføringen av strategiske planer er at dette skal styrke institusjonenes målsetninger og virke som et middel til å styrke faglig utvikling og refordle ressurser, samt at det skal styrke institusjonenes kobling til omgivelsene (ibid).

Universitetet i Tromsø utarbeidet sitt første strategidokument i 1990, og styres i dag etter strategiplanen «Drivkraft i nord – Strategi for UiT - Norges arktiske universitet mot 2020», vedtatt av styret i mars 2014. UiT - Norges arktiske universitet har hele tiden hatt tilknytningen til landsdelen som en bærebjelke i sine strategiplaner, noe også tittelen på dagens strategiplan signaliserer. Dagens strategiplan innledes med å slå fast at UiT - Norges arktiske universitet «er et breddeuniversitet som bidrar til en kunnskapsbasert utvikling regional, nasjonalt og internasjonalt», og definerer deretter fem tematiske satsningsområder for institusjonen. Disse er «Energi, klima, samfunn og miljø», «Helse, velferd og livskvalitet», «Samfunnsutvikling og demokratisering», Teknologi» og «Bærekraftig bruk av ressurser». Planen definerer også gjennomgående strategier for utdanning, forskning, innovasjon og formidling, samt for organisasjonen. Avslutningsvis heter det at «Vi skal utnytte vår sentrale beliggenhet i nordområdene, vår faglige bredde og kvalitet og våre tverrfaglige fortrinn til å møte fremtidens utfordringer».

En bredt sammensatt styringsgruppe med representanter fra alle tre formelle nivåer, studenter, tillitsvalgte, verneombud og eksterne utformet strategiplanen som ble vedtatt av universitetets styre. Arbeidet med strategiplanen foregikk imidlertid i forkant av den siste fusjonsrunden. Det betyr at enhetene som tidligere var del av Høgskolen i Narvik og Høgskolen i Harstad ikke deltok i arbeidet med å utforme dagens strategiplan ved UiT - Norges arktiske universitet.

I intervjuer uttrykte både ansatte og ledere på ulike nivåer i organisasjonen i all hovedsak tilslutning til universitetets overordnede strategiplan. Dette gjaldt også enhetene som tidligere var en del av Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik og som derfor ikke hadde deltatt i prosessen med å utvikle planen. Tilslutningen til strategiplanen hadde imidlertid ulike begrunnelser fra ulike deler av organisasjonen. Dette var foranlediget av planens brede nedslagsfelt. Flere påpekte at planen favnet så bredt at alle, uavhengig av faglig profil og orientering, kunne finne et område som de kunne slutte seg til. Samtidig som dette kan forventes å vanne ut planens strategiske effekt, ser det ut til at å ha bidratt til at enheter og ansatte med relativt ulike profiler har følt seg inkludert i universitetets strategi. Planens anvendte orientering, med fokus på økt innovasjon og næringsutvikling i nordområdene, ble særlig trukket frem som elementer aktører fra tidligere Høgskolen i Harstad og Høgskolen i Narvik sluttet seg til. Disse mente at den strategiske planen reflekterte den strategiske profilen som de tok med seg inn i fusjonen.

Planens sterke nordområdeprofil reiser imidlertid noen dilemmaer. Samtidig som det gir et tydelig geografisk profilering av universitetet, har noen forskningsområder en universell karakter som hverken omfavnes av en geografisk profilering eller de tematiske områdene. Dette gjelder særlig 'rene' disiplinlag der forskningsaktiviteten kan karakteriseres som ren grunnforskning, men også enkelte anvendte fag.

Alle fakulteter samt Universitetsbiblioteket og Tromsø museum og institutter har i etterkant av vedtaket utarbeidet egne strategiplaner. Disse har en todelt målsetning: de skal bidra til å oppfylle UiT Norges arktiske universitet sine mål, samtidig som de skal kunne bidra til prioriteringer på avdelingsnivå. Ledere beskriver dette arbeidet som fruktbare prosesser som har hatt stor oppslutning. Videre trekker flere frem at de ikke opplevde universitetets plan som begrensende for arbeidet med strategiplanen for deres enhet. Dette illustrerer planens brede nedslagsfelt, og vurderes som en styrke av dekaner og instituttledere ettersom den i liten grad har innskrenket handlingsrommet til å gjøre faglige prioriteringer. Enkelte viste imidlertid til at de hadde brukt lokale strategiplaner som grunnlag for å avslå prosjekter/satsninger som de mente falt utenfor planens område. På instituttnivå var det derfor flere ledere som mente at strategiplanen fungerte som et 'passe tydelig' signal fra universitetsledelsen: det finnes et rom til å la være å ta signalet, samtidig er det et tydelig verktøy for får ta signaler og bli belønnet for det.

På tross av at hovedinntrykket er at strategiplanen har en allmenn oppslutning, reflekterer planens brede nedslagsfelt universitetsorganisasjonens heterogene karakter, noe som kan skape ulike forventninger knyttet til universitetets formål og virksomhet.

### **3.1.2 Organer for styring og implementering av strategiplanen**

Ved UiT - Norges arktiske universitet har man valgt å ha ulike styringsmodeller på de forskjellige styringsnivåene, i tillegg til at man har enkelte mindre formaliserte organer for samordning. Dette betyr at ulike prinsipper for styring lever side om side innenfor organisasjonen (se også kapittel 2.2). For UiT Norges arktiske universitet sin del kommer dette særlig til syne i spenningen mellom idealer om et kollegialt fagstyre og en ansvarlig forvalter som gjenfinnes i ulike deler av organisasjonen. Mens et kollegialt fagstyre er tuftet på idealet om ledelse som forankret i faglig autoritet og verdien til det akademiske kollegiet, viser idealet om en ansvarlig forvalter til at eiernes interesser får en større innflytelse, og at beslutninger treffes i en bevegelse ovenfra og ned (Stensaker m fl 2013:20). Dette er idealer som det gjerne vises til i diskusjoner om valgt eller ansatt universitetsledelse. Ved UiT Norges arktiske universitet finner vi imidlertid at dette handler vel så mye om hvor det faglig-strategiske handlingsrommet i organisasjonen bør ligge, og hvordan ulike deler av organisasjonen skal sikres medbestemmelse.

#### **Det utvidete ledermøtet - kollegialt organ eller universitetets parlament?**

Foruten rektoratet og universitetsstyret med rektor som styreleder fremstår det utvidete ledermøtet som et sentralt styringsorgan på universitetets nivå 1. Det utvidete ledermøtet inkluderer både rektoratet og dekaner samt universitetsdirektør og museumsdirektør. Etter fusjonsprosessene betyr det at hele 18 personer deltar i det utvidete ledermøtet. Det utvidete ledermøtet har vært i virksomhet siden forut for fusjonsprosessene, og møtet har enda ikke funnet sin form etter fusjonene. Hvilken rolle det utvidete ledermøtet har i og for organisasjonen var det derfor ulike oppfatninger av og forventninger til. Samtidig som møtene har endret karakter som følge av utvidelsene, oppfattes det fortsatt som integrerende møtet for de ulike enhetene.

Det utvidete ledermøtets primære funksjon synes å være som en sentral arena for kontakt mellom fakultetene og rektoratet. Her blir dekanene holdt orientert om ledelsens og styrets arbeid og vice versa. Slik sett er det en fare for at ledermøtet preges av mye drift og informasjonsutveksling som kan gå på bekostning av meningsutveksling og strategisk tenkning. På tross av at Strategisk utdanningsutvalg og Forskningsstrategisk utvalg ble trukket frem som tiltak som man forventet ville styrke implementeringen av universitetets strategier, uttrykte flere et ønske om at ledermøtet i større grad skulle være en felles strategisk arena på tvers av enhetene på nivå 2.

Selv om det utvidete ledermøtet ikke har noen formell beslutningsmyndighet, var det en underliggende forventning om at det utvidete ledermøtet skulle operere som et kollegialt organ. Dette betyr at beslutninger/anbefalinger gjøres etter grundige diskusjoner mellom likeverdige medlemmer, og at beslutninger fattes som et kollektiv og ikke av en overordnet leder (Clark 1983, Olsen 2007). Dette innebærer at alle deltakere skal bli hørt, og at dialog foretrekkes som beslutningsform fremfor

avstemninger. En utilsiktet konsekvens av utvidelsen av ledermøtet som flere drøftet som en følge av fusjonsprosessen, var at kollegiefunksjonen var blitt svekket. Fusjonsprosessene har bidratt til at ledermøtet nær har doblet antall medlemmer. Rektoratet er utvidet fra 3 til 6 personer, og nye fakulteter har kommet til. Det store antallet mennesker som er tilstede i de utvidede ledermøtene bidrar derfor til at det er vanskeligere å ha en dialog og meningsutvekslinger mellom aktører der alle slipper til. Det er praktisk vanskelig å gjennomføre kollegiale møteformer med så mange deltakere. En ytterligere konsekvens av dette er at utfallet av møtene også i større grad blir avhengig av hvordan sakene er forberedt fra rektor som leder møtet.

Et annet forhold som av betydning for ledermøtets virksomhet er de ujevne størrelsesforholdene mellom fakultetene som dekanene representerer i ledermøtet. Dette er også et forhold som potensielt sett svekker kollegialiteten og som er blitt forsterket som følge av fusjonene. Mens det helsevitenskapelige fakultet har om lag 900 vitenskapelig ansatte, har Det kunstfaglige fakultet til sammenlikning kun om lag 65 vitenskapelig ansatte, men begge enhetene er representert med en like stor stemme i det utvidede ledermøtet. Dette utgjør et betydelig representasjonsproblem, fordi noen ansatte får en relativt sett større stemme inn i diskusjonen enn andre. På den andre siden de ulike størrelsesforholdene gi deltakerne på møtet ulike tyngde i diskusjoner og bidra til at noen ble 'hørt' mer enn andre.

Gitt at agendaen til de utvidete ledermøtene er styrets saker, kan man også anta at ledermøtet er en viktig arena for å skape aksept for styrets beslutninger, og at det bidrar til å gi styret legitimitet i organisasjonen. Det overordnede inntrykket var også at styret nyter tillit og lojalitet i organisasjonen. Samtidig uttrykte enkelte bekymring for at styrevedtak ikke var godt nok forberedt med konsekvensanalyser, og at man ikke hadde hatt grundige nok overveielser/drøftinger i forkant av vedtak. Ett eksempel som mange trakk frem var styrets vedtak om å øke det strategiske avtaket fra fakultetene. Styrets begrunnelse for dette vedtaket var at man ville øke styrets strategiske handlingsrom. Samtidig var dette en beslutning som flere mente ville svekket fakultetets strategiske handlingsrom, og som ikke hadde vært igjennom en prosess med involvering av organisasjonen forut for beslutningen.

Inntrykket etter beskrivelsene av det utvidete ledermøtet er at det på sitt beste både fungerer som et bindeledd mellom styret og dekanene/nivå 2, og som en arena for samordning mellom enhetene. Samtidig kan svekkelsen av ledermøtet som et kollegialt organ medføre at det beveger seg i retning av å bli en arena for interessekamp mellom enhetene. Ledermøtet risikerer da å fremstå som universitetets 'parlament', der autonome enheter møtes for å forsvare egne interesser istedenfor å samle seg om en felles kurs. I så fall risikerer man at den asymmetrien som preger størrelsesforholdene mellom fakultetene og den geografiske og faglige forankringen til fakultetene flyttes inn i ledermøtets diskusjoner. Dette kan i neste omgang fungere som en barriere for å utvikle og ivareta felles strategiske målsettinger.

### **Viserektorene i en flercampusorganisasjon**

Viserektorstillingene er nyopprettede i kjølvannet av fusjonen, og har hver sine funksjonelle ansvarsområder som spiller ulike deler av universitetets samfunnsansvar (se kapittel 2.2). Selv om viserektorene deltar i de utvidete ledermøtene og derfor pleier jevnlig kontakt med ledelsen i andre deler av organisasjonen, er oppmerksomheten om hva disse kan bidra med relativt ulikt fordelt i organisasjonen. Dette er ikke uventet, gitt den korte perioden de har vært i virksomhet. Viserektorene har sin bakgrunn fra de tidligere høyskolene som nå er fusjoner med UiT - Norges arktiske universitet, og de har arbeidssted ved disse campusene. Mens camperer med viserektor opplever disse som viktige støttespillere, fremstår det som om det fortsatt er relativt lave forventninger blant andre ledere ved universitetet om hva deres rolle er og hva de kan bidra med. Ansatte ved campusene utenfor Tromsø mente imidlertid også at det var uklartheter ved den nye rollen: Skal viserektor være representanter for campus eller hele universitetet, og kan de brukes til å fremme lokale saker?

Dette illustrerer også det forhold at campusene ikke har direkte representasjon i ledermøtet, kun indirekte gjennom dekaner som har sitt sete på campuser utenfor Tromsø og viserektorer. Den stedlige dimensjonen ved dagens organisasjonsstruktur er derfor ikke direkte ivaretatt i dagens utvidete ledermøte.

### **Styringsorganer på fakultetsnivå**

Fakultetene ved UiT – Norges arktiske universitet ledes av en tilsatt dekan, og dekan er også sekretær for fakultetsstyret, som har en ekstern styreleder (se kapittel 2.2.). Ordningen med fakultetsstyrer er utbredt ved norske universiteter, selv om institusjonene selv står fritt til å velge styreform på fakultetsnivå. Blant andre har både Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen og NTNU fakultetsstyrer. Argumenter for å ha fakultetsstyrer er blant andre desentralisering av ansvar og myndighet, samt en klar styringslinje og ansvars plassering. Medbestemmelse for studenter og ansatte er også en sentral begrunnelse. På den annen side har man antatt at eksterne styremedlemmer vil øke styrenes kompetanse (Stensaker og Vabø 2013). En ordning med fakultetsstyre kan imidlertid tenkes å fungere på svært ulike måter, ifølge Stensaker og Vabø (ibid:13): «På den ene siden kan det forhold at dekan (...) sitter med mye kunnskap og informasjon og har resultatansvar oppover i linjen, gjøre at «styringshensyn» blir overordnet andre hensyn i det daglige. På den andre siden kan vi også tenke oss en situasjon der stor grad av medvirkning også resulterer i en fragmentering av strategiske utviklingsprosesser og der ledelsen mister handlekraft og retning som konsekvens».

Gitt fakultetsstyrets myndighet var det en klar oppfatning hos dekanene ved UiT Norges arktiske universitet at det strategiske handlingsrommet på nivå 2 skulle ligge hos fakultetsstyret. Fakultetsstyret vedtar fakultetets strategiplan, og fatter vedtak som skal følge opp denne gjennom faglige prioriteringer ved fakultetene. Samtidig krever dette at fakultetsstyret har 'muskler' og ressurser til å drive frem det strategiske arbeidet, og at fakultetet ikke blir forbigått ved at mye kommunikasjon mellom rektoratet og instituttene går utenom fakultetsnivået. Dette kan svekke fakultetsstyret som en arena for strategisk samordning mellom enhetene. Samtidig har fakultetsstyrene lite eller ingen direkte kontakt med det samlede universitetsstyret. Når fakultetsstyret vil legge frem saker eller av andre grunner ønsker å kommunisere til universitetsstyret, går styreleder derfor via rektoratet, eventuelt universitetsdirektøren.

Dekanene selv ga i all hovedsak uttrykk for at fakultetsstyrene var til fakultetets fordel og at de bidro til å skjerpe det strategiske arbeidet ved fakultetene. Særlig ble gevinsten av å ha en ekstern styreleder vektlagt. Dette hadde ulike begrunnelser. Noen trakk frem at ordningen med en ekstern styreleder gjorde at kvaliteten på beslutninger blir bedre, ved at styret gir en bredere forankring av prosessene. Andre vektla at ekstern ledelse understøttet fakultetsstyret som en møteplass for relevante næringsaktører.

Beskrivelser av fakulteter som autonome enheter ble gjentatt av informanter på ulike nivåer i organisasjonen, og det var uklart hvilken betydning fakultetsstyrene hadde i den sammenheng. Enkelte mente at fakultetsstyrene, heller enn å bygge bro mellom universitetsstyret og fakultetet, bidro til å befeste fakultetenes autonomi. Andre beskrev heller dette som at fakultetsstyrene bidrar til å styrke fakultetenes egenart, og at de forvalter en faglig stemme. Fakultetsstyret ble også beskrevet som nødvendig for å ivareta fakultetenes interesser overfor ledelsen og det øvrige universitetet. Fakultetsstyret tillegges dermed egenskaper som både faglig portvokter og talsmann for fakultetet, men også som en buffer for sterk/uønsket styring ovenfra.

### **Styring av instituttene**

På instituttnivå har man også ansatte ledere, mens det er opp til det enkelte institutt om de vil ha instituttstyre eller andre ordninger som for eksempel vitenskapelig råd. Instituttleders rolle og arbeidsoppgaver varierer noe mellom instituttene og fakultetene, og avhenger blant annet av størrelse og på hvilket nivå de administrative stillingene er plassert i organisasjonen. Dette varierer også mellom instituttlederne som tidligere hadde sin virksomhet ved høyskolene, og de som er en del av «gamle» universitetet. Av samme grunn var det ulike oppfatninger av universitetets styringsevne på dette nivået i organisasjonen, forstått som om enhetene drar i samme retning.



Institutter er tidligere blitt studert som den sentrale grunnenheten i universitetsorganisasjonen, og som den primære organisatoriske rammen for forskning og undervisning (Michelsen & Vabø, 2014). Mange av endringene i styring og organisering av universitetene de siste par tiår har imidlertid funnet sted på instituttnivå. Innflytelsen og medbestemmelsene til faglig ansatte i beslutningsprosesser har blitt svakere, og flere instituttstyrer åpner for mer innflytelse fra eksterne representanter. Mange mindre institutter er slått sammen til større enheter og den faglige spesialiseringen innenfor instituttene er derfor mindre. Istedenfor organiserer stadig flere seg i forskergrupper som skaper nye og mer spesialiserte forskerfellesskap (Kyvik, Reymert, Vabø, & Alvsvåg, 2015; Michelsen & Vabø, 2014). Denne trenden var også tilstede ved flere institutter ved UiT Norges arktiske universitet. Mange beskrev forskergrupper som en sentral samordnende arena for forskningsvirksomheten ved instituttene, mens studieprogrammene ble organisert på tvers innenfor instituttene.

Det var en gjengs oppfatning av at det er på instituttnivået at universitetets strategiplan skulle iverksettes, og at det fungerer som det «operative» nivået i organisasjonen. Instituttene har også utarbeidet egne strategiplaner som skal svare på universitetets overordnede strategiplan. Gjennom disse kommer instituttets faglig strategiske orientering til syne. Det var generelt sett stor støtte blant instituttlederne til strategiplanen, men det var også enkelte som uttrykte at planens nordområdeprofil var lite relevant for fag der geografi ikke var en aktuell variabel. Flere instituttledere pekte også på at universitetets strategiske plan og satsninger sto i fare for å prioritere profesjonsfagene og anvendte fag med eksterne inntjeningsmuligheter på bekostning av teoretisk orienterte disiplinfag med mindre tilgang til eksterne midler og praksisfeltet. Selv om det generelt sett var stor støtte til de profesjonsorienterte satsningene, var det også bekymring for at disipliner som matematikk, som ivaretar ekspertise til enkelte profesjonsorienterte utdanninger, blir skadelidende fordi de er perifere i forhold til universitetets tematiske satsningsområder.

Mange instituttledere beskrev en arbeidshverdag preget av mange administrative gjøremål og mindre rom til å 'ta grep' og tenke langsiktig. Dette varierte imidlertid med hvor avlastende de opplevde at den administrative støtten var, og i hvilken grad de var blitt berørt av fusjonsprosessene. Instituttledere som var blitt berørt av fusjonsprosessene beskrev nye utfordringer og at både geografiske avstander og avstandene mellom styringsnivåene hadde økt parallelt. Instituttledere ved campuser utenfor Tromsø påpekte at de opplevde økt byråkratisering som følge av fusjonen. Opplevelsen av administrative belastninger syntes imidlertid å variere med om administrasjonen fulgte linjen, eller om fellestjenester var lagt til fakultetsnivå, samt instituttets/fakultetets størrelse. Instituttledere ved store institutter og fakulteter hadde større autonomi og uttrykte et sterkt ønske om at administrasjonen skulle følge linjen. Instituttledere ved små fakulteter der mange funksjoner var lagt til fakultetsnivå var i større grad avhengig av dekanatet og fakultetsadministrasjonen. Samtidig ga de uttrykk for at dette var en nødvendig avlastning tatt i betraktning de tilgjengelige ressursene.

## **Oppsummering**

Universitetet har i dag en modell med både todelt og enhetlig ledelse på henholdsvis nivå 1 og nivå 2/3, men med styrer på alle nivåer i organisasjonen (med unntak av de instituttene som har valgt å ikke ha dette). I tillegg har man det utvidete ledermøtet som samler dekanene og rektoratet/ledelsen på nivå 1. Selv om det var stor enighet om strategiplanen som målbærende for universitetets virksomhet, uttrykte aktører på ulike ledelsesnivåer ulike forventninger til hvor det strategiske handlingsrommet ved universitetet skulle ligge. Hvordan skal det strategiske handlingsrommet fordeles mellom styret, som har det formelle ansvaret, og det utvidete ledermøtet? Og hvilken rolle har fakultetsstyrene i denne strukturen?

Selv om det utvidete ledermøtet ikke har et formelt beslutningsansvar, er det et sentralt organ for både vertikal og horisontal samordning innenfor organisasjonen. Det kan synes som at ledermøtets støtte og tilslutning til styrets beslutninger er vesentlig både for å bidra til videre implementering, men også for å bidra med informasjon i forkant av styrets beslutninger. Samtidig er det utfordringer knyttet til sammensetningen av dette organet som gjenspeiler utfordringene rundt organiseringen på fakultetsnivå. Dette knytter seg både til ulike størrelsesforhold, historiske forventninger, geografisk

spredning og ulike faglige orienteringer mellom fakultetene. Fakultetsstyrene følger disse strukturene, men opererer inn mot det enkelte fakultetet. De bidrar i så måte til å styrke det strategiske arbeidet ved fakultetene. Hvilken betydning fakultetsstyrene har for det enkelte instituttet var mindre entydig. Det var store forskjeller mellom institutter, både hva gjelder størrelse og geografisk utbredelse, men ikke minst graden av selvbestemmelse. Dette var knyttet til tilgangen på ressurser, både i form av forskningsmidler og studentmasse, samt relasjonen til fakultetsadministrasjonen.

## 3.2 Universitetets strukturelle organisering på fakultetsnivå

Organiseringen av fakultetene ved Universitetet i Tromsø har vært preget av et mål om faglige enheter definert utfra fagområder og prinsipper om faglig integrasjon. Som følge av fusjonsprosessen har imidlertid universitetet i dag fått åtte fakulteter med ulik faglig forankring og faglig bredde, samt ulik størrelse og geografisk utbredelse (se kapittel 2.1.2.). Dagens fakultetsstruktur reflekterer derfor en hybrid organisasjonsstruktur der ulike prinsipper for organisering lever side om side.

Det er ikke et mål i seg selv å ha en mest mulig enhetlig organisasjonsstruktur, og enhver organisering vil avstedkomme særegne utfordringer og dilemmaer. Men organisering kan sees som et virkemiddel for å fremme vedtatte mål, og en drøfting av organisasjonsstrukturen kan derfor løfte frem hvordan organisasjonen bidrar til å forsterke ulike sider ved virksomheten. I det følgende vil vi derfor i korte trekk diskutere ulike kjennetegn ved dagens organisasjonsstruktur på fakultetsnivå og noen av dilemmaene som følger av disse, før vi ser nærmere på ulike faglige prinsipper for organisering og hvordan disse gjenfinnes i dagens organisasjonsstruktur på fakultetsnivå.

### 3.2.1 Prinsipper for organisasjonsstruktur på fakultetsnivå

I forbindelse med fusjoner eller organisasjonsendringer innen universitets- og høyskolesektoren kan følgende prinsipper legges til grunn for ny organisasjonsstruktur på fakultetsnivå, men også for instituttnivå (Pinheiro, 2013; Elken og Stensaker 2015):

- *Historisk basert organisering:* Organisasjonen utformes etter eksisterende enheter.
- *Geografisk basert organisering:* Organisasjonsenheterne følger institusjonens geografiske lokalisering.
- *Studiebasert organisering:* Organisasjonen utformes etter organiseringen av studieprogrammene. Et eksempel på dette er 'schools-organiseringen'.
- *Faglig organisering:* Organisasjonen bygges rundt fagområder og/eller temaer.

Dette er rendyrkede modeller som sjeldent gjenfinnes i virkeligheten, og man kan derfor heller snakke om ulike grader av overlapp eller hybrider mellom disse modellene i organisasjonsstrukturer etter en fusjonsprosess. De fleste omorganiseringer vil derfor være preget av ulike vektlegginger av disse prinsippene, avhengig av hva som er mål for fusjonen/omorganiseringen. Dette gjelder også dagens fakultetsstruktur ved UiT - Norges arktiske universitet, som i ulike grader bygger på alle disse hensynene. Dette kommer til syne i hvordan grensene mellom de ulike enhetene er dratt opp:

**Historisk:** Mens man i fusjonen mellom Universitetet i Tromsø og Høgskolen i Tromsø lagde en ny fakultetsstruktur basert på nye prinsipper for faglig integrasjon, har siste fusjonsrunde så langt i liten grad resultert i nye enheter og nye grenser mellom enhetene på nivå 2. Fakultetsstrukturen ved «gamle» Universitetet i Tromsø er i stor grad intakt, mens de innfusjonerte høyskolene har blitt lagt utenpå denne strukturen ved at de er gitt fakultetsstatus. Slik har man i store trekk organisert fusjonen ved å utvide antall enheter på nivå 2 fremfor å lage nye prinsipper for inndeling på nivå 2. Man kan derfor anta at det faglige potensialet som kan oppnås ved integrasjon av fagmiljøer som følge av fusjonen ennå ikke er tatt ut. Flere fagmiljøer har imidlertid fått ny tilhørighet for å samle fagkompetansen, men slike flyttinger har primært funnet sted på nivå 3.

**Geografisk:** Som følge av at de historiske strukturene preger dagens organisering på nivå 2, følger også dagens fakultetsstruktur til en viss grad geografiske prinsipper for organisering i den forstand at fakultetene har sete der fakultetet har mest aktivitet. Dette bygger opp under at fakultetene har klare geografiske tyngdepunkt for sin aktivitet. Geografisk nærhet forventes å forenkle ledelse og koordinering av fagmiljøene. Samtidig har organisatorisk samling av fagmiljøene på nivå 3 bidratt til at mange fakulteter har aktiviteten spredd utover flere campuser. Dette illustrerer hvordan ulike prinsipper for organisering har grepet inn i hverandre i dagens strukturelle organisering ved UiT - Norges arktiske universitet.

**Studiebasert:** En studiebasert organisering bygger på at grensene mellom enheter følger grensene mellom studieprogram. Dette er lite aktuelt på fakultetsnivå, men finnes gjerne i store profesjonsfaglige studieprogram der man legger vekt på at undervisningene og forskningen i de ulike fagene som inngår i profesjonen skal være tett integrert. Høyskoler har tradisjonelt sett hatt en studiebasert organisering. En studiebasert organisering er imidlertid gjerne en bieffekt av faglig basert organisering, ettersom grensene mellom studieprogram som oftest følger faglige skillelinjer. Dette er også tilfellet ved UiT - Norges arktiske universitet.

**Faglig basert:** Ved en rendyrket faglig organisering av fakulteter hviler fakultetsgrensene på faglige eller tematiske skillelinjer, uavhengig av historie og geografi. Ettersom et universitets hovedaktivitet er faglig virksomhet, ser vi at de fleste universiteter bygger på et faglig organiseringsprinsipp. Hovedargumentet for dette er at det er forventet å bidra til større faglig samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon. Selv om dagens organisering av UiT - Norges arktiske universitet har et mål om faglig organisering, ser vi at skillelinjene mellom fakultetene ikke alltid er gitt utfra klare faglige kriterier, men også følger geografiske og historiske skillelinjer, som beskrevet ovenfor. Videre lever ulike prinsipper for faglig organisering side om side: mens noen primært har en tematisk innretning, dyrker andre fakulteter en profesjonsfaglig eller disiplinbasert forankring. Selv om den faglige organiseringen bør tilpasses organisasjonens overordnede mål, ser vi at for UiT - Norges arktiske universitet sin del bidrar dagens faglige inndeling til å forsterke størrelsesforskjellene mellom fakultetene. Dette blir tydeligst om man sammenlikner Helsefakultetet, som har en tematisk organisering rundt helsefeltet, med Juridisk fakultet som er organisert utelukkende rundt rettsvitenskapen.

I det følgende vil vi derfor se nærmere på den faglige organiseringen av UiT – Norges arktiske universitet på fakultetsnivå.

### **3.2.2 Fakultetenes faglige organisering**

Mens Universitetet i Tromsø ble etablert som et breddeuniversitet som skulle tilby forskning og utdanning innenfor et bredt spekter av disiplinaryfag samt embetsfag som medisin og jus, har høyskolene som er fusjonert med Universitetet i Tromsø primært hatt ulike profesjonsfaglige profiler. Dette reflekterer ulike mål for kunnskapsproduksjonen, der den ene tradisjonelt har vært akademisk orientert med internvitenskapelige relevanskriterier, mens den andre har vært basert på kompetanse relatert til en spesifikk yrkesutøvelse.<sup>2</sup> Denne todelingen har imidlertid ikke bare vært mellom de ulike institusjonene, men kan også gjenfinnes innenfor de enkelte institusjonene - også universitetet - som til dels har hatt både disiplinbaserte og profesjonsfaglige fagmiljøer.

Dagens universitet har i så måte sin opprinnelse i ulike fagmiljøer og organiseringsprinsipper for faglig virksomhet, og er i dag en svært kompleks organisasjon som favner et bredere fagtilbud enn det som vanligvis forbindes med både universiteter og høyskoler. Gitt at et sentralt mål for fusjonen var å styrke institusjonens fagmiljø og sørge for tverrfaglig samarbeid, vil vi i det følgende diskutere

---

<sup>2</sup> Dette danner bakgrunnen for forestillingen om det norske binære systemet der universiteter har hatt hovedansvaret for grunnforskning og de vitenskapelige disiplinene, mens høyskolene fortrinnsvis har vært knyttet til praksisfeltet (Kyvik, 1999). Tilsvarende har universitetene blitt fremstilt som 'forskningstunge', mens høyskolene har vært 'undervisningstunge' (Reymert et al 2015).

nærmere noen ulike prinsipper for faglig organisering, og hvordan vi gjenfinner disse prinsippene i dagens organisasjonsstruktur.

Selv om grensene mellom ulike faglige organiseringsprinsipper for forsknings- og utdanningsinstitusjoner er flytende, kan man snakke om tre sentrale prinsipper for å trekke faglige grenser mellom enhetene på universitetets nivå 2:

- disiplinbaserte organiseringer
- profesjonsfaglige organiseringer
- tematiske/tverrfaglige organiseringer

Et *disiplinbasert organiseringsprinsipp* innebærer at de faglige enhetene har en forankring i avgrensede disipliner og at grensene mellom enhetene følger grensene mellom disiplinene. En disiplin kan defineres etter studieobjekt, den fremtredende metodikken og de dominerende teoretiske tilnærmingene, men kan også forstås som en sosial organisasjonsform preget av bestemte kommunikasjonsmåter, måter å organisere arbeidet på samt publikasjonsmønstre og karriereveier (Becher og Trowler 2001).

Høyere utdanningsinstitusjoner med en *profesjonsfaglig* profil kjennetegnes derimot ved en praksisorientert og tverrfaglig forankring med utdanning som sitt fremste mandat. Den faglige organiseringen følger i stor grad grensene mellom profesjonene, og FoU-arbeidet har typisk vært sentrert rundt praksisfelt eller tverrfaglige problemstillinger knyttet til lokale forhold (Kyvik et al. 1999). Samtidig signaliserer den tverrfaglige orienteringen profesjonsfagenes tilknytning til disiplinene, der profesjonsfag kan være forankret i flere ulike disipliner.

Som et svar på nye samfunnsutfordringer som skaper nye samfunnsbehov er imidlertid *tematiske organiseringsprinsipper* og en *tverrfaglig orientert organisering* av universitetene i ferd med å vokse frem (Elken og Stensaker 2015). Eksempler på strukturelle grep innenfor en slik organisering er «schools» og sentre. Bakgrunnen for denne utviklingen finner man blant annet i mode 2-perspektivet, der man fremhever kontekstdrevne, problembaserte og interdisiplinære tilnærminger til kunnskapsproduksjon (Nowotny, Scott, & Gibbons, 2001). Også 'mode 3', som innebærer hybride nettverksorganiseringer mellom universitetet, markedet og staten for å tilrettelegge for entreprenørskap, er i ferd med å etableres som en organiserende praksis ved universiteter (Carayannis & Campbell, 2012).

Ulike faglige målsettinger og ambisjoner for faglig integrasjon skaper ulike behov for organisering av virksomheten ved universiteter. Hvor stor plass skal disiplinene ha? Hvor tett integrert skal det tverrfaglige arbeidet være? Hvordan skal de eksterne relasjonene ivaretas? Hva er relasjonen mellom disiplinorienterte og profesjonsorienterte fagmiljøer? I praksis ser man imidlertid ofte at universiteter er organisert i enheter som kjennetegnes av at de i ulik grad er basert på disiplinære eller tematiske prinsipper. Dette gjelder også for organiseringene av fakultetene ved Universitetet i Tromsø. Organiseringen av dagens fakulteter ved Universitetet i Tromsø bygger på ulike prinsipper for faglig organisering og integrasjon. De fleste fakultetene fremstår imidlertid som hybrider av faglige organiseringsprinsipper, med ulik vektning av differensierende kjennetegn. Dette varierer blant annet med fakultetenes størrelse, men kan også forstås som et utfall av fakultetenes ulike involvering i de enkelte fusjonsprosessene.

De minste fakultetene har også de mest enhetlige faglige profilene ved dagens universitet. **Juridisk fakultet** står i en særstilling ettersom det ikke har institutter, og har en ren rettsvitenskapelig profil. **Kunstfaglig fakultet** består av Musikkonservatoriet og Kunstakademiet<sup>3</sup>. Begge fakultetene er lokalisert i Tromsø, og fakultetene ble i liten grad berørt av de siste fusjonsprosessene. Juridisk fakultet leverer undervisningstjenester til Helsefakultetet, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi,

---

<sup>3</sup> Fakultetet er inne i en prosess for omorganisering av Kunstakademiet som skal deles inn i ulike faggrupper.

og deltar også i flere tverrfakultære arbeidsgrupper. Enkelte miljøer ved Kunstakademiet har samarbeid med lærerutdanningen, og med deler av matematikkmiljøet.

**Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi** (IVT-fakultetet) har en utpreget profesjonsfaglig og anvendt faglig profil bygget rundt ingeniørutdanningene. Fakultetet ble etablert etter fusjonen med Høgskolen i Narvik, der dekanatet fremdeles sitter, og har flere overlappende fagmiljøer og studietilbud med **Fakultet for naturvitenskap og teknologi** (NT-fakultetet). Dette fakultetet har derimot en utpreget disiplinbasert orientering. Før fusjonen hadde fakultetet i tillegg en ingeniørfaglig profesjonsutdanning, men deler av denne er nå lagt til et midlertidig institutt<sup>4</sup> under Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi. Dette ga NT-fakultetet igjen en primært disiplinbasert organisering rundt naturvitenskapelige fag, foruten University of Tromsø School of Aviation som også er en del av NT-fakultetet.

**Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning** (HSL-fakultetet) har hatt en liknende utvikling som NT-fakultetet. De har hatt en disiplinbasert samfunnsfaglig profil samt humanistiske disipliner og undervisningsfag, og i tillegg har de hatt lærerutdanningen som ble ytterligere utvidet som følge av fusjonene. Institutt for lærerutdanning er i dag vesentlig større enn de øvrige instituttene ved fakultetet, og har en profesjonsfaglig forankring samtidig som skolefagene støtter seg på ulike lærefag ved fakultetet. Potensialet for samarbeid med andre fagmiljøer regnes derfor som betydelig, og noe er også igangsatt. I tillegg har fakultetet fire tematisk orienterte forskningssentre. I dagens fakultet lever dermed både disiplin-, profesjons- og tematisk baserte enheter side om side.

**Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi** (BFE-fakultetet) ble også opprettet etter fusjonen med Høgskolen i Tromsø og består av tre institutter med relativt ulike faglige og tematiske profiler, men med delvis overlappende studietilbud. Handelshøgskolen og Norges fiskerihøgskole er typiske eksempler på schools-organisering, der et flerfaglig miljø tilbyr tverrfaglige/tematisk orienterte utdanningsprogram og tverrfaglig forskning.

**Fakultet for idrett, reiseliv og sosialfag** (IRS-fakultetet) ble opprettet som følge av fusjonen i 2013 og har i dag tre institutter (Institutt for barnevern og sosialt arbeid, Idrettshøgskolen og Institutt for reiseliv og nordlige studier) som kjennetegnes ved henholdsvis en profesjonsfaglig orientering, schools-organisering og tematisk/tverrfaglig organisering. Fakultetet har i likhet med BFE-fakultetet relativt ulike fagprofiler, men med noe overlappende studietilbud.

**Det helsevitenskapelige fakultet** (Helsefak) er nesten dobbelt så stort som universitetets nest største fakultet, og har 7 institutter samt ett senter på nivå 3. Samlet sett har fakultetet en tydelig tematisk orientering sentrert rundt helsefeltet. Samtidig rommer fakultetet flere institutter med profesjonsfaglige profiler. Fakultetet tilbyr utdanning innenfor de fleste helsefaglige profesjoner; alt fra lege, tannlege og psykologi til radiografi, sykepleie og fysioterapi.

Gjennomgangen viser hvordan balansen mellom disiplinbaserte, profesjonsfaglige, og tematiske orienteringer er ulikt fordelt mellom enhetene og hvordan geografiske og historiske hensyn i griper inn i faglige prinsipper for organisering. Samtidig vil enhver organisering medføre spenninger mellom ulike faglige prinsipper for organisering. Dette kompliseres ytterligere av de utfordringene som følger av den geografiske spredningen av campuser og studiesteder ved UiT Norges arktiske universitet.

### **3.2.3    *Utfordringer og forventninger til organisering på fakultetsnivå***

Universitetets organisering på fakultetsnivå var et tema i intervjuene med ledere og ansatte ved UiT - Norges arktiske universitet. Blant ledere på nivå 2 var det en gjennomgående forståelse av at dagens fakultetsstruktur var midlertidig, mens andre deler av organisasjonen var mer tvilende til behovet for en ytterligere omorganisering. Dette skyldtes det enkelte beskrev som «fusjonstretthet», og at man hadde

---

<sup>4</sup> Det er etablert et midlertidig institutt der deler av aktivitetene ved Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet er flyttet over til Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi.

brukt mye krefter på å implementere fusjonen og på å få dagens organisasjonsstruktur til å sette seg. Blant disse var det flere som mente at fusjonene hadde brakt de faglige målene til universitetet i bakgrunnen, og at organisasjonen nå trengte tid til å fokusere på kjerneoppgavene igjen fremfor å gå inn i en omorganiseringssprosess.

Det var likevel mange som så utfordringer knyttet til dagens organisasjonsstruktur på fakultetsnivå. Hva som skulle være målet for en omorganisering og hvordan en ny fakultetsstruktur bør se ut var det imidlertid ulike forventninger til. Flere ulike dilemmaer som ble trukket frem knyttet til organiseringen på fakultetsnivå viste dette. Forståelsen av utfordringer ved dagens organisering og forventningene til hvilke mål og behov organiseringen av fakultetene skal ivareta var imidlertid delvis sprikende og reflekterte i posisjonene til de intervjuede, og om de hadde bakgrunn fra det tidligere universitetet eller høyskolene.

**Størrelse:** Blant dem som ønsket en omorganisering av fakultetsstrukturen var en gjennomgående begrunnelse for dette utfordringene som følger av fakultetenes ulike størrelser. Foruten at dette utgjorde et representasjonsproblem i det utvidete ledermøtet, viste de til at de ulike størrelsene på fakultetene også skapte ulike behov og ulik kapasitet mellom fakultetene. Dette bygget opp under ulike «organisasjoner innenfor organisasjonen», der autonomi og ressurser ble ulikt fordelt mellom fakultetene. Det var få konkrete forslag til hvor stort et fakultet burde være, men enkelte pekte mot at større enheter vil bygge strukturer som fremmer kvalitet. Dagens små fakulteter opplevde derimot at mindre fakulteter var en fordel for å sikre faglig autonomi og gjennomføringsevne.

**Tverrfaglig samarbeid:** Det var flere ledere som trakk frem dagens fakultetsgrenser som et hinder for målet om mer tverrfaglig samarbeid. Flere delte en oppfatning av at fakultetene fremsto som siloer, og at det var for tette skott mellom fakultetene. Dette gjaldt særlig på utdanningssiden, der flere trakk frem budsjettmodellen med internfakturering som en barriere for å utvikle utdanningssamarbeid og for å dra nytte av relevante faglige ressurser på andre fakulteter. Selv om man kjente til at miljøer ved andre deler av organisasjonen hadde delvis overlappende ekspertise/kompetanse, opplevde de at ordningen med internfakturering hemmet fleksible løsninger, og at administrative hindringer derfor sto i veien for å gjennomføre samarbeid på tvers av fakultetene – på tross av at dette ellers blir oppmuntret.

Hvorvidt fakultetsgrensene sto i veien for tverrfaglig forskningssamarbeid var det mer delte syn på. Noen mente at forskere finner hverandre uansett, mens andre opplevde at universitetet var blitt så stort at forskere nå trenger hjelp for å finne hverandre. I den forbindelse var det flere som trakk frem styrets satsninger som et virkemiddel som skal stimulere til tverrfaglig samarbeid. Flere problematiserte imidlertid styrets operasjonalisering av tverrfaglighet som tverrfakultært samarbeid, og hevdet at dette bidro til å skape kunstige faglige skillelinjer og forståelser av tverrfaglighet. Dette reflekterer igjen fakultetenes ulike størrelser og faglige organisering, som betyr at samarbeid innenfor tematisk orienterte fakulteter som har en iboende tverrfaglighet ikke anerkjennes som tverrfaglig samarbeid. Videre kan en slik operasjonalisering favorisere små fakulteter.

**Faglige mål:** Det var til dels ulike syn på hvilke faglige mål som skulle legges til grunn for en eventuell omorganisering av fakultetsstrukturen. Dette handlet særlig om balansen mellom profesjonsfagene og disiplin-fagene, og mellom det enkelte beskrev som ulike kulturer for forskning ved henholdsvis høyskoler og universiteter. Flere fagmiljøer som har sin opprinnelse ved det tidligere universitetet er utpreget disiplinbaserte, og opererer med andre relevans- og kvalitetskriterier enn fagmiljøer som har sin opprinnelse ved de tidligere høyskolene. Små disiplinære fagmiljøer var eksempelvis bekymret for at grunnforskningen skulle komme i skyggen for den anvendte forskningen som kan ha større tilgang på eksterne midler. På den annen side var det en bekymring i tidligere høyskolemiljøer for at deres praksisnære og anvendte faglige orientering, samt nære bånd til regionale behov, skulle svekkes etter fusjonen og at den skulle bli mindre verdsatt enn den disiplinære forskningen. Balansen mellom profesjonsfag og disiplin-fag handler derfor ikke bare om rent faglige mål. Det handler også om hvilke kriterier som skal gjelde når ressurser fordeles, og om hvilken status og anerkjennelse de ulike fagmiljøene opplever i den nye universitetsorganisasjonen.

**Samfunnsmandat:** Spørsmålet om hva som skal være universitetets samfunnsmandat ble også tematisert i enkelte intervjuer. Dette er nært knyttet til spørsmålet om balansen mellom de ulike fagmiljøene ved universitetet. Mange som hadde sin bakgrunn fra det 'gamle' universitetet vektla at universitetet var et breddeuniversitet, og derfor hadde en forpliktelse til å sikre bredde i universitetets fagmiljøer. Samtidig var det flere som drøftet hvordan de regionale behovene best kan ivaretas av organisasjonsstrukturen ved universitetet. Dette handlet både om samarbeidet med offentlige virksomheter og private næringslivsaktører i landsdelen, men også om de regionale utdanningsbehovene. Flere av fagmiljøene ved høyskolene har hatt mye av sin FoU-virksomhet knyttet til samarbeid med regionale aktører. Enkelte vektla også utviklingene innen digitale læringsformer som et tiltak for å sikre regionale utdanningsbehov. Samtidig var det andre som mente at stedlige utdanninger var en del av universitetets samfunnsmandat.

## **Oppsummering**

Dagens strukturelle organisering på fakultetsnivå bærer preg av å være et resultat av fusjonen mellom et breddeuniversitet og høyskoler med ulike profesjonsfaglige profiler. Dagens fakultetsstruktur synes derfor å være styrt av både faglige, historiske og geografiske hensyn. Dette kommer til syne langs ulike dimensjoner. For det første bygger fakultetene på ulike prinsipper for faglig integrasjon. Videre har fakultetene ulik orientering mot praksisfeltet og eksterne aktører. Fakultetene har dessuten svært ulik størrelse, noe som også gjenspeiler seg i hvordan fakultetene integrerer de ulike enhetene og lager administrative strukturer. Sist, men ikke minst, er fakultetene i ulik grad berørt av fusjonsprosessene, og har derfor ulik geografisk tilknytning og spredning

## **3.3 UiT Norges arktiske universitet som et flercampusuniversitet**

Som følge av fusjonen mellom i alt fem institusjoner i regionene siden 2009, har UiT Norges arktiske universitet i dag spredd sin virksomhet utover seks campuser i tillegg til flere studiesteder. Flere av høyskolene hadde en flercampusorganisering før fusjonen, noe som har bidratt ytterligere til at dagens universitet har en kompleks geografisk organisasjonsstruktur. Som diskutert i kapittel 3.1.1. finner vi at det geografiske organiseringsprinsippet gjenfinnes i dagens organisasjonsstruktur på nivå 2. På instituttnivået er imidlertid prosessen med sammenslåinger og nye grensedragninger satt i gang i større grad, og flere fagmiljøer har fått en ny ledelse å forholde seg til på nivå 2. Dette betyr også at flere fagmiljøer er spredd over flere campuser, og at fagmiljøer er lokalisert andre steder enn der fakultets- og instituttledelsen har sete. I de påfølgende kapitlene vil vi først diskutere dagens flercampusorganisering opp mot enkelte organisasjonsmodeller for flercampusorganisering. Deretter vil vi peke på ulike utfordringer ved flercampusorganiseringen som kom til uttrykk i intervjuene med ledere og ansatte ved universitetet.

### **3.3.1 Organisatoriske kjennetegn ved flercampusorganisering**

Både nasjonalt og internasjonalt finner man i dag mange eksempler på flercampusorganisering av universiteter og høyskoler (Elken og Stensaker 2015; Pinheiro, Geschwind og Aarrevaara 2015). I Norge er dette et relativt nytt fenomen, og erfaringene med ulike modeller for flercampusorganisering er ikke systematisert. Etter høyskolereformen i 1994 fikk flere høyskoler aktivitet på ulike studiesteder, deriblant Høyskolen i Finnmark. Som følge av strukturreformen i høyere utdanning har det vært en ny runde av fusjoner, og flere universiteter og høyskoler har nå en flercampusorganisering som strekker seg over større geografiske avstander enn det man tidligere har hatt erfaring med i Norge. Blant disse er NTNU og Høyskolen i Sør-øst Norge, som begge fusjonerte samtidig med UiT - Norges arktiske universitet.

Fra et organisasjonsperspektiv kan utfordringen med flercampusorganisering oppsummeres i spørsmålet om hvordan man skal koble de ulike enhetene sammen (Elken og Stensaker 2015) og om hvordan man skal balansere sentralisering og standardisering av aktiviteter opp mot enhetenes autonomi innenfor organisasjonen (Pinheiro 2013). Disse aspektene handler om hvordan faglige og

geografiske grenser skal gjenfinnes i organisasjonsstrukturen, og om hvor man plasserer de ulike ansvars- og styringsfunksjonene.

Når det gjelder modeller for flercampusorganisering kan man i korte trekk skille mellom to ulike modeller, som begge representerer ytterpunkter langs en skala. Valget mellom disse modellene vil være avhengig av hva som er utdanningsinstitusjonens mål, og knytter seg særlig til hvorvidt organisasjonen er bundet av lokale forpliktelser:

- a) En modell for faglig spesialisering legger opp til at de geografiske og faglige grensene er de samme. En slik modell forutsetter komplementære fagmiljøer. Det betyr at hver campus har en særegen faglig profil, og at campuser hverken har overlappende fagmiljøer eller studietilbud.
- b) På den andre siden av skalaen finner man en modell for faglig heterogenitet, som forutsetter at campusene overlappende fagmiljøer. I sin mest ekstreme variant vil en slik modell innebære at hver campus har tilsvarende fagmiljøer og studietilbud.

Ved UiT – Norges arktiske universitet gjenfinner man i dag elementer av begge disse modellene. Enkelte fagmiljøer er konsentrert på ett campus, mens andre fagmiljøer har aktiviteter på flere campuser. Som vist i kapittel (3.2.2.) følger dette til en viss grad den faglige profilen på fagmiljøene. Mens de tradisjonelt disiplinbaserte fagmiljøene i all hovedsak holder til på campus i Tromsø, er det de profesjonsfaglige fagmiljøene som særlig har aktiviteten sin spredt over flere campuser. Ingen av fagmiljøene har aktivitet på alle campuser og studiesteder.

Tilsvarende kan spørsmålet om sentralisering versus autonomi forstås langs en dimensjon der en høy grad av sentralisering krever sterk integrasjon mellom studiestedene, mens et desentralisert system gir studiestedene større autonomi til både å definere mål for virksomheten og hvilke virkemidler man vil ta i bruk for å oppnå målene (Pinheiro 2013). Innenfor et universitet kan graden av sentralisering og autonomi fortone seg ulikt avhengig av om man snakker om administrasjon, utdannings- eller forsknings- og utviklingsvirksomheten. Hvordan hensynet til sentralisering og styring på den ene siden, og desentralisering og autonomi på den andre siden balanseres vil også kunne avhenge av hvilke styringslogikker som preger universitetsorganisasjonen, samt historisk-institusjonelle forhold.

Ved UiT - Norges arktiske universitet ser man at hensynet til sentralisering og autonomi balanseres ulikt innenfor ulike områder av universitetets virksomhet. Innenfor organiseringen av utdanningsvirksomheten har man eksempelvis etter fusjonen forsøkt å standardisere oppbyggingen av studieprogrammene for å øke mobilitet ved at studentene skal kunne bevege seg enklere både mellom studieprogram og campuser. Opptaket av studenter er også blitt sentralisert og standardisert. Når det gjelder forskningsvirksomheten har denne tradisjonelt vært lite sentralisert, og enhetene, og dermed campusene, har hatt stor autonomi til å definere sin egen virksomhet. Samtidig kan bruken av strategiplaner som initieres ovenfra og ned i organisasjonen, samt styrets bruk av strategisk midler for å implementere den strategiske planen forstås som tiltak for sentralisering som begrenser enhetenes autonomi til å forfølge interne prioriteringer for forskning- og utvikling.

Innenfor administrasjonen lever ulike prinsipper for ansvarsfordeling side om side ikke bare mellom fakultet og campus, men også innenfor samme fakultet og på samme campus. Mens noen har delegert myndighet nedover i organisasjonen og ut til de forskjellige campusene, har andre sentralisert enkelte ansvarsområder. Enkelte administrative funksjoner er også sentralisert på campus utenfor Tromsø. Her har fakultetene hatt stor autonomi til å selv beslutte hvilke hensyn som skal styre de administrative strukturene på bekostning av campusene. De tidligere sentraladministrasjonene ved høyskolene er i dag underlagt sentraladministrasjonen ved UiT Norges arktiske universitet. Campusene har imidlertid beholdt en egen administrativ ledelse.

### **3.3.2    *Utfordringer og dilemmaer knyttet til universitetets geografiske organisering***

Flere forventede fordeler kan knyttes til en flercampusorganisering av universiteter og høyskoler. En flercampusorganisering oppstår gjerne som følge av fusjoner av ulike institusjoner, og man antar at



dette vil bidra til at konkurransen mellom institusjoner i regionen blir mindre. En fusjon skal derfor kunne frigjøre ressurser som tidligere har blitt brukt på å konkurrere om studenter og andre ressurser, og man forventer at disse ressursene istedenfor kan brukes på kvalitetsutvikling og faglig spesialisering. Samtidig kan en flercampusorganisering styrke relasjonen til omgivelsene, ved at man både fremstår som en enhetlig eller koordinert aktør og har tilstedeværelse på flere ulike steder. Faglige synergier, større fagmiljøer og økt faglig kvalitet har også vært et hyppig argument for institusjonell sammenslåing, og har vært en sentral begrunnelse for fusjonsprosessen av universitetet og høyskolene i nord.

Hvorvidt flercampusorganiseringen har resultert i slike effekter er for tidlig å vurdere. Samtidig har UiT Norges arktiske universitet nå hatt en flercampusorganisering over noe tid, og ledere og ansatte har gjort seg verdifulle erfaringer om utfordringer og muligheter knyttet til flercampusorganisering. I intervjuer ble derfor ledere og ansatte spurt om erfaringer med flercampusorganiseringen, og hvordan man best kan ivareta styring og ledelse innenfor en organisasjon med store geografiske avstander.

UiT – Norges arktiske universitet har campuser og studiesteder spredd ut over en landsdel med store avstander. Fra Hammerfest i nord til Harstad i sør er det nesten 700 km å kjøre dersom man bruker bil, og kjøretiden beregnes til nesten 10 timer. Tromsø ligger midt imellom. Den umiddelbare konsekvensen av dette er at fusjonen medfører at betydelige ressurser i form av tid og reiseutgifter går med for å sikre samordning mellom enhetene. For ledere og ansatte representerer de store geografiske avstandene en stor utfordring for kommunikasjon og koordinering på tvers av de ulike campusene og studiestedene.

For noen ansatte handlet dette om at lederen deres nå befinner seg på en annen campus, og flere av disse uttrykte savn etter en stedlig ledelse å forholde seg til. Dette medfører også en viss asymmetri mellom ansatte, der noen sitter nærmere ledelsen enn andre. Videre har fusjonene bidratt til omorganiseringer som har flyttet «ansvarslinjer» og funksjoner slik at det oppleves som vanskeligere å orientere seg i organisasjonen.

For ledere var det flere utfordringer knyttet til de store geografiske avstandene. Det er lederne som i størst grad erfarer avstandene fordi de har et ansvar for kommunikasjon og koordinering mellom campusene og enhetene. Særlig dekaner med virksomhet på flere campuser har fått økt reisevirksomheten betraktelig etter fusjonene. Avstandene krever av lederne at de må tilbringe mye tid på reise og prioritere tiden sin på en ny måte. Selv om reisevirksomheten oppleves som en belastning for lederne, ga de uttrykk for at den er et 'nødvendig onde' slik UiT Norges arktiske universitet er organisert og fungerer i dag. Det var gjengs enighet om betydningen av å møtes ansikt til ansikt for å bygge tillit og fatte beslutninger. Flere mente også at det var nødvendig å samles fysisk for å bygge en felles universitetskultur.

UiT Norges arktiske universitet ligger langt fremme i å ta i bruk teknologi for å koordinere virksomheten over store avstander. Skype-møter er en mye brukt møteform, og terskelen for å kontakte hverandre digitalt på tvers av campuser er lav. Likevel mente flere at universitetet fortsatt hadde et stykke å gå når det gjaldt å utvikle en god møtekultur for Skype. Det handlet blant annet om å «møte opp» til avtalte møter, holde seg til sakslisten og la alle komme til orde.

Det var en asymmetri mellom de som har sete i Tromsø og de som befinner seg på andre campus med tanke på hvordan de store avstandene opplevdes. De som befinner seg på campusene utenfor Tromsø har fått en ny ledelse å forholde seg til på nivå 1, og den er i tillegg lokalisert langt unna der de har sin daglige virksomhet. For dem opplevdes det som viktig å treffes ansikt til ansikt for å integreres i den nye institusjonen. Selv om også ledere fra campus på Tromsø har måttet trappe opp reisevirksomheten, var det en opplevelse utenfor Tromsø av at de i større grad var forventet å komme til Tromsø enn andre veien. Blant ledere utenfor Tromsø var bekymringen for å gå glipp av uformelle diskusjoner og informasjonsutveksling en tilleggsdimensjon.

Flercampusorganiseringen opplevdes også som et styringsproblem for både ledere og ansatte innenfor enheter som var spredd over flere campuser/studiesteder. Hvordan skulle enhetene organiseres for å håndtere styring og ledelse over store geografiske avstander? Denne utfordringen ble oppsummert av mange som «campus møter linja».

### **Oppsummering**

Dagens geografiske organisering representerer en utfordring for kommunikasjon og koordinering mellom ansatte og ledere på ulike campuser. Dette krever store ressurser både av organisasjonen som helhet, og av den enkelte – særlig ledere for enheter med aktivitet på flere campuser. Selv om det er stor vilje og optimisme knyttet til mulighetene som digitale kommunikasjonsformer åpner for samarbeid på tvers av de geografiske avstandene, så løser ikke dette opplevelsen av at universitetet er preget av en sentrum-periferi dimensjon som de geografiske strukturene understøtter. Hvilke funksjoner som skal følge den vertikale styringslinjen, og hvilke som skal bidra til ivaretagelse av stedlig styring er en åpenbar utfordring ved dagens organisering.

## **4 Ulike modeller for strukturell og geografisk organisering av UiT Norges arktiske universitet**

Formålet med dette kapittelet er å oppsummere og diskutere sentrale funn som ble presentert i foregående kapiteler, og forfølge den overordnede problemstillingen for gjennomgangen av organisasjonsstrukturen: Hvordan kan universitetets evne til å forfølge strategiske mål styrkes, samtidig som man sørger for god både faglig og geografisk integrasjon av enhetene? Diskusjonen vil etterfølges av en gjennomgang av ulike mulige modeller for en organisering av universitetet, samt avsluttende bemerkninger.

### **4.1 Kjennetegn ved dagens organisering av UiT Norges arktiske universitet**

UiT Norges arktiske universitet har vært igjennom flere store endringsprosesser i løpet av de siste årene som en følge av fusjonsprosessene mellom universitetet og høyskolene i landsdelen. Som følge av det har UiT Norges arktiske universitet aktivitet i alle de nordlige fylkene, og er den største statlige høyere utdanningsinstitusjonen i den nordlige landsdelen. Dette signaliseres også i universitetets strategiplan, som har en tydelig profilering som et universitet ved at de slår fast at de skal utnytte sin sentrale beliggenhet i nordområdene. Vi finner at det generelt sett er stor oppslutning om målene i strategiplanen – også innen de innfusjonerte enhetene som ikke deltok i prosessen med å utvikle strategiplanen. Den overordnede tilslutningen til strategiplanen og samforståelsen av hva som skal være de faglig-strategiske målene for institusjonen vurderer vi som en styrke for universitetets styringsevne.

Samtidig viser gjennomgangen av organisasjonsstrukturen i kapittel 3 hvordan dagens organisasjonsstruktur fremstår som svært kompleks, med enheter av varierende størrelse, faglig orientering og forståelse av samfunnsoppdraget, og ikke minst geografisk spredning. Dette er til dels et resultat av fusjonsprosessene som universitetet har vært igjennom, som særlig preger organiseringen på fakultetsnivå. Dette har skapt et lag i organisasjonen som er preget av store størrelsesforskjeller mellom enhetene, og der skillelinjene mellom universitets- og høyskolemiljøer - og mellom de ulike campusene - opprettholdes. Disse skillelinjene flyttes inn i det utvidete ledermøtet der dekanene og rektoratet samles.

Det utvidete ledermøtet fremstår som et sentralt organ for samordning mellom enhetene og iverksettelse av styrets vedtak. Virksomheten til ledermøtet og dynamikken i dette vil derfor være av

betydning for universitetets styringsevne. Sammensetningen av dette er imidlertid et springende punkt for ledermøtets potensial.

#### **4.1.1 Sentrale skillelinjer i dagens organisasjonsstruktur**

Dagens organisering på fakultetsnivå er preget av enheter med store størrelsesforskjeller. Dette skaper utfordringer ved at ressurser fordeles ulikt mellom enhetene. Et eksempel på dette er når enkelte ressurser fordeles likt mellom fakultetene og ikke proporsjonalt. Størrelsen har også betydning for fakultetenes autonomi innenfor universitetsorganisasjonen. Større enheter har mer autonomi, mens mindre fakulteter er mer avhengig av støtte fra sentraladministrasjonen. Videre skaper de ulike størrelsesforholdene representasjonsutfordringer i det utvidete ledelsesmøte. Mindre enheter får en forholdsmessig større stemme inn i beslutningsprosesser. På den annen side har større fakulteter en tyngde som kan øke gjennomslagskraften i diskusjoner. Disse forholdene bidrar til å skape en potensiell konfliktlinje mellom fakulteter av ulike størrelse innad i organisasjonen som kan bygge motsetninger mellom fakultetene, og der noen fakulteter vil kunne tilgodeses på bekostning av andre.

Dagens organisasjon er også preget av en sentrum-periferi dimensjon, der Tromsø både representerer et geografisk, administrativt og faglig sentrum. Tromsø er også det administrative sentrum i den nordlige landsdelen.

Geografisk ligger Tromsø midt mellom de øvrige campusene ved UiT Norges arktiske universitet, og det er også flest ansatte som holder til på campus i Tromsø. Dette bidrar til at mye kommunikasjon samles i Tromsø, og det er en opplevelse av at flest arbeidsreiser går fra de øvrige campusene til Tromsø og ikke omvendt.

Campus Tromsø er også det administrative sentrum for UiT. Både rektoratet, med unntak av viserektorene, og sentraladministrasjonen ved universitetet har sete her. For de innfusjonerte høyskolene har dette medført at ledelsen av en rekke tjenester har blitt sentralisert til Tromsø. Flere organer er opprettet for å ivareta campusene utenfor Tromsø. Det er likevel en svakhet ved dagens organisasjonsstruktur at campusene ikke er direkte ivaretatt i det utvidete ledermøtet. I dag er den stedlige dimensjonen kun ivaretatt indirekte gjennom dekaner/avdelingsleder og viserektorene som har sete utenfor Tromsø. De kan derved havne i en dobbeltrolle der de både skal stå til ansvar for fakultetet og campusenes interesser og behov i ledermøtet.

Også faglig representerer Tromsø et sentrum i organisasjonen ved at de har flest fagmiljøer og faglige ansatte, og ved at fem av åtte fakulteter har sete i Tromsø. Høyskolene som har blitt en del av UiT Norges arktiske universitet har i praksis blitt gjort om til fakulteter som er lagt utenpå den tidligere fakultetsstrukturen. Flytting av fagmiljøers tilhørighet har istedenfor funnet sted på instituttnivå. For fagmiljøene sin del betyr dette at flere mindre fagmiljøer har fått en ny ledelse på fakultetsnivå. Denne bevegelsen har i hovedsak medført at fagmiljøer på campusene utenfor Tromsø har fått en fakultetsledelse med sete i Tromsø. Det er få fagmiljøer i Tromsø som har fått ny fakultetsledelse med sete på de nye campusene. Slik sett har fusjonsprosessen medført en delvis sentralisering i retning Tromsø på instituttnivå. Sentrum-periferi dimensjonen ved dagens organisasjonsstruktur underbygges derfor av dagens faglige organisering, på tross av at flere fakulteter har ledelse ved campuser utenfor Tromsø.

Både sentrum-periferidimensjonen og størrelsesdimensjonen understøttes av at fakultetene i noen grad er samlet etter ulike faglige organiseringsprinsipper. UiT Norges arktiske universitet har hatt et mål om faglig integrasjon innenfor enhetene, men ettersom fakultetsstrukturen i dag er vel så mye et resultat av historiske og derfor geografiske skillelinjer, ser vi at det er et potensial for å vurdere nye prinsipper for faglig organisering og integrasjon på fakultetsnivå. Særlig tydelig blir dette om man sammenlikner det tematisk organiserte Helsefakultetet som omfavner en rekke helseprofesjoner med det disiplinorienterte Juridiske fakultet.

Men den faglige og geografiske sammensetningen av fakultetene ved det nye universitetet rommer også en skillelinje som går mellom de tradisjonelle universitetsfagene og høyskolefagene. Selv om skillelinjer mellom universitets- og høyskolemiljøer generelt har fått mindre betydning de senere år som følge av en trend mot akademisering av høyskoleutdanningene (Terum og Smeby 2014), er det fremdeles fagkulturelle forskjeller mellom fagmiljøene som nå er samlet i den nye universitetsorganisasjonen. Mens høyskolemiljøene tradisjonelt har hatt en utpreget anvendt orientering med sterke bånd til eksterne aktører i regionen, har universitetene hatt en større andel grunnforskning og de har hatt andre samarbeidspartnere og inntjeningskilder enn høyskolemiljøene. Når de organisatoriske skillelinjene mellom de tidligere høyskolemiljøene og universitetsmiljøene opprettholdes innenfor organisasjonen, kan dette skape en barriere mot integrasjon mellom disse fagmiljøene.

#### **4.1.2 Dagens skillelinjer som iboende dilemmaer ved universitetets organisering**

De tre dimensjonene som vi gjenfinner i organisasjonen - mellom små og store fakulteter, sentrum og periferi, samt universitets- og høyskolemiljøer - representerer tre sentrale skillelinjer som preger dagens organisasjonsstruktur ved UiT Norges arktiske universitet. Denne gjennomgangen av organisasjonsstrukturen har vist hvordan disse skillelinjene også til dels sammenfallende, og derfor virker forsterkende på hverandre.

Sammenfallende skillelinjer representerer en styringsutfordring for universitetet, ettersom skillelinjene kan virke som barrierer for gjennomføring av sentrale mål for universitetet og utvikling av sterke fagmiljøer. Ett eksempel på dette er målet om tverrfaglig samarbeid, som styret har definert som tverrfakultært samarbeid. Når fakultæregrenser er dratt opp etter andre behov enn rent faglige, vil tverrfagligheten defineres av sekundære prinsipper, slik som geografi og historiske prosesser. Samtidig bygger fakultetsgrensene administrative barrierer for samarbeid, noe problemet med internfakturering mellom fakultetene illustrerer. Den geografiske dimensjonen langs en sentrum-periferiakse representerer også en styringsutfordring i den forstand at koordinering og kommunikasjon mellom enhetene krever mye ressurser av ledelsen som kunne blitt brukt til å forfølge strategiske mål.

På den annen side representerer de tre skillelinjene til dels iboende dilemmaer ved universitetets organisering, som kan gjenfinnes i enhver organisasjonsmodell. Mens en sentralisering av fakultetsledelsene til campus i Tromsø kan styrke styringslinjene og forenkle koordinering mellom enhetene, vil dette samtidig gå på bekostning av medbestemmelse og en sterk lokal forankring - som begge er sentrale verdier ved UiT Norges arktiske universitet. Det samme kan sies om den iboende skillelinjen mellom universitets- og høyskolekulturer ved innenfor dagens universitetsorganisasjon. Samtidig som man kan forvente faglige synergier ved å knytte disse miljøene tettere sammen, kan dette også medføre at de faglige særegenhetene og den lokale tilknytning til miljøene svekkes.

Det er heller ikke et opplagt ideal for hvor stort et fakultet bør være. Små fakulteter opplever fleksibilitet og nærhet mellom ledelse både horisontalt og vertikalt i organisasjonen som styrker ved dagens organisasjonsstruktur. Store fakulteter opplever autonomi til å gjøre egne prioriteringer og jobbe på tvers innenfor fakultetet. Utfordringen med ulike størrelser på fakultetene representerer imidlertid en skillelinje som i større grad lar seg løse gjennom en reorganisering av fakultetene. Samtidig er det store forskjeller på de ulike fagmiljøene, og utfordringen med balansen mellom store og små fagmiljøer vil derfor kunne gjenfinnes på instituttnivå. Utfordringen ligger i så måte i hvordan fagmiljøer av så ulike størrelser skal samordnes innenfor samme organisasjon.

## **4.2 Alternative modeller for geografisk og faglig organisering**

Flercampusuniversiteter skiller seg fra andre høyere utdanningsinstitusjoner ved at aktivitetene spres seg over flere geografisk atskilte campuser. Dette skaper andre utfordringer for styring og administrasjon, og man må vurdere hvor ulike funksjoner og aktiviteter bør lokaliseres. Dette gjelder særlig hvorvidt fagmiljøer skal konsentreres geografisk, eller om man skal spre denne forsknings- og

undervisningsaktiviteten. Dette viser til skillet mellom henholdsvis overlappende eller komplementære campuser (se 3.3.1).

For å dempe utfordringene ved den geografiske spredningen ved UiT Norges arktiske universitet vil vi anbefale at man går inn for campusovergripende fakulteter. Det betyr at alle fakulteter bør ha aktiviteter på flere campuser. Samtidig mener vi at man bør vurdere hvorvidt det er fruktbart med overlappende eller komplementære fagmiljøer på nivå 3.

Av hensyn til den faglige aktiviteten vil det være hensiktsmessig å samle fagmiljøer geografisk der dette er mulig. Det er ikke gitt hva som er den kritiske størrelsen på faglige enheter for å sikre sterke fagmiljøer og kvalitet i forskning og utdanning. Dette kan også variere avhengig av kunnskapstype/disiplin og tilknytning til andre sektorer i arbeidsmarkedet (Vabø og Kårstein 2014). Samtidig er det lite kontroversielt å hevde at en viss størrelse er nødvendig for å sikre kvalitet og effektiv ressursutnyttelse i høyere utdanning. Dette danner også bakteppet for strukturreformen. Dette vil også være gunstig sett i lys av de styringsutfordringene som geografisk fragmenterte institutter/fagmiljøer skaper. På den annen side har mange fagmiljøer ved UiT Norges arktiske universitet forpliktelser og relasjoner til regionene i den nordlige landsdelen både ved at de tilbyr utdanninger som dekker lokale behov og ved at de bidrar til utvikling og innovasjon i lokale private og offentlige virksomheter. I etterkant av en eventuell beslutning om den faglige organiseringen på nivå 2 bør man derfor åpne for en prosess i fagmiljøene om endelig organisering og lokalisering av fagmiljøene på nivå 3. Dette er en prosess som vil kreve en avveining av forholdet mellom faglige og stedlige ambisjoner og forpliktelser.

Den faglige organiseringen av fakultetene i flercampusuniversiteter trenger imidlertid ikke å skille seg vesensforskjellig fra universiteter med kun ett campus. I det følgende vil vi derfor vurdere tre ulike modeller for faglig organisering, og fordeler og ulemper med disse sett i lys av skillelinjene som preger dagens organisasjonsstruktur og mandatet for organisasjonsgjennomgangen. Disse er rendyrkede modeller for faglig organisering, og representerer ulike prinsipper for å bygge organisasjonsstrukturer på fakultetsnivå.

Modellene bygger på noen fellestrekk som reflekterer generelle anbefalinger på bakgrunn av gjennomgangen av organisasjonsstrukturen:

- a) Modellene legger opp til campusovergripende fakulteter som bidrar til brobygging mellom sentrum og periferi.
- b) Modellene legger opp til faglig bredt sammensatte fakulteter som skal stimulere tverrfaglig samarbeid og synergier mellom profesjons- og disiplinbaserte fagmiljøer.
- c) Modellene åpner for både tradisjonell instituttorganisering og 'schools'-organisering på tvers av fakulteter.

Tverrfaglighet er et viktig element i dagens tenkning rundt forskning og utdanning, og defineres som et sentralt mål i UiT Norges arktiske universitet sin strategiplan. Nye samfunnsutfordringer krever nye former for organisering av kunnskapsproduksjonen som inkluderer et tettere samarbeid mellom ulike sektorer, inkludert aktører i både offentlig og privat virksomhet. Dagens organisering av UiT – Norges arktiske universitet har i likhet med de fleste andre universitet i Norge beholdt fakultet som enhetsbenevnelse på nivå 2, og har primært institutter og sentre på nivå 3, med unntak av idretts-, handels- og fiskerihøgskolen. Schools-begrepet dukker stadig oftere opp i diskusjonen rundt faglig organisering av høyere utdanningsinstitusjoner, og dette begrepet brukes ofte om faglige enheter som har en typisk tverrfaglig/tematisk profil. Dette er imidlertid et begrep som fremdeles har et noe uklart innhold. Schools-begrepet kan benyttes om enheter som tilsvarer institutter og som tilbyr profesjonsrettet og tverrfaglig forsknings og utdanning. Men det brukes også om avdelinger/enheter som går på tvers av institutter, og som derfor kan bygge på/låne fagkompetanse fra flere ulike fagmiljøer. For UiT Norges arktiske universitet sin del kan flere av de profesjonsfaglige miljøene med

en flerfaglig, tematisk innretning kunne tenkes å dra nytte av en schools-organisering som legger til rette for økt samarbeid med tilgrensende fagmiljøer.

Gitt at høyere utdanningsinstitusjoner er preget av sammensatte mål, vil enhver modell for organisering av aktivitetene innebærer ulike dilemmaer for hvordan ulike mål og særlige utfordringer skal balanseres. Dette er også tilfellet med disse modellene. Et formål med drøftingen av de ulike modellene er derfor å drøfte en prinsipiell tenkning rundt organisasjonsstrukturene, og synliggjøre dilemmaene disse medfører.

#### **4.2.1 En faglig organisering basert på tre overgripende vitenskapsområder ved universitet**

Begrepet vitenskapsområde er lite brukt i Norge, men i Sverige utgjør dette et faglig organiseringsprinsipp som er ment å tilby et overgripende begrep som flere tilgrensende fagområder kan samles under. Det er imidlertid ikke gitt hvordan et vitenskapsområde skal defineres, og enkelte fagmiljøer kan ha forankring i eller tilknytning til flere vitenskapsområder. I Sverige danner vitenskapsområdene basis for forskerutdanningene, og svenske utdanningsmyndigheter skiller mellom fire ulike vitenskapsområder: et humanistisk-samfunnsvitenskapelig, et teknisk, et naturvitenskapelig, og et medisinsk. Det er imidlertid ingen fasit på hvordan vitenskapsområder skal avgrenses. Det svenske Vetenskapsrådet skiller eksempelvis mellom humaniora og samfunnsvitenskap, medisin og helse, og naturvitenskap og teknologi.

Gitt den faglige aktiviteten til UiT Norges arktiske universitet kan tre overgripende vitenskapsområder være:

- 1) samfunnsvitenskap, humaniora og kunsthøgskolefag
- 2) teknologi og naturvitenskap
- 3) helse- og sosialvitenskap.

En strukturell organisering av fakultetsnivået etter overgripende vitenskapsområder slik det er foreslått her vil skape et nivå 2 i universitetsorganisasjonen med færre og større fakulteter. Dette innebærer at flere fagmiljøer vil samles under en felles overbygning, og vil oppheve flere av de historisk og geografisk betingete grensene som preger dagens fakultetsstruktur.

Dette kan bidra til enklere styringsdialog mellom nivå 1 og nivå 2, i og med at det blir færre enheter som skal koordineres og som skal dele på ressursene. Det vil skape en mer balansert fakultetsstruktur med en mer proporsjonal representasjon av fagmiljøer i det utvidete ledermøtet. Samtidig som dette vil løse representasjonsutfordringene i dagens ledermøte og styrke den strategiske kapasiteten, kan det også skape nye utfordringer. Færre fakulteter kan bety at mer makt samles på færre hender og en svekkelse av demokratiet ved universitetet, avhengig av hvordan det enkelte fakultet organiserer den interne styringen. Det vil også kreve en ny organisering av det utvidete ledermøtet for å balansere relasjonen mellom dekanene og rektoratet som per i dag teller 5 personer.

En organisering av nivå 2 etter dette prinsippet vil samle flere fagmiljøer under en felles paraply. Dette betyr at både profesjonsorienterte, tematisk baserte og disiplinbaserte fagmiljøer vil samles under «samme tak», noe som kan stimulere tverrfaglighet og integrasjon mellom ulike faglige kulturer. Ved UiT – Norges arktiske universitet, har man ønsket at tverrfaglig samarbeid skulle innebære tverrfakultært samarbeid. En organisering etter vitenskapsområder vil sannsynligvis innebære at man til en viss grad går bort fra denne operasjonaliseringen av begrepet. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at en organisering etter dette prinsippet også kan føre til enda tettere «skott» mellom fakultetene: man åpner opp for mer tverrfaglig samarbeid innenfor fakultetet, men samtidig bygger store «siloer» hvor kontakten og samarbeidet på tvers av organisasjonen blir minimal (Stensaker et.al. 2016).

Ettersom større fakulteter bidrar til økt campusovergripende faglig aktivitet, gir dette også den enkelte dekan mange flere enheter å forholde seg til på nivå 3. En utfordring i et flercampus universitet er de ansattes opplevelse av nærhet til ledelsen, og også vice versa; ledelsens nærhet til de ansatte. Store fakultet med campusovergripende aktiviteter kan medføre at fakultetets ledelse blir mer perifer for den enkelte ansatte. Stedlig ledelse, både på fakultets- og på instituttnivå vil derfor være et viktig tiltak for å skape nærhet mellom de ulike leddene i organisasjonen – både for den ansatte, men også for dekaner og instituttledere. Spesielt for dekanen vil store fakultet i et flercampusuniversitet, organisert etter vitenskapsområder, bidra til økt reisevirksomhet. Stedlig ledelse vil kunne avlaste noe, og kunne bidra til å bygge ned sentrum periferidimensjonen.

### **Oppsummering:**

Fordeler:

- Færre fakulteter
- Økt strategisk kapasitet gjennom enklere samordning mellom nivå 1 og 2
- Opphever dagens lappeteppes av geografiske og historisk betingete faglige strukturer
- Samler profesjons- og disiplinorienterte fagmiljøer under samme overbygning
- Stimulerer faglige synergier innen beslektede fagområder

Ulemper:

- Mer makt på færre hender
- Krever en restrukturering av representasjonen i det utvidete ledermøtet
- Større avstand med fakultetsledelse og ansatte
- Kan bidra til utvikling av siloer

#### **4.2.2 En faglig samling av disipliner og profesjonsmiljøer**

Som følge av fusjonsprosessene har UiT Norges arktiske universitet en fagportefølje som både reflekterer et typisk breddeuniversitetet og tilbyr alle de store profesjonsutdanningene. Potensialet for samarbeid på tvers av de typiske universitetsfagene og de profesjonsrettede høyskolefagene regnes som betydelig. Det er eksempelvis pekt på at faglig komplementaritet (f.eks. representert gjennom lærerutdanning og pedagogikk) ofte er en faktor som har en positiv effekt på faglig samarbeid etter en fusjon (Stensaker, Larsen, & Kyvik, 2005). Dersom man anser at profesjonsutdanninger og disiplin-fagene representerer komplementære fagmiljø, kan det legges til rette for en enda større grad av samarbeid mellom disse ved å samle dem inn i et faglig felleskap under et fakultet. Organisasjonsstrukturen på nivå 2 kan stimulere til dette ved å satse på en fakultetsstruktur der fakulteter «huser» hver sine store profesjonsutdanninger ved universitetene, og der profesjonsmiljøene organiseres under samme overbygning som relevante fagmiljøer med opphav fra universitetsmiljøene. De «store» profesjonsutdanningene vil eksempelvis være lærerutdanningen, ingeniørutdanningen og sykepleierutdanningen. Alle har sterke faglige koblinger til ulike disiplinorienterte fagmiljøer, og man kan derfor se for seg fruktbare faglige synergier mellom disse miljøene, både i undervisningsaktiviteter, men særlig innenfor forskningsaktiviteten. Profesjonsutdanningene bidrar på sin side med nærhet til praksisfeltet og anvendte perspektiver til de disiplinbaserte fagene.

Tanken bak en slik organisering er at man under et felles «tak» legger til rette for faglige synergieffekter mellom beslektede disiplinbaserte fag og profesjonsutdanninger. Videre kan det styrke integrasjonen mellom høgskolekulturen og universitetskulturen.

En mulig inndeling i fakulteter kan se slik ut:

- 1) Fakultet for lærerutdanning, humaniora og kunsthøgskolen
- 2) Fakultet for jus, økonomi og administrasjon, sosial- og samfunnsfag



- 3) Fakultet for helse- og idrettsfag
- 4) Fakultet for naturvitenskap, fiskeri, teknologi og ingeniør

Også en slik modell vil bidra til færre og større fakultet enn hva tilfellet i dag er ved UiT Norges arktiske universitet. Dette gir flere av de samme fordelene, men også utfordringene som er nevnt under forrige modell. Færre ledere på nivå 2 vil sannsynligvis bedre universitetets strategiske evne og mulighet for strategisk utvikling på institusjonsnivå. Imidlertid vil ikke en innsnevret ledergruppe representere alle universitetets «stemmer» på sammen måte som i dagens utvidede ledermøte. Man vil kunne argumentere for at strategisk evne går på bekostning av demokratiet og bottom-up tekningen som er en viktig del av kulturen i alle høyere utdanningsinstitusjoner.

Det er noen åpenbare utfordringer ved å organisere nivå 2 etter et prinsipp om bedre integrering av profesjonsutdanninger og disiplinfag. Enkelte disiplinfag vil ha tilknytninger til flere ulike profesjonsutdanninger, f.eks. vil disiplinfaget matematikk kunne tilknyttes både lærerutdanninger og ingeniørutdanninger. Imidlertid vil noe uklare tilknytningspunkter også kunne åpne opp for samarbeid på tvers av fakulteter og således til en viss grad motvirke silotenkingen som f.eks. kan gjøre seg gjeldende for vår første modell. Som et alternativ til å bygge flere mindre og parallelle fagmiljøer som er organisert under ulike fakulteter, kan man velge å la profesjonsutdanningene organiseres som schools som organiseres som tverrgående avdelinger og derfor legges utenpå den tradisjonelle instituttstrukturen.

En annen utfordring innenfor denne modellen er at man kan få relativt store størrelsesforskjeller mellom fagmiljøene innenfor fakultetene, og der profesjonsutdanningene blir motoren i fakultetets aktiviteter. Dette vil kreve økt bevissthet om hvordan man kan ivareta ulike faglige egenarter under samme overbygning.

### **Oppsummering:**

Fordeler:

- Færre fakulteter
- Økt strategisk kapasitet
- Opphever dagens iboende geografiske og historiske strukturer
- Samler profesjons- og disiplinorienterte fagmiljøer under samme overbygning
- Stimulerer faglige synergier mellom profesjons- og disiplinbaserte fag
- Sikrer geografiske spredning ved at alle fakulteter har aktiviteter på flere campuser

Ulemper:

- Mer makt på færre hender
- Krever en restrukturering av representasjonen i det utvidete ledermøtet
- Store forskjeller mellom fagmiljøenes størrelser
- Større avstand mellom fakultetsledelse og ansatte

### **4.2.3 En tematisk organisering av nivå 2**

En fjerde organisasjonsmodell kan være å organisere nivå 2 ved UiT Norges arktiske universitet etter tematiske områder. Denne måten å tenke på i forhold til faglig organisering er også kalt kunnskapsområdeprinsippet. Formålet med å organisere fagmiljøer etter dette prinsippet er å fremme og formidle kunnskap om et mer eller mindre spesifikt kunnskapsfelt. En slik organisering vil sannsynligvis fremme tverrfaglig forskning og utdanning i enda større grad enn de overnevnte modeller.

En faglig organisering etter tema vil kunne bidra til å synliggjøre institusjonens forsknings- og utdanningsprofil. For et universitet som UiT – Norges arktiske universitet som har en så klar profil som ledere og ansatte identifiserer seg med, kan man tenke seg at dette kan være viktig. Mulige temaer er

ulike samfunnsbehov eller mer overgripende tematikker som illustrerer institusjonens forsknings- og utdanningsaktivitet. Et eksempel til inndeling kan i så måte være de tematiske områdene som definert i universitetets strategiplan:

- 1) Fakultet for energi, klima, samfunn og miljø
- 2) Fakultet for teknologi
- 3) Fakultet for helse, velferd og livskvalitet
- 4) Fakultet for samfunnsutvikling og demokratisering
- 5) Fakultet for bærekraftig bruk av ressurser

En organisering etter tematiske fagområder involverer noen særlige utfordringer. En utfordring ligger i å finne de gode temaene å organisere etter, og dernest organisere fagmiljø etter tema. Dessuten vil et fagmiljø naturlig kunne knyttes til flere ulike tematikker. Imidlertid vil dette også åpne opp for økt samarbeid på tvers av fakultet. Den største utfordringen ligger imidlertid i at en tematisk organisering kan hindre nytenkning, i og med at man låser seg til noen temaer som kan vise seg å miste aktualitet.

Utgangspunktet bør være færre og større fakultet, særlig med tanke på universitetets styringsevne og strategiske kapasitet. En organisering av nivå 2 etter tematiske prinsipper vil kunne skape representasjonsutfordringer i et ledermøte. Man kan se for seg fakulteter som fremstår som svært tverrfaglige og det kan være vanskelig for en dekan å relatere til flere, temmelig ulike fagmiljøer og også klare å viderefremme ulike problemstillinger knyttet til ulike fagmiljø. Dette stiller store krav til dekanen og til gode og effektive kommunikasjonslinjer internt innen det enkelte fakultet.

En organisering etter tema vil etter all sannsynlighet også bidra til en bedre integrering av sentrum-periferi, og også av ulike kulturer representert gjennom høgskolemiljø og universitetsmiljø. Dette vil selvfølgelig til en viss grad være avhengig av hvilke tematikker man velger å organisere etter.

### **Oppsummering:**

Fordeler:

- Økt strategisk kapasitet
- Tydeligere profilering av satsningsområdene
- Økt potensiale for tverrfaglighet
- Opphever dagens iboende geografiske og historiske strukturer
- Færre fakulteter

Ulemper:

- Fagmiljøer kan ha tilhørighet til flere tematiske områder
- Kan hindre fleksibilitet i møtet med nye aktuelle tematikker
- Ledelse av utpreget tverrfaglige miljøer skaper særegne utfordringer

## **4.3 Avsluttende kommentarer**

Et sentralt mål i Strukturmelding som ble lagt frem våren 2015 var å øke kvalitet i høyere utdanning og forskning. Et tiltak for dette er å sikre 'robuste fagmiljøer' og effektiv ressursbruk. Fusjoner av høyere utdanningsinstitusjoner har vært et tiltak for å komme dette i møte. Sammen med de mange endringene som universitets- og høgskolesektoren har vært gjennom det siste tiåret har dette skapt et nytt institusjonslandskap i sektoren for forskning og høyere utdanning i Norge der kjennetegn som tidligere skillet mellom universitet og høyskole er i ferd med å utviskes. Dette skaper institusjoner som sprer seg over store geografiske avstander og bærer i seg mange ulike kulturer for forskning og utdanning, noe UiT Norges arktiske universitet er den fremste representanten for. Hvordan kan man

stimulere til integrasjon mellom ulike campuser og studiesteder og de ulike fagmiljøene som disse representerer? Hvordan oppnå synergieffekter mellom ulike, men komplementære fagmiljøer? Hva skal til for å skape sterke fagmiljøer som tilbyr forskning og utdanning av høy kvalitet?

De fire modellene vi har skissert over (inkludert dagens organisasjonsmodell) illustrerer organisasjonsmodeller som tar utgangspunkt i spesifikke prinsipper for faglig organisering i høyere utdanningsinstitusjoner. En organisasjonsmodell kan ikke alene komme alle de problemstillingene som fusjonsprosesser skaper i møte, og enhver organisering på fakultetsnivå vil være preget av særegne dilemmaer mellom ulike mål og hensyn som universiteter forventes å imøtekomme. Men en organisasjonsmodell bidrar i form av fastsatte rammer og strukturer som vil prege universitetets evne til å forfølge strategiske mål, og samtidig sørge for god både faglig og geografisk integrasjon av enhetene.

Som vi allerede har understreket flere ganger, og som erfaringer med ulike organisasjonsmodeller i høyere utdanning viser, er det ikke et mål i seg selv å organisere faglig aktivitet etter ett fastlagt prinsipp. Normalen er heller at man organiserer etter flere prinsipper samtidig, og at ulike prinsipper kan fungere godt side ved side. Den enkelte institusjon har flere ulike hensyn å ta. UiT Norges arktiske universitet er en meget kompleks organisasjon og har en rekke utfordringer de skal komme i møte i årene fremover. Gitt universitetets strategiske mål og de særlige kjennetegnene ved den geografiske og faglige sammensetningen, mener vi imidlertid at en modell som samler tilgrensende disiplinorienterte fagmiljøer med beslektede profesjonsfag kan skape nye faglige synergier som kan styrke universitetets strategiske ambisjoner samtidig som den kan bygge bro mellom sentrum og periferi, og de tidligere høyskole- og universitetsmiljøene.

## Referanser

- Arbo, P., & Bull, T. (2016). Mergers in the North: The making of the Arctic University of Norway. In R. Pinheiro, L. Geschwind, & T. Aarrevaara (Eds.), *Mergers in higher education: The experience from Northern Europe*. Dordrecht: Springer.
- Becher, T., & Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories: intellectual enquiry and the culture of the disciplines* (2nd ed.) London: Routledge.
- Bleiklie, I., & Frølich, N. (2014). Styling og ledelse i politikk om høyere utdanning. I N. Frølich, E. Hovdhaugen, & L. I. Terum (Eds.), *Kvalitet, kapasitet og relevans. Utviklingstrekk i norsk høyere utdanning*. Cappelen Damm Akademisk: Oslo.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems: 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development (pp. 1-63). New York, NY: Springer New York.
- Castells, M. (2001). Universities as dynamic systems of contradictory functions. In J. Muller, N. Cloete, & S. Badat (Eds.), *Challenges of Globalization. South African Debates with Manuel Castells* (pp. 206-223). Maskew Miller Longman.
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62(4), 503-517.
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System: Academic organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, Los Angeles, Oxford: University of California Press.
- Elken, M., & Stensaker, B. (2015). *Organisering av flercampusuniversitet: En diskusjon av prinsipper og etablert praksis ved noen utenlandske læresteder*. Oslo: NIFU.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Kyvik, S. (1999). *Evaluering av høyskolereformen. Sluttrapport*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Kyvik, S., Reymert, I., Vabø, A., & Alvsvåg, A. (2015). *Forskergrupper i universitets- og høyskolesektoren*. Retrieved from Oslo:
- Langfeldt, L., & Larsen, I. M. (2004). *Profilerte breddeuniversiteter? Formulering, organisering og iverksetting av strategiske satsinger ved norske universiteter*. Oslo: NIFU.
- Meld. St. 18 (2015). *Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo.
- Michelsen, S., & Vabø, A. (2014). Støtteenhet, grunnenhet eller utfører? In N. Frølich, E. Hovdhaugen, & L. I. Terum (Eds.), *Kvalitet, kapasitet og relevans*. Oslo: Cappelen Damm.
- Nowotny, H., Scott, P. B., & Gibbons, M. T. (Eds.). (2001). *Re-Thinking Science*. Cambridge: Polity Press.
- Olsen, J. P. (2007). The institutional dynamics of the European University. In J. P. Olsen & P. Maassen (Eds.), *University dynamics and European integration*. Dordrecht: Springer.
- Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I., & Ferlie, E. (Eds.). (2009). *University Governance. Western European Comparative Perspectives*. Dordrecht: Springer.

- Pinheiro, R. (2013). UiA+HiT? Delrapport 1: Organisasjonsmodeller. FoU-rapport nr.2/2013.Kristiansand: Agderforskning.
- Pinheiro, L. Geschwind, & T. Aarrevaara (Eds.). (2015). Mergers in higher education: The experience from Northern Europe. Dordrecht: Springer.
- Pruvot, E. B., Estermann, T., & Mason, P. (2015). University Mergers in Europe. Brussel: European University Association.
- Røsdal, T., Elken, M., Stensaker, B., & Gunnes, H. (2015). Evaluering av faglig understruktur ved Høgskolen i Bergen. Oslo: NIFU.
- Reymert, I., Hjellbrekke, J., Aamodt, P. O., & Frølich, N. (2015). Skillelinjer i universitets- og høgskolesektoren. Et eksplorerende notat. Oslo: NIFU
- Stensaker, B., Larsen, I. M., & Kyvik, S. (2005). Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning. NIFU Step Arbeidsnotat 24/2005. Oslo: NIFU Step.
- Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E., & Waagene, E. (2013). Styring og strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid. Oslo: NIFU
- Stensaker, B., & Vabø, A. (2013). Re-inventing Shared Governance: Implications for Organisational Culture and Institutional Leadership. Higher Education Quarterly, 67(3), 256-274.
- Stjernøutvalget. (2008). Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning (NOU 2008: 3) Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Terum, L. I., Smeby, J.-C. (2014). Akademisering, kvalitet og relevans: Debatten om utdanningene til velferdsstatens profesjoner. I N. Frølich, E. Hovdhaugen, & L. I. Terum (Eds.), Kvalitet, kapasitet og relevans. Utviklingstrekk i norsk høyere utdanning. Cappelen Damm Akademisk: Oslo.

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)