



Karlstad Universitet og Høgskolen i Hedmark

MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION III

Drømmen om et universitet i Innlandet

Betydningen av felles visjon og felles mentalt bilde

”Det heiter ikkje eg - no lenger. Heretter heiter det: vi. ...”

(Haldis Moren Vesaas)

Termin/datum: 2005-2007

Forfattere: Hildegard Johannessen og Solveig Seem

Handledare: Yngve Haugstveit

Tittel: Drømmen om et universitet i Innlandet		
Forfattere: Hildegard Johannessen og Solveig Seem		
Kurs: MPA III	Termin: 2005 – 2007	Antall sider: 120
Veileder: Yngve Haugstveit		
Sammendrag		
<p>Problemstillingen i vår oppgave er som følger: <i>Har aktørene i prosjekt innlandsuniversitetet et omforent felles mentalt bilde for utvikling av strategien og derigjennom felles visjon for utvikling av Innlandsuniversitetet.</i></p>		
<p>Vi har brukt ”den lærende organisasjon” som rammeverk for å belyse disse dimensjonene felles visjon og felles mentalt bilde. I tillegg har vi sett at enhver prosess avkrever ledelse.</p>		
<p>Gjennom kvalitative intervju med 11 sentrale personer som har vært eller er knyttet til prosjektet har vi gjort funn som tydelig peker på at aktørene i prosjektet mangler felles visjon og at de mangler en felles referanseramme.</p>		
<p>Dette skaper strategiske og ledelsemessige utfordringer, både på kort og lengre sikt.</p>		
<p>Vi vurderer det slik at Prosjekt Innlandsuniversitetet kan lykkes, men det krever at det tas noen kraftigere ledelsesgrep.</p>		

Tittel: Drømmen om et universitet i Innlandet		
Forfattere: Hildegard Johannessen og Solveig Seem		
Kurs: MPA III	Termin: 2005 – 2007	Antall sider: 120
Veileder: Yngve Haugstveit		
Abstract		
<p>The subject in our thesis is as follows: <i>Do the participants in the Project Innlandsuniversitetet have a shared mental picture of strategy development and by that a shared vision for the development of Innlandsuniversitetet?</i></p>		
<p>We have used “The Learning Organization” as a framework to enlighten the dimensions “shared vision” and “shared mental picture”. We have in addition observed that any process demands leadership.</p>		
<p>Through qualitative interviews with 11 key persons who have been or still is connected with the project we have made findings which clearly points out that the participants in the project are in lack of a “shared vision” and a “shared framework”. This leads to demands of strategy and leadership.</p>		
<p>In our view the project Innlandsuniversitetet can succeed, but it needs a stronger hand of leadership.</p>		

VÅR INTERNE ARBEIDSFORDELING

I tråd med retningslinjene skisserer vi kort hovedarbeidsfordelingen under arbeidet med avhandlingen;

- Hildegard Johannessen har hatt ansvaret for å utarbeide teorikapitlet og grunnlaget for intervjuene/intervjuspørsmålene.
- Solveig Seem har hatt ansvaret for innhente og gjennomgå skriftlig dokumentasjon.

Siden mai har vi i fellesskap arbeidet med å;

- gjennomføre intervjuene
- systematisere data og sammenstille funn
- slutført selve avhandlingen

Innholdsfortegnelse:

VÅR INTERNE ARBEIDSFORDELING	4
DEL I.....	7
1 BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING.....	7
1.1 BAKGRUNN	7
1.2 PROSJEKT INNLANDSUNIVERSITETET – KORT INNFØRING	8
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	10
1.4 AVGRENSNINGER	11
2 TEORETISK UTGANGSPUNKT	11
2.1 DEN LÆRENDE ORGANISASJON – EN RAMME FOR ANALYSEN	12
2.1.1 <i>En kort introduksjon av de 5 disiplinene.</i>	13
2.1.2 <i>Avgrensning</i>	15
2.2 STRATEGI SOM BEGREP	15
2.3 STRATEGISK LEDELSE	16
2.4 STRATEGISK LEDELSE PÅ POLITISKE MARKEDER	17
2.5 ULIKE STRATEGISKE TILNÆRMINGER	18
2.6 STRATEGI SOM PROSESS- LEDELSE AV PROSESSEN	19
2.7 OPPSUMMERING AV DET STRATEGISKE TEORETISKE GRUNNLAGET	20
2.8 FRA TEORI TIL INTERVJU	21
2.8.1 <i>En innledende betraktning</i>	21
2.9 INTERVJUSPØRSMÅL.....	23
2.9.1 <i>Betydningen av det å utvikle en visjon og strategi</i>	24
2.9.2 <i>Betydningen av det å kommunisere visjonen</i>	25
2.9.3 <i>Betydningen av det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjonen og i PIU</i>	26
2.9.4 <i>Betydningen av samarbeid og læring</i>	27
2.9.5 <i>Oppsummering</i>	27
3 AKTØR- OG ARENA ANALYSE	27
3.1 AKTØRANALYSE - AKTØRENE POSISJON OG BETYDNING.....	28
3.1.1 <i>Avgrensning</i>	30
3.2 ARENA ANALYSE.....	31
3.2.1 <i>Arena for PIU</i>	31
3.2.2 <i>Avgrensning</i>	32
3.2.3 <i>Oppsummering av analysen</i>	33
4 METODE.....	34
4.1 UTVALG AV RESPONDENTER - REPRESENTATIVT UTVALG.....	36
4.2 VARIABLER	36
4.3 INTERVJU SOM METODE.....	37
4.3.1 <i>Innledning</i>	37
4.3.2 <i>Planlegging og gjennomføring av intervjuene</i>	37
4.4 DATAANALYSE.....	39
4.5 DESIGNKRITERIER.....	40
4.5.1 <i>Reliabilitet</i>	40
4.6 VALIDITET	40
4.6.1 <i>Intern validitet</i>	40
4.6.2 <i>Ekstern validitet</i>	41
4.7 KILDEKRITIKK.....	41
4.7.1 <i>Generelt</i>	41
4.7.2 <i>Kildekritiske betraktninger og vurderinger</i>	41
4.7.3 <i>Kildekritiske vurderinger - intervjuene</i>	42
DEL II.....	43
5 EMPIRISK UNDERSØKELSE.....	43
5.1 INNLEDNING.....	43
5.2 GRUPPERING AV EMPIRISKE DATA.....	44

6	EMPIRI – MENTALT BILDE OG VISJON.....	45
6.1	BETYDNINGEN AV DET Å UTVIKLE EN VISJON OG STRATEGI	45
6.2	HOVEDFUNN AV BETYDNINGEN FOR DET Å UTVIKLE EN VISJON OG STRATEGI.....	51
6.3	BETYDNINGEN AV DET Å KOMMUNISERE VISJONEN	51
6.4	HOVEDFUNN AV BETYDNINGEN FOR DET Å KOMMUNISERE VISJONEN	67
6.5	BETYDNINGEN AV DET Å LEGGE TIL RETTE FOR BRED DELTAKELSE I EGEN ORGANISASJON OG I PIU ..	68
6.6	HOVEDFUNN AV BETYDNINGEN FOR DET Å LEGGE TIL RETTE FOR BRED DELTAKELSE I EGEN ORGANISASJON OG I PIU	88
6.7	BETYDNINGEN AV SAMARBEID OG LÆRING	89
6.8	HOVEDFUNN AV BETYDNINGEN FOR SAMARBEID OG LÆRING.....	97
7	HOVEDFUNN - FELLES VISJON - FELLES MENTALT BILDE OG LEDELSE	99
	DEL III	103
8	SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER	103
8.1	INNLEDNING	103
8.2	FORENKLET FREMSTILLING AV VÅRE FUNN	103
9	BETYDNINGEN AV FELLES VISJON.....	105
9.1	GRUNNLAGET FOR DRØFTING	105
9.2	DELKONKLUSJON- FELLES VISJON.....	112
10	BETYDNINGEN AV FELLES MENTALT BILDE.....	113
10.1	GRUNNLAGET FOR DRØFTING	113
10.2	DELKONKLUSJON – MENTALT BILDE	117
11	BETYDNINGEN AV LEDELSE.....	118
11.1	GRUNNLAGET FOR DRØFTING	118
11.2	DELKONKLUSJON - LEDELSE.....	122
12	OPPSUMMERENDE VURDERING - SVAR PÅ PROBLEMFORMLERINGEN	123
13	VIDERE FORSKNING	126
14	VEDLEGG.....	127
14.1	VEDLEGG A; FAKTAARK OM AKTØRENE	127
14.2	VEDLEGG B; FAKTAARK OM HØGSKOLENE	127
14.3	VEDLEGG C; SAMARBEIDSARENAER I INNLANDET	127
14.4	VEDLEGG D; INFORMASJONSBREV	127
14.5	VEDLEGG E; INTERVJUGUIDE	127
14.6	VEDLEGG F; SAMTYKKEERKLÆRING.....	127
14.7	VEDLEGG G; TILLEGGSAVTALEN	127
14.8	VEDLEGG H; UTDRAK FRA SAMARBEIDSAVTALENE VEDTATT I 2002 OG 2005.....	127
14.9	VEDLEGG I; FAGLIG UTVIKLINGSARBEID.....	127
14.10	VEDLEGG J; HISTORIKK OG OVERSIKT OVER CAMPUSENES GEOGRAFISKE PLASSERING.....	127
15	FIGURLISTE	127
16	LITTERATURLISTE.....	128

DEL I

1 Bakgrunn og problemstilling

1.1 Bakgrunn

”Innlandet”¹ (Oppland og Hedmark) er en stor region med rike naturressurser, relativt liten befolkning og store regionale kontraster. Regionen har imidlertid blitt ”hengende” noe etter, og har vært og er fortsatt preget av store strukturproblemer som er blitt kalt ”innlandssyndromet”. Dette er en region som sårt trenger omstilling, kompetanseutvikling og nyskaping. De langsiktige utviklingstrekkene i Innlandsregionen kjennetegnes ved en sen og svak urbanisering og få muligheter til å ”absorbere” deler av befolkningsoverskuddet, eller å utvikle regionale (eller nasjonale) institusjoner innen kultur, undervisning, forskning m.v.

Regionens utvikling har vært sterkt preget av den ”koloniale relasjonen” til Oslo, - noe som har lagt sterke føringer på og som man fortsatt kan merke effekten av.² Imidlertid har ”Innlandet” de siste tiårene opplevd positiv effekt av å ligge nær Oslo regionen og det har i de senere år vært satt fokus på å etablere utviklingsprosjekter som har til hensikt å bidra til synergier slik at Innlandet kan utvikle seg til en bærekraftig region. I dette perspektivet er begreper som næringsklynger, innovasjonssystemer og kreative og lærende regioner dukket opp³.

Oppland og Hedmark har tradisjonelt sett hatt en forholdsvis lav andel med høyt utdannet arbeidskraft⁴.

Utvikling av grunnleggende institusjoner og infrastruktur på kultur, forsknings- og undervisningssiden, (bl.a. Innlandsuniversitetet) har vært noen av de regionforsterkende tiltakene.

Investering i kompetanse har stor verdi for den enkelte og for samfunnet. Kunnskap og kompetanse gir trygghet og evne til å mestre utfordringer og omstillinger i et samfunn der endringer skjer raskere enn tidligere. Ansvar for kompetanseutvikling tilligger både kommuner, fylkeskommuner, høyskoler og andre utdanningsinstitusjoner, næringsliv og organisasjoner. I dette perspektivet har fylkeskommunene i Hedmark og Oppland sammen med Innlandets høyskoler, - Høgskolen i Hedmark (HH), Høgskolen i Lillehammer (HiL) og Høgskolen i Gjøvik (HiG) samarbeidet om Prosjekt Innlandsuniversitetet (PIU).

¹ Region Innlandet kan også betegnes som et prosjekt og det kan således være interessant å diskutere hvorvidt dette er en region som innbyggerne identifiserer seg med.

² NIBR- rapport 2004:8 Norsk institutt for by - og regionsforskning; Johnstad Tom; Klynger, nettverk og verdiskaping i Innlandet, - VS2010 Innlandet – publikasjon NIBR og Østlandsforskning

³ Porter, M *Competitive Advantage of Nations*, Macmilliam 1990

⁴ Tall fra SSB viser at Hedmark og Oppland per oktober 1999 fremdeles er de fylkene som har den laveste andelen personer med universitets- og høyskoleutdanning. I Oppland og Hedmark har hhv. 27,7 og 30 prosent grunnskole som sin høyeste fullførte utdanning, mens den tilsvarende andelen i Oslo er i underkant av 17 prosent.⁴

Styret i Morgenlandet AS⁵ vedtok i oktober 1999 rammen for programmets satsing på helhetlig kommunikasjon, ”Prokom”, med fokus på områdene utdanning, forskning og innovasjon. Arbeidet i PROKOM tok utgangspunkt i det forhold at de tre høgskolene er sterke på ulike, men tilgrensende fagfelter.⁶ Den sentrale innsatsen skulle således rette seg mot å utvikle strategier og aktiviteter for å fremme utdanning, forskning og innovasjon på feltet kommunikasjon. Fylkeskommunene søkte sammen med høgskolene om midler fra Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) ”Regionale samordningstiltak”, om støtte til finansiering av dette prosjektet i 1999.⁷

Derfra utviklet ideen seg videre, og drømmen om et Innlandsuniversitet ble født. Et universitet i Innlandet vil ikke bare være en viktig kilde til kunnskap og kompetanse, men også en av motorene i det framtidige innovasjonsarbeidet regionen er avhengig av.⁸ I dette perspektivet er de tre høgskolene sentrale aktører. Et universitet vil produsere kompetanse som gjør Innlandssamfunnet i mange varianter mer produktivt, nyskapende og dynamisk.

Dette må skje innenfor en tidsramme som viser at prosjektet er gjennomførbart samt stimulere til samarbeid mellom næringsliv, forsknings- og utdanningsinstitusjoner.

Utfordringen er å etablere et partnerskap med aktuelle aktører som kommuner, næringsliv, høgskoler og andre utdanningsaktører, slik at samfunnets, næringslivets og enkeltindividets behov for kompetanse kan oppfylles.

1.2 Prosjekt innlandsuniversitetet – kort innføring

PIU ble en realitet. Høgskolestyrene forpliktet seg ved likelydende vedtak i desember 2001 til å videreføre det påbegynte arbeidet med sikte på å realisere Innlandsuniversitetet. ”Gjennom samarbeidet og resultatene som følger av dette”⁹ som det står i avtalen, forplikter høgskolene seg til å arbeide i fellesskap ”til beste for studenter, fagmiljø og regionens samfunns- og næringsliv.”

I 2005 ble det inngått en samarbeidsavtale mellom høgskolene og fylkeskommunene der partene forplikter seg til å videreføre det påbegynte samarbeidet. Her ble visjon, mål og en strategi for etablering av universitet i 2012. I 2007 ble det vedtatt en tilleggsavtale til samarbeidsavtalen av 2005. Tilleggsavtalen inneholder konkretiseringer av samarbeidsavtalen

⁵Morgenlandet var et omstillingsprogram eid av fylkeskommunene i Hedmark og Oppland. Programmet mottok relativt betydelig midler bl.a. fra staten.

⁶ Høgskolen i Gjøvik startet opp sivilingeniørstudium, Høgskolen i Hedmark har en sentral posisjon nasjonalt med sitt studium i informasjon og samfunnskontakt mens Høgskolen i Lillehammer er sterke på film og bilde.

⁷Hedmark fylkeskommune, fra saksutredning til fylkestinget i 1999. Prosjektet hadde en total kostnadsramme på 3.0 mill. kroner hvorav et forprosjekt var kalkulert til 1.0 mill kr. Ved søknadsbehandlingen justerte departementet kostnadsanslaget for forprosjektet til kr. 600.000 og bevilget kr. 200.000 som KRD's bidrag.⁷ Med utgangspunkt i Morgenlandet, PROKOM og et sterkt ønske fra bl.a. fylkeskommunene om en utvikling av Innlandet, startet den prosessen vi i dag kjenner som ”Prosjekt Innlandsuniversitetet”.

⁸ Fylkesplan for Hedmark 2005- 2008; Regionalt utviklingsprogram for Hedmark 2006- 2009

⁹ Hentet fra Samarbeidsavtale mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Hamar, pkt 1 Intensjon. Avtalen ble undertegnet i 2003, men det ble fattet vedtak om samarbeid i høgskolestyrene i 2001.

vedrørende følgende forhold: Fagporteføljen på master og doktorgradsnivå, den organisatoriske utviklingen fram mot et universitet i Innlandet, finansieringsbehovet fram mot 2012, og styringsstrukturen i prosjektet.

For å kunne søke universitetsstatus må høgskolene tilby mastergradsstudier på minst fem områder og doktorgradsstudier på minst fire områder. Dette stiller blant annet krav til rekruttering og videreutvikling av fagpersonalet, og utvikling av nye studietilbud. Det gis gjennom Prosjekt Innlandsuniversitetet økonomisk støtte til utvikling av utdanning på master- og doktorgradsnivå. Høgskolene må videre ha én samkjørt og godt fungerende organisasjon før søknad om universitetsstatus kan sendes. Selve organiseringen er imidlertid ikke tatt som eget tema foreløpig, men kommer nå i neste fase. Når hver av de tre høgskolene har fått godkjent sin første doktorgradsutdanning skal det sendes en søknad om sammenslåing til én høgskole i Innlandet. Ambisjonen er at en sammenslått høgskole i Innlandet skal kunne sende en søknad om universitetsstatus innen 2012.

Prosjektet finansieres foreløpig av det to fylkeskommunene og de tre høgskolene. Fylkestingene i Hedmark og Oppland vedtok i juni 2005 å etablere et Kompetanse-, Universitets- og Forskningsfond for Innlandet, for å sikre et langsiktig og forutsigbart finansielt grunnlaget for universitetsatsingen. Siktemålet er å få på plass en fondskapital fra fylkeskommunene, kommunene og næringslivet i regionen for å finansiere det faglige løftet som er nødvendig for å få til bevegelsen fra høgskoler til universitet i Innlandet.¹⁰

I tillegg til det vi har vært inne på i pkt 1.1. anfører prosjektet selv følgende grunnlag for et universitet i Innlandet:

- *På landsbasis er det om lag 200.000 søkere til høyere utdanning årlig, og om lag 16.000 av disse (8 %) kommer fra Hedmark og Oppland. HiG, HH og HiL representerer med sine om lag 7500 studenter og 850 ansatte en betydelig virksomhet, som har store ringvirkninger for regionen.*
- *Universitets- og høgskolesektoren har vært gjenstand for store omstillinger de siste årene, bl.a. som følge av Kvalitetsreformen og innføringen av nytt finansieringssystem for høyere utdanning. Konkurransen om studenter og forskningsmidler har blitt sterkere, så vel nasjonalt som internasjonalt. Det pågår omfattende endringer i sektoren med strukturendringer og regionalisering av utdanningsinstitusjonene, samt en sterk sentralisering av studentsøkning og derved geografisk sentralisering av de økonomiske overføringene til sektoren.¹¹*

¹⁰ Opplysningene er hentet fra hjemmesiden til PIU <http://iu.hil.no>, under fanen "Om prosjektet".

¹¹ Ibid

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det foreligger ikke mye litteratur om erfaringer med nettverksorganiseringer av høyere utdanninger. Studier peker imidlertid på at to/ flercampus er en svært problematisk og utfordrende organiseringsform. Frivillige fusjoner mellom likeverdige parter synes allikevel i større grad å kunne "lykkes" enn fusjoner som skjer på bakgrunn av tvang, og der partene ikke har slik likeverdighet.¹²

Internasjonale erfaringer viser at en fusjon i utgangspunktet skaper rom for økt institusjonell konkurransekraft. Bredere studietilbud og økt forskningsbredde, - kvalitetsmessige forbedringer både på utdanningssiden og forskningssiden synes å være gevinster. Mulighetene som en fusjon mellom de tre høgskolene gir synes således å være mange.

Innlandsuniversitetet har fått mye fokus i media her i regionen. De ulike lokale media har fulgt prosessen, aktivt kommentert utviklingen og satt søkelys på både innhold og fremdrift i prosjektet. Mediabildet i innlandet er på avissiden preget av sterke lokalpolitiske hensyn, slik at avisene i Lillehammer, Gjøvik, Hamar og Elverum ofte fremstår som talerør for sine lokalsamfunn. NRK er den eneste aktør av en viss størrelse som har begge fylkene som sitt nedslagsfelt. Den betydningen det har for aktørene på det politiske markedet vil vi komme tilbake til.

Innlandsuniversitetet står således foran en rekke utfordringer på ulike nivåer relatert til kritiske suksessfaktorer. Endringsprosesser innebærer betydelige ledelsesutfordringer. Lederskap anses som en viktig faktor og må sees i den kontekst den utøves i. Strategisk ledelse og endringsledelse vil være aspekter i denne sammenheng. Innlandsuniversitetet fremstår derfor som et relevant undersøkingsobjekt for å belyse strategisk ledelse av – og i regionale utviklingsprosjekter.

Studien har til hensikt å undersøke hvilket strategisk grunnlag som var tilstede, - graden av felles visjon og felles mentale bilder. Oppgavens forskningsmessige problemstilling;

Innlandsuniversitetet et regionalt utviklingsprosjekt. En studie av det strategiske grunnlaget for PIU.

Har aktørene i prosjekt innlandsuniversitetet et omforent felles mentalt bilde for utvikling av strategien og derigjennom felles visjon for utvikling av Innlandsuniversitetet?

En foreløpig hypotese;

Med bakgrunn i en forventning om at aktørene som er involvert i prosjektet er lærende kompetanseorganisasjoner som har kunnskap om strategi og strategiske verktøy, - som har sterke akademiske ambisjoner og felles målsetning om å bygge et innlandsuniversitet, - har vi

¹² NIFU STEP arbeidsnotat; Stensaker Bjørn., Larsen Ingvild Marheim, Kyvik Svein; *Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanninger, - et diskusjonsnotat utarbeidet i forbindelse med sammenslåingen av Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik*

en hypotese om at aktørene deler felles visjon og felles virkelighetsoppfatning/ mentalt bilde av et nettverksuniversitet i Innlandet.

Følgende forskningsspørsmål ønskes besvart for å etterprøve om det finnes felles mentale bilder og felles visjon hos aktørene i PIU;

- Hvilken betydning har det å utvikle en visjon og strategi?
- Hvilken betydning har det å kommunisere visjonen?
- Hvilken betydning har det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjon og PIU?
- Hvilken betydning har samarbeid og læring?

1.4 Avgrensninger

Ideen om Innlandsuniversitet ble lansert allerede i 1999 og prosjektet pågår fortsatt. Prosjektet kan karakteriseres som en prosess med ulike faser preget av ”oppgang og nedgang”, - kriser og stagnasjon, der ulike perioder har vært preget av ulike utfordringer og problemstillinger.

Vi har forsøkt å se prosjektet i et mer overordnet og helhetlig perspektiv, ut fra de problemstillinger vi har valgt.

Prosjektet er omfattende og rikt på dokumenter. Oppgaven har ikke til hensikt å vurdere den dynamiske prosessen som nå pågår. Oppgaven vil heller ikke ta stilling til i hvilken grad et Innlandsuniversitet vil kunne gi ringvirkninger for regionen og regional utvikling, eller hvorvidt et Innlandsuniversitet er en bedre løsning enn dagens høgskolestruktur.

2 Teoretisk utgangspunkt

PIU som case reiser mange interessante perspektiver og gir således flere ulike muligheter for teoritilknytning. Vi har i den innledende fasen av arbeidet vurdert flere alternative teorikoblinger for å belyse vårt case, blant annet har vi vurdert nettverksteori, beslutningsteori, organisasjonsteori og spillteori.

Til tross for at PIU tildels kan betegnes som en politisk prosess hvor det deltar mange aktører med ulike interesser, så er det allikevel kun et fåtall av aktørene i prosjektet som kan betegnes som politiske, - de fylkeskommunale aktørene er politiske. Høgskolene er ikke å regne som politiske aktører, men som selvstendige offentlige virksomheter med et eget ansvarlig styre.

PIU er et samarbeidsprosjekt med både en faglig og en politisk utviklingsdimensjon. I et slikt perspektiv søker vi å finne et teoretisk utgangspunkt som kan samle en vurdering av disse aktørene og deres ulike perspektiver, slik at vi kan belyse vår problemstilling. I lys av denne vurdering har vi valgt vår teoretiske tilnærming. I dette etterfølgende utdypes denne.

Samfunnets krav til omstilling og endring synes fortsatt å være eskalerende, hvor ledere og organisasjoner på alle nivåer, - både i private og offentlige virksomheter, stadig møter større krav til omstilling og endring.

Betydningen av å betrakte kvaliteten på høyere utdanning og forskning i et nasjonalt og et internasjonalt perspektiv har i økende grad vært fremhevet. I lys av dette er det naturlig å betrakte tunge kompetanseinstitusjoner som ”*lærende organisasjoner*.”

Hensikten med denne teorigjennomgangen er å skape et teoretisk grunnlag for vår senere analyse av eventuelle strategiske utfordringer for Innlandsuniversitetet.

Vårt utgangspunkt er at PIU og aktørene som deltar i prosjektet er lærende kompetanseorganisasjoner og det er derfor naturlig at vi tar utgangspunkt i den lærende organisasjon som metafor for å skape den nødvendige forståelsesrammen. Vi vil derfor først belyse den lærende organisasjon, - deretter se på relevante dimensjoner innen strategifaget.

Innen strategifaget finnes det et mangfold av litteratur, og det gis heller ingen enkle eller entydige definisjoner på strategibegrepet. For å kunne skape et ”verktøy” for å belyse problemstillingen vil vi forsøke å benytte relevante teorier, begreper og modeller fra strategifaget. Gjennom en *teoretisk forståelse* for forhold som preger *strategiske prosesser* vil vi skape en modell som gjør det mulig å undersøke det *strategiske grunnlaget* i det aktuelle caset. I det etterfølgende vil vi drøfte det teoretiske grunnlaget for å skape et relevant analyseverktøy.

2.1 Den lærende organisasjon – en ramme for analysen

Læring fremstår som en viktig prosess både i et økonomisk og et samfunnsmessig perspektiv og betydningen av å være en lærende organisasjon ligger langt fremme i litteraturen.

Den lærende organisasjon må etter vårt syn betraktes som en metafor der læring mellom mennesker skjer gjennom en interaktiv og sosialt forankret prosess, som igjen påvirkes av den kulturelle, sosiale og institusjonelle kontekst organisasjonene befinner seg i¹³. Utvikling av læringskapasiteten må derfor betraktes i lys av disse forholdene.

Peter M. Senges definisjon av en lærende organisasjon er;

*”Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”*¹⁴

Det eksisterer læring på ulike nivåer, - *enkel* og *dobbel* læringsssyklus (Argyris 1982)¹⁵.

- Læring ved at organisasjonen endrer handling – *enkel læringsssyklus*
Justere handlemåte uten å endre målsetting/ forretningsidé
- Læring ved at organisasjonen kan endre målsetting – *dobbel læringsssyklus*
Endre målsetting, dvs grunnleggende endring av organisasjonens virksomhetsidé

¹³ Porter M. (1990); *Competitive Advantage of Nations*, Macmilliam.

¹⁴ Hustad Wiggo; *Lærende organisasjonar - organisering for kunnskapsutvikling*, Det Norske Samlaget Oslo 1998,- viser til Peter M. Senge 1994, side 3

¹⁵ Ibid

Dette forteller oss at en lærende organisasjon kjennetegnes av en bevisst endring av organisasjonen, en kultur som verdsetter kontinuerlig læring og fokuserer på kreativitet og fremgang gjennom kollektive og individuelle handlinger¹⁶. Det som skiller lærende organisasjoner fra tradisjonelle, autoritære og kontrollerende organisasjoner er at man behersker ulike disipliner, - disiplin forstås da som et fagområde der det gjelder å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter.

I boka *The fifth discipline*¹⁷ - *Den femte disiplin* - Kunsten å utvikle den lærende organisasjon (1999) fremstiller Peter Senge den lærende organisasjonens fem ulike disipliner. Disse fem disiplinene skiller seg fra tradisjonelle bedriftsledelsesdisipliner, som f.eks. regnskap, ved at de er personlige disipliner. Hver av disiplinene dreier seg om hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. De 5 disiplinene kan betraktes som tankefelt eller dimensjoner, og vil i sum skape en lærende organisasjon. Hver disiplin rommer en vesentlig dimensjon i forhold til det å skape organisasjoner som evner å ”lære”.

Senges 5 disipliner er; *Systemtenkning*, *personlig mestring* (personal mastery), *mentale modeller*, *skape felles visjoner* (”Building Shared Vision) og *gruppelæring*. Alle disse 5 disiplinene utvikles som en helhet! Disiplinene er delt opp i 3 nivåer; - praksis, - prinsipper og essens. Figuren under viser dette.

Teori	Metode					Empiri	
”Den lærende organisasjon” (Peter Senge og Wiggo Hustad)	Rammen for variabler – de 5 disiplinene					Intervju	
	”Personlig mestring”	”Mentale modeller”	”Felles visjoner”	”Gruppe- læring”	”System- tenkning”		
	praksis						
	prinsipper						
	essens						

Figur 1; En ramme for teori og metode

2.1.1 En kort introduksjon av de 5 disiplinene.

En lærende organisasjon kjennetegnes ved ”*helhetstenkning*”. Organisasjoner som vil lære, må derfor øve seg til å se verden i et helhetsperspektiv. Dette krever et begrepsmessig fundament av systematisk tankegang og evnen til å oppdage strukturelle atferdsårsaker. De må endre tenkemåte fra å oppfatte deler til å oppfatte helheter, fra å se mennesker som reaktive til å se dem som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, fra å reagere på

¹⁶ Ibid

¹⁷ Senge Peter M.; *The fifth Discipline – The Art &Practice of The Learning Organization* 1999

nåtiden til å skape framtiden.¹⁸ Senge presenterer en del verktøy og ideer for å *bryte ned illusjonen om at verden er skapt av atskilte og usammenhengende krefter*. De fem disiplinene utvikles parallelt og det er **systemtenkingen** som integrerer de andre disiplinene og smelter dem sammen til en fellesehet av teori og praksis. Uten systemtenking kan man ikke se hvordan disiplinene henger sammen, griper inn i hverandre og som viser hvordan komponentene påvirker helheten.

Personlig mestring¹⁹ som disiplin handler om kontinuerlig klargjøring og utdypning av vår personlige visjon, -fokusering av energi, - utvikle tålmodighet – og se realitetene objektivt.

Mentale modeller²⁰ kan betegnes som indre bilder, inngrodde kulturer, antakelser, generaliseringer, tankebilder som påvirker måten vi forstår/ opplever verden og hvordan vi handler. Utvikling av mentale modeller vil si å bringe til overflaten og teste de grunnleggende oppfatningene som organisasjonen bygger på. Mangel på endring er ikke et uttrykk for manglende vilje eller evne til framskritt, men kan ofte forklares med at mentale modeller står i veien for endringer. Det er derfor viktig å bringe disse frem til overflaten²¹.

Building Shared Vision. Disiplinen *felles visjon* er de felles mål og verdier eller det felles bilde av fremtiden som organisasjonens aktører slutter opp om.. Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke de *felles bildene av fremtiden* som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet. Ifølge Senge finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. “A shared vision is a vision that many people are truly committed to, because it reflects their own personal vision”²². Det dreier seg således om å utvikle en felles oppfatning av meningen med den kollektive innsatsen og at den felles visjonen må ta utgangspunkt i de verdibaserte målsettingene²³.

En visjon er virkelig felles først når vi deler det samme bildet og er forpliktet til hverandre gjennom dette felles bildet. Når mennesket virkelig deler en felles visjon så er de knyttet til hverandre, ”bundet” sammen av en felles aspirasjon. Felles visjoner henter kraften fra en felles omtanke²⁴. En delt visjon er svært essensielt for lærende organisasjoner, fordi det setter

¹⁸ Senge Peter M.; *The fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization* 1999

¹⁹ Personer med høy mestringsevne kjennetegnes ved at de regelmessig evner å omsette dette til effekt og forplikter seg selv gjennom livslang læring. *Evnen til forpliktelse, entusiasme (“spirit”)* er stikkord i denne sammenheng.

²⁰ Skjulte og underbevisste mentale modeller har stor påvirkningskraft. De mentale modellene påvirker vår atferd. Svært ofte er vi våre mentale modeller ubevisst og vi ser derfor ikke hvordan de påvirker vår atferd. Ny innsikt blir ofte ikke tatt i bruk fordi den er i strid med inngrodde forestillinger om hvordan verden er. Problemene med de mentale modellene ligger ikke i om de er riktige eller gale; per definisjon er alle modeller forenklinger. Problemene ligger i de underbevisste modellene, de usynlige, og ikke i de uttrykte og synlige modellene. Derfor må disse mentale modellene fram i lyset, slik at de ikke blir hindringer. Denne disiplinen fokuserer derfor på betydningen av å oppdage våre indre bilder av verden, dele mentale modeller, bringe dem frem i lyset og gjøre dem til gjenstand for nitid granskning og utfordre disse. Disiplinen starter med å vende speilet innover.

²¹ Hustad Wiggo; *Lærende organisasjonar - organisering for kunnskapsutvikling*, Det Norske Samlaget Oslo 1998

²² Senge Peter M; *The fifth discipline- The Art and Practice of The Learning Organization* side 206 - 1999

²³ Hustad Wiggo; *Lærende organisasjonar - organisering for kunnskapsutvikling*, Det Norske Samlaget Oslo 1998

²⁴ Senge Peter M; *The fifth discipline- The Art and Practice of The Learning Organization* 1999

fokuset, - og et problem er at personlige visjoner aldri blir omsatt til en felles visjon som involverer hele organisasjonen.²⁵

Team learning - Gruppelæring omhandler betydningen av dialog og *"thinking together."*

Gruppelæring som disiplin handler om å sette tidligere overbevisninger til side og engasjere seg i å *tenke i fellesskap*, slik at teamets evne til å skape ønskede resultater utvikles.



2.1.2 Avgrensning

Den lærende organisasjon vil benyttes som en "kunnskapsramme" for å kunne se på det strategiske grunnlaget for IU prosjektet.

Det vil være for omfattende å skulle bruke alle 5 disiplinene. Følgende dimensjoner – *"mentale modeller"* og *"felles visjoner"* vil benyttes. Vi mener at disse 2 dimensjonene er relevante i lys av PIUs utfordringer og i forhold til vår problemstilling og hypotese, - fordi vi anser at "felles visjon" er et helt nødvendig element for å bygge en strategi og at det er nødvendig å ha et "felles mentalt bilde" av strategien for igjen å kunne nå felles mål.

"Felles visjoner" *"mentale modeller"* vil derfor brukes som "verktøy" for å kunne utlede til relevante spørsmål i koblingen mellom teori og empiri, jfr problemformuleringen.

Teamlæring, personlig mestring og systemtenkning vil også være elementer som kommer inn som en naturlig del av prosessene, men disse vil bli avgrenset bort da det vil være for omfattende å gå inn i alle disiplinene. Nedenstående figur viser vår forståelsesramme.

Teori	Metode		Drøfting av funn
"Den Lærende Organisasjon"	Rammen for variabler		Intervju
	"Felles visjoner"	"Mentale modeller"	
	Relevante teoretiske koblinger 	Relevante teoretiske koblinger 	

Figur 2; En analysemodell med "teoretiske briller" for granskning av empiri

2.2 Strategi som begrep

Innledningsvis finner vi det nødvendig å klarlegge og diskutere begrepet strategi som et utgangspunkt for å forstå omfanget av og bredden i begrepet.²⁶ Strategi opptrer i mange

²⁵ Ibid

²⁶ Roos Göran, Krogh von Georg, Roos Johan; *Innføring i strategi-* Fagbokforlaget 3. utgave; Strategi har fra begynnelsen vært forknippet med og intimt sammenkoblet med strategisk planlegging og selve begrepet kommer av det greske "strategos" som betyr hærfører. Den opprinnelige betydningen av ordet strategi er feltherrens eller generalens kunst og kan spores tilbake til antikkens Hellas. -

sammenhenger og med forskjellige ansikter²⁷ og flere rammeverk har gjennom årene blitt utviklet for å skape en forståelse av begrepets omfang og kompleksitet. Det finnes i dag ikke noen entydig og enkel definisjon på hva strategi betyr, - men begrepet kan i sin videste forstand beskrives som; *læren om samsvaret mellom mål og midler*²⁸ eller

”... strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål.”²⁹

Forståelsen av begrepet strategi har flere ”leire” og det er etter vår vurdering viktig å skille mellom strategi som *konsept* og strategi som *prosess* og at iverksettelse av strategi handler om ledelse.

2.3 Strategisk ledelse

Betydningen av det å knytte begrepet strategi opp mot ledelse peker på det faktum at et hvert ønske om å nå oppsatte mål vil kreve en form for ledelse eller lederskap. En beskrivelse av ledelse³⁰ peker på at det å lede er; ”i samspill³¹ med mennesker å nå oppsatte mål”. Dette viser at ledelse er noe mer enn klassiske styringstiltak som gjøres i de lukkede rom mellom administrasjon og politikere. Lederskap dreier seg om mer enn å tilpasse strategien til markedsforholdene (les: politiske arenaene), - det handler om å tilpasse seg de sosiale omgivelsene.³² At ledelse handler om å kommunisere og samhandle med mennesker for å nå ønskede mål, er derfor en meget viktig erkjennelse. I dette ligger første lederutfordring, - hvordan skape arenaer for kommunikasjon og debatt mellom politikere, næringslivsledere, kommunens administrasjon og innbyggere, slik at man kan kommunisere og debattere hensikt og forventede gevinster. For å kunne imøtekomme noen av disse utfordringene blir det viktig å se betydningen av de sosiale nettverk,³³ nettopp fordi disse sosiale strukturene utgjør muligheter og tilgang til ulike arenaer som igjen vil kunne bidra til ulike handlingsalternativer. Aktørene i Innlandsuniversitetsprosjektet opererer på stadig flere og til dels motstridende arenaer.^{34, 35} Dette krever at man må kunne håndtere mange og ulike relasjoner og samtidig utøve godt lederskap på de ulike arenaene.³⁶

²⁷ Busch Tor, Johnsen Erik, Vanebo Jan Ole, *Endringsledelse i det offentlige*, Universitetsforlaget, Oslo, 3 utgave 2003

²⁸ Diesen Sverre, *Militær strategi* - J W Cappelens forlag AS, Oslo 2 utgave 2000

²⁹ Roos Göran, Krogh von Georg, Roos Johan; *Innføring i strategi*- Fagbokforlaget 3. utgave side 18.

³⁰ Vi velger å legge til grunn Erik Johnsens(1984) forståelse for begrepet ledelse da dette skaper en tydelig sammenheng mellom de grunnleggende prosesser og den utøvde ledelse; -” *ledelse er det målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*”.

³¹ Med samspill forstår vi samhandling med relevante andre; herunder både interne medarbeidere og eksterne interessenter i koalisjonssystemet. I begrepet samspill forstår jeg videre at det utøves aktiviteter som kan forårsake både medspill og motspill, - noe som igjen kan føre til harmoni og disharmoni dersom dette ikke er i balanse.

³² Whittington Richard; *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Abstrakt forlag 2002

³³ Christensen Tom; *Moderne forvaltningsreformer- ledelsesidealer og utfordringer*, - forelesning I Hamar 10. 03 2006; *I slike sosiale strukturer ligger det kulturelle utfordringer som vil kunne skape en vanskelig balansegang mellom tradisjoner og reformer. Kulturelt samhold og felles verdier, såkalt ”valued based management” vil igjen kunne bli betydningsfullt*

³⁴ Baldersheim Harald, Rose Lawrence E; *Det kommunale Laboratorium - Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget 2000

³⁵ Norell P. O; *Den utsatte politiker*, Forelesning MPA III, Arvika 19. januar 2006, Komplexiteten i politikken er økende gjennom nye politiske dimensjoner og nye arenaer.

³⁶ Baldersheim Harald, Rose Lawrence E; *Det kommunale Laboratorium - Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget 2000

Slik sett kan strategisk ledelse i realiteten beskrives som en prosess hvor forskjellige krav balanseres i forhold til hverandre.³⁷ Lederskapets utfordring ligger nettopp i balanseringen mellom langsiktig, målrettet og strategisk tenkning på den ene side og det å delegere, kommunisere og stimulere til samarbeid.

Richard Normann påpeker at ettersom endring i økende grad beskriver verden rundt oss så vil problemet være at dominerende ideer reflekterer gårsdagens realiteter og ikke dagens og morgendagens realiteter. En lederutfordring vil derfor være evnen til å forstå kontekst og evnen til å forandre kart (nye forståelsesrammer) når det må skje en rekonfigurering av landskapet (verdiskapingslogikken).³⁸

Det å kunne utøve endringsledelse står dermed sentralt. Med endringsledelse forstås ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling.³⁹ Viktige ledelsesmessige utfordringer er å forstå innbyggernes behov, samtidig som en evner å forklare og tydeliggjøre sine prioriteringer når ressursene ikke strekker til. Dette handler i hovedsak, etter vår vurdering, om å skape en god balanse mellom styring og lederskap.⁴⁰ Denne samspillsprosessen er et viktig element som alle aktørene, inklusive politiske og administrative ledelse må være seg bevisst. Det handler om strategisk ledelse på ulike arenaer.

Strategisk ledelse innebærer derfor i sin videste forstand å definere målene, velge fornuftige virkemidler for å nå målene og sørge for å realisere målene. *Strategisk ledelse* kan i store trekk deles inn i tre faser⁴¹; strategisk analyse, strategisk valg og strategisk implementering.

2.4 Strategisk ledelse på politiske markeder

*”Den politiske marknaden är den möteplats på vilken olika typer av aktörer i samverkan och konkurrens med varandra inför allmänhet och beslutsfattare för fram, byter, bryter och får stöd för ideer, åsikter och värderingar om hur samhället ska vara uppbyggt och hur de gemensamma resurserna ska fördelas”.*⁴²

I lys av denne definisjonen kan man betrakte et marked som *”ett värderings- og utbyttforum för politiske åsikter, ideer och krav”.*⁴³ Gjennom å benytte markedsbegrepet gis det en tydelig markering av at organisasjoner er avhengig av omverdenen. Det opereres med tre ulike nivåer av møteplasser eller markeder for offentlige organisasjoner.⁴⁴ Det er på det konstitusjonelle nivå (les: Hedmark Fylkeskommune og Oppland Fylkeskommune), hvor politiske beslutninger tas og hvor det eksisterer et marked for lobbyister, korporative kanaler, sektor

³⁷ Fjell Erik; Forelesning MPA III; *Strategisk ledelse på offentlige markeder*; Hamar 6. mai 2006

³⁸ Normann Richard; *Reframing Business - When the Map Changes the Landscape* (2001).

³⁹ Vanebo Jan Ole; *Kreativt lederskap* forelesning I Karlstad 27. 10 2006

⁴⁰ *Håndbok i lederskap for luftforsvaret* Luftforsvarsstaben ny utg. 1995

⁴¹ Johnson, G. & Scholes K. 2002. *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, sixth ed.

⁴² Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, side 106,- Studentlitteratur

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid

interesser og maktkamper mellom ulike politiske og administrative nivåer. På organisasjonsnivå (les: HiH, HiG, HiL) vil ulike offentlige organisasjoner henvende seg direkte til den allmenne opinionen for å få støtte og forsøke å skape seg et handlingsrom på det politiske markedet. På opinionsnivået vil opinionens støtte (les: Hedmark og Oppland og ikke Innlandsregionen), eventuelt motstand komme inn, og her vil massemedias rolle bli stadig viktigere for de ulike politiske aktørene og de offentlige organisasjonene, nettopp fordi de ikke bare speiler opinionen, men også bidrar til å forme den.⁴⁵ Med strategisk ledelse menes dermed de prinsipper eller grunnforestillinger omkring ledelse som har utviklet seg i organisasjoner som arbeider på – eller er avhengig av politiske markeder, og som kommer til uttrykk i konkrete handlinger så vel som i programmer og uttalelser.⁴⁶ Strategisk ledelse på politiske markeder handler ikke bare om langsiktig allokering av fysiske og økonomiske ressurser, men også om å utnytte ”ideologiske ressurser i den hensikt å øke sin legitimitet i samfunnet.”⁴⁷

2.5 Ulike strategiske tilnærminger

En mulig tilnærming til vår problemstilling er å se på *valg av strategisk tilnærming* for utformingen av en strategi. Dette vil kreve en kort gjennomgang av de ulike strategiske tilnærminger. Hensikten er å ”speile” ulike retninger for strategiutvikling, slik at det skapes et grunnlag for å kunne vurdere hvilken tilnærming som er best egnet for å utvikle en egnet strategi. De ulike strategiske tilnærmingene kan deles opp i fire generiske kategorier; - den *klassiske*, den *evolusjonære*, - den *prosessuelle*, og den *systemorienterte*.⁴⁸

En enkel oppsummering av hovedtrekkene i de ulike hovedretninger innen strategisk tilnærming vises i matrisen under.

	Klassisk	Prosessuell	Evolusjonær	System
Strategi	Formell	Håndverk	Effektiv	Teoretisk
Rasjonale	Profitt	Uklar	Overlevelse	Nedlagt
Fokus	Internt (planer)	Internt	Ekstern (markert)	Lokal
Prosess	Analytisk	Forhandling/ Læring	Darwinistisk	Ekstern/samfunn
Fagpåvirkning	Økonomi/ militær	Psykolog i	Økonomi/ Økologi	Sosial Sosiologi

Figur 3; Oppsummerende tabell over de ulike strategiske tilnærminger⁴⁹

⁴⁵ Fjell Erik; Forelesning MPA III; *Strategisk ledelse på offentlige markeder*; Hamar 6. mai 2006

⁴⁶ Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur

⁴⁷ Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur

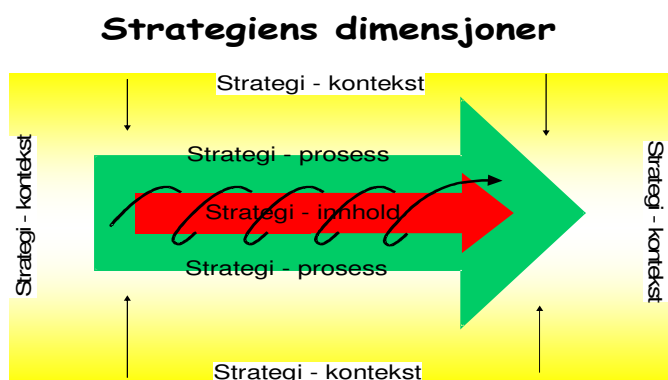
⁴⁸ Whittington Richard; *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Abstrakt forlag 2002

⁴⁹ Fjell Erik.; *Strategi – en introduksjon samt fire teoretiske tilnærminger*, - Foredrag MPA III Hamar 5. mai 2006

Tilnærmingene har svært forskjellige implikasjoner for hvilken fremgangsmåte man bør velge når strategien skal legges, og innehar således ulike ”logiker”.⁵⁰ Sammenhengen og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for hver av disse tilnærmingene, blir viktige slik at vi kan fatte en endelig beslutning med hensyn til hvilken hovedteori som er best egnet for å ivareta de funn som ble gjort i den innledende analyse.

2.6 Strategi som prosess- ledelse av prosessen

Ifølge Foucault er ikke strategi et fenomen som eksisterer der ute, men er diskursivt og materielt skapende og uttrykkes i form av diverse praksiser.⁵¹ Det å utforme en strategi må derfor *betraktes som en prosess*. Etter vår vurdering bør de som arbeider med strategi, - ut fra en teoretisk og prinsipiell tilnærming til strategifaget, ha tredelingen ”*prosess -innhold - kontekst*” i tankene gjennom alle de tre strategifasene ”*analyse, -valg og implementering*”. Modellen nedenfor viser at innhold, prosess og konteksten ikke kan sees på som isolerte bestanddeler for strategisk ledelse, men at disse tvert imot opptrer som sterkt gjensidige relaterte aspekter. Ved å kun betrakte enkelte av disse tre elementene vil man få en begrenset tilnærming til strategien. For å få en dypere forståelse er det nødvendig å smelte de tre elementene, innhold, prosess og kontekst til en 3- dimensjonal forståelse av strategisk ledelse. Hovedbudskapet blir dermed at prosesskvaliteten påvirker den strategiske kvaliteten og at konteksten i sin tur påvirker begge størrelsene, se figur 4.



Figur 4; Modell over strategiens dimensjoner⁵²

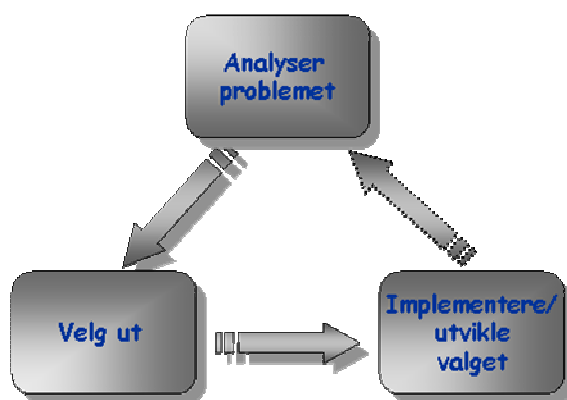
Se også Whittington Richard; *Hva er strategi? Og spiller det noen rolle?* Abstrakt Forlag A/S Oslo 2002., tabell 2.2, de fire perspektiver på strategi, forfatteren har i tillegg ytterligere dimensjoner, hhv tidsepoke og de toneangivende forskere inne hver retning

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Fjell Erik; *Strategi- noen sammenfatninger og refleksjoner* Forelesning MPA III; -Hamar 7. desember 2006

⁵² De Wit, B, Meyer, R; *Strategy - Process, Content, Context* 1996 side 6. Modellen ble vist i et gruppefremlegg i strategi under MPA III samling, Falun 30. september 2006.

Den realiserte strategien bygger imidlertid sjelden utelukkende på den forutgående analysen, selv om denne vil være en viktig ingrediens. En tilsiktet strategi blir nemlig ikke alltid realisert. I arbeidet vil aktørene kunne oppleve at deler av strategien faller ut og blir erstattet av fremvoksende strategier som i stedet blir den realiserte strategi. Strategiformulering vil derfor bevege seg på to føtter samtidig, - en tilsiktet⁵³ og en oppdukkende⁵⁴ strategi, fordi du ikke kan separere tenkning og virkelighet. Det er derfor viktig at aktørene har kunnskap om og forståelse for dette, slik at de ulike interessegruppene gjennom sin deltakelse aktivt får anledning til å påvirke hva som blir den realiserte strategi. Denne prosessen krever derfor en bredt sammensatt ledelse som har et felles strategisk fokus med en felles forståelse av at strategisk ledelse utøves i alle tre fasene⁵⁵; *strategisk analyse, strategisk valg og strategisk implementering*. Se figuren nedenfor.



Figur 5; Kjerne- elementene i strategisk ledelse⁵⁶

2.7 Oppsummering av det strategiske teoretiske grunnlaget

Den teoretiske gjennomgangen med anvendte modeller synes hensiktsmessig og relevant i det den gir en direkte kobling mot våre forskningsspørsmål. Den lærende organisasjon som analyseramme med fokus på felles visjon og felles mentale bilder, setter arena for vår empiriske undersøkelse. Oppgavens strategisk teoretiske utgangspunkt viser betydningen av at det skapes strategier og visjoner, og betydningen av det å ha et felles grunnlag/ felles visjon for å kunne nå mål. Strategisk ledelse på politiske markeder inneholder en ekstra dimensjon, - nemlig politikk. I lys av dette synes det enda viktigere at aktørene har et felles grunnlag og en felles visjon og en gjensidig forståelse for målet som skal nås.

⁵³ *Deliberate* – fokus på en rasjonell rettlinjert planprosess med tilh kontroll, får gjennomført intensjonene.

⁵⁴ *Emergent* – åpner opp for strategisk læring, siden signaler fra omgivelsene underveis ellers lett kan bli blokkert for.

Emergent baserte strategier – gir mulighetene til å handle før man har full kunnskap

⁵⁵ Busch, Johnsen og Vanebo; *Økonomistyring i offentlig forvaltning*, Universitetsforlaget 2002

⁵⁶ Johnson, Gerry & Scholes, Kevan. 1999. *5edition*. Prentice Hall

Graden av felles visjon og felles mentalt bilde synes således relevant med hensyn til utøvelse av ledelse og lederskap. En hver prosess vil avkreve ledelse. Betydningen av det å ha et felles bilde, - en felles forståelse av den situasjonen man befinner seg i og den strategiske konteksten man opererer under, synes å være av betydning for utøvelse av ledelse og lederskap, og mulige ledelsesutfordringer dersom dette ikke blir ivaretatt på en god måte.

2.8 Fra teori til intervju

2.8.1 En innledende betraktning

Utgangspunktet for strategisk ledelse på politiske markeder er å skape legitimitet for organisasjonens krav. Dette innebærer at strategisk ledelse på politiske markeder rettes mot eksternt så vel som internt, samt eksternt å skape opinion.

Misjon og visjon kan sees som det strategiske utgangspunktet.⁵⁷ Behovet for en overgripende og felles målsetting har vært sterkt fremme i debatten både innenfor offentlig og privat sektor.⁵⁸

"...erfarenheter har også visat att en drivande vision eller en välformulerad mission kan fungera som en viktig strategisk tillgång. Till att börja med utgör de den ursprungliga legitimationen för organisationen både internt och eksternt".⁵⁹

Betydningen av det å utforme en visjon løftes frem flere steder i strategifaget. *En visjon kan betraktes som en delt forestilling om et fremtidig idealtilstand (Walton 1986)⁶⁰*

Visjonen representerer en overordnet formulering av organisasjonens virksomhet og forutsetter et langsiktig perspektiv og som bidrar til å skape kontinuitet. En klar visjon kan også bidra til en bedre håndtering av strategisk opportuniste.⁶¹

Formuleringen av visjon, forretningsidé og mål inngår som sentrale elementer i det vi kan kalle en strategisk prosess.⁶² En god visjon skaper engasjement, motivasjon og entusiasme inspirasjon og positivt "løft".

Kort oppsummert kan det sies at visjonen har til hensikt å;

1. *Legitimere*
2. *Fokuserer på organisasjonens ambisjoner*
3. *Identifisere og motivere hele organisasjonen til å se nye løsninger og til samarbeid*

Legitimiteten og den legitimerende funksjonen peker på samfunnsperspektivet (les det politiske) og den rollen som organisasjonen (les: institusjonene) vil spille i sin interaksjon

⁵⁷ Berg Per Olof, Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiske marknader –Opinionsbildning och intern forankring i förvaltningar och Folkrorelseorganisationer*, Studentlitteratur

⁵⁸ Berg Per Olof, Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiske marknader –Opinionsbildning och intern forankring i förvaltningar och Folkrorelseorganisationer*, Studentlitteratur

⁵⁹ Ibid; side 214- 216

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan; *Innföring i Strategi* 3. utgave Fagbokforlaget

⁶² Ibid

med de ulike aktørene i omgivelsene. Betydningen av en sosial og samfunnsmessig berettigelse løftes her frem.

Visjonen beskriver som tidligere nevnt en ønsket fremtid, - det samlede fremtidige mål! Selve utgangspunkt for en visjon er derfor ofte en forståelse av "nåsituasjonen" og hvor ønsker vi å være! Visjonen kan således betraktes å gi retning til ambisjonene, samtidig som det setter rammer for det videre arbeidet. I en slik prosess vil det naturlig nok forekomme avvik. Den fremtidige utvikling og de veivalg som organisasjonene står overfor i slike prosesser, vil naturlig nok påvirkes av en del viktige forhold, blant annet omgivelser og interesser, men også verdier, oppfatninger og prinsipper. Her vil kjerneverdiene være viktige, da det er verdiene som driver organisasjonene frem mot visjonen, som gjør organisasjonene tydeligere og hjelper organisasjonene til å ta beslutninger i hverdagen.⁶³ Visjonen har også en symboliserende effekt. Det er derfor viktig at den oppleves som meningsfull og stimulerende. Den skal skape motivasjon og engasjement.⁶⁴ En god visjon skal kunne kommuniseres på en god og forståelig måte, den skal oppleves som meningsfull og virke samlende.

John P. Kotter løfter også frem betydningen av det å skape og utvikle en visjon i forbindelse med endringsprosesser. Han hevder at endringsprosesser går igjennom ulike faser og vanligvis over et langt tidsrom. J. P. Kotter underbygger dette gjennom erfaringsgrunnlag som omfatter ca. 100 institusjoner som har gjennomgått relativt omfattende endringsprosesser. Han hevder videre at det viktig å gå igjennom alle disse fasene for å få et tilfredsstillende resultat og har utarbeidet en 8 trinns modell som viser stegene for å omforme en institusjon.

Vi ønsker å legge denne modellen til grunn for vår oppgave, men velger å fokusere på trinn 3-5, se nedenstående oppstilling. De andre områdene er interessante i seg, men vil bli for omfattende for vår oppgave.

- *etablere kriseforståelsen,*
- *lage en veivisende koalisjon (ledestjerner),*
- ***utvikle visjon og strategi,***
- ***kommunisere endringsvisjonen,***
- ***legge til rette for bred deltakelse fra organisasjonen,***
- *generere og feire "quick wins",*
- *konsolidere gevinster og produsere mer endring,*
- *forankre nye tilnæringsmåter i kulturen*

Figur 6; John P. Kotters 8 trinns modell

⁶³ Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan; *Innføring i Strategi* 3. utgave Fagbokforlaget

⁶⁴ Ibid

Vi ønsker med dette som utgangspunkt å gjøre en kobling mellom anvendt teori og hva som kan synes som relevante intervju spørsmål for å finne svar på vår problemformulering. Vi vil gruppere spørsmålene innenfor "kategoriene" - *utvikle visjon og strategi*, - *kommunisere endringsvisjonen*, - *legge til rette for bred deltakelse fra organisasjonen*, - *samarbeid og læring*.

Vi har nå avgrenset det teoretiske grunnlaget med de modeller som synes relevante for vår undersøkelse, og vil i det etterfølgende bevege oss over i en operasjonell fase ved å utlede intervju spørsmålene.

2.9 Intervju spørsmål

Innledende spørsmål på bakgrunnsvariabler;

(Navn, Tittel, Alder, Kjønn, Sivil status, Utdanningsnivå - Utdanningslengde, Formell tittel, Status/rolle i prosjektet, Arenaer hvor informanten er til stede i prosjektet, Tidspunkt for informantens inntreden i prosjektet).

En reaksjon snarere enn en aksjon?

Erfaringer viser at til tross for ambisjonen om å ta den strategiske situasjonen på alvor, så har mye av den utvikling som har skjedd vært preget av både ureflekterte og desperate handlinger, som et resultat av den eksterne kritikk.⁶⁵

Relevante spørsmål i tilknytning til dette temaet synes å være hvorvidt de ulike aktørene opplever hvor vel gjennomtenkt kan selve initieringen av et Innlandsuniversitet sies å ha vært ut ifra et strategisk perspektiv? - Hvorvidt dette er en reaksjon snarere enn en reflektert aksjon? - hvorvidt modellen som er utviklet er genuin for dette prosjektet eller hvorvidt man har "adoptert" løsninger fra tilsvarende prosjekter?

Forutsetninger for strategisk ledelse på politiske markeder

Det politiske miljøet kan i strategiske termer sees som et politisk marked. I lys av dette kan det diskuteres hvorvidt organisasjoner som opererer i dette markedet utvikler sin egen ledelseslogikk avhengig av sin ideologiske kobling til det politiske markedet. Et viktig element i ledelsesprosessen er de *expressive* strategiene, dvs. organisasjonens forsøk på å uttrykke hva de står for, sin ideologi og sine krav.⁶⁶

*"Det er i dette politiske sammenheng som organisationen och dess handlingar måste förstås och utifrån vilket organisationen värderas av utomstående."*⁶⁷

⁶⁵ Berg Per Olof, Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiske marknader – Opinionsbildning och intern forankring i förvaltningar och Folkrorelseorganisationer*, Studentlitteratur

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Ibid; side 166

Hvilke forutsetninger gjelder på de politiske markedene? Hvilke prinsipper for strategisk ledelse kan synes å ha utviklet seg i dette tilfellet Innlandsuniversitetet? Prinsippene kan her diskuteres ut ifra spesielle forutsetninger som gjelder i det politiske miljøet!

Relevante spørsmål i tilknytning til dette temaet synes å være hvorvidt de ulike aktørene opplever at utformingen av den strategiske prosessen har vært direkte eller indirekte avhengig av det politiske miljøet og de politiske forutsetningene?

2.9.1 Betydningen av det å utvikle en visjon og strategi

Visjonen for Innlandsuniversitetet er beskrevet som;

Innlandsuniversitetet: nært – moderne – skapende.

Innlandsuniversitetet er en moderne nettverksinstitusjon som tilbyr et nært og kompetent lærings- og studentmiljø. Her skapes ny kunnskap i dialog med studenter, fagmiljø og nærings- og samfunnsliv.

*en attraktiv utdanningsinstitusjon nasjonalt og internasjonalt
en drivkraft i regionens utvikling
et sentrum for innovasjon og forskning⁶⁸*

Det kan være interessant å få belyst hvorvidt de ulike aktørene opplever visjonen som et virkemiddel for å påskynde prosessen og hvorvidt at det utvikles strategier for å nå visjonen.. Vi ønsker å få svar på graden av *felles visjoner* hos de ulike aktørene i PIU, - hvorvidt de ulike aktørene deler den samme visjonen, - hvorvidt visjonen er kjent og forstått av de ulike aktørene og hvorvidt visjonen har gitt den nødvendige legitimitet overfor de ulike aktørene?

Relevante spørsmål i tilknytning til dette temaet synes å være:

- Kjenner du til visjonen for Innlandsuniversitet, uten å ta i bruk hjelpemidler?
- Har du vært med på å utarbeide visjonen for Innlandsuniversitetet?
- Hva innebærer visjonen for deg?
- Hvordan forholder organisasjonen seg til visjonen (for høgskolen/ for fylkeskommunen/ for næringslivet)?
- Vet du på hvilket tidspunkt denne visjonen ble etablert?

(Jfr. Høgskolestyrenes vedtak 1. november 2002 sitat;

Vedtak: ”Styret vedtar samarbeidsavtalen med presiseringene nedenfor. Det arbeides videre med visjonen.”

- Ligger visjonen nå fast eller arbeides det kontinuerlig med å endre visjonen?
- Hva med de øvrige aktørene?

2.9.2 Betydningen av det å kommunisere visjonen

Det kan være interessant å få belyst hvorvidt de ulike aktørene opplever at de bruke enhver anledning til å kommunisere den nye visjonen og strategien. Vi ønsker å få svar på hvilke verdier i PIU som driver organisasjonene frem mot visjonen,

Er kjerneverdier definert? – og i så fall hva slags kjerneverdier er definert? Er kjerneverdier kommunisert, - og på hvilken måte og er de kjent og forstått? Er det etablert felles kjerneverdier som aktørene har et eierforhold til? Betydningen av kjerneverdier – hvorvidt disse faktisk har vært opplevd/ oppleves å ha bidratt til å virke samlende?

De prosesser, utvikling og veivalg som PIU står overfor vil naturlig nok påvirkes av en rekke viktige forhold, blant annet omgivelser og interesser, men også verdier, oppfatninger og prinsipper. Her vil kjerneverdier være viktige, da det er verdier som driver organisasjonene frem mot visjonen, som gjør organisasjonene tydeligere og hjelper organisasjonene til å ta beslutninger i hverdagen.⁶⁹

Relevante spørsmål i tilknytning til dette temaet synes å være:

- På hvilken måte/ hvordan ønsker PIU å fremstå?
- På hvilken måte opplever du at PIU fremstår?
- Har PIU noen kjerneverdier/ et felles verdigrunnlag?

Det politiske miljøet kan i strategiske termer sees som et politisk marked. I lys av dette kan det diskuteres hvorvidt organisasjoner som opererer i dette markedet utvikler sin egen ledelseslogikk avhengig av sin ideologiske kobling til det politiske markedet. Et viktig element i ledelsesprosessen er de ekspressive strategiene, dvs. organisasjonens forsøk på å uttrykke hva de står for, - sin ideologi og sine krav.⁷⁰

”Det er i dette politiske sammenheng som organisationen och dess handlingar måste förstås och utifrån vilket organisationen värderas av utomstående”⁷¹

Relevante spørsmål i tilknytning til dette temaet synes å være:

- Hvordan tror du PIU vurderes av utenforstående /ikke involverte parter?
- Opplever du at noen av aktørene har en egen agenda?
- Hvilke krav eller forventninger tror du de ulike aktørene har til prosjektet?

⁶⁸ Sitatet er hentet fra Samarbeidsavtale høsten 2002

⁶⁹ Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan; *Innføring i Strategi* 3. utgave Fagbokforlaget

⁷⁰ Berg Per Olof, Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiske marknader – Opinionsbildning och intern forankring i förvaltningar och Folkrorelseorganisationer*, Studentlitteratur

⁷¹ Ibid; side 166

- Dersom det er slik at aktørene fremstår med ulike krav og interesser, - hvilke hensyn bør i så fall forsøkes ivaretas ift. prosjektet?
- Hva slags løsning ser du eventuelt for deg med hensyn til aktørenes ulike krav og interesser?

2.9.3 Betydningen av det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjonen og i PIU

Det kan være interessant å få belyst hvorvidt de ulike aktørene opplever at de sørger for at andre handler i henhold til visjonen, - hvorvidt de blir kvitt hindringer til endring, - hvorvidt de bidrar til å endre systemer eller strukturer som undergraver visjonen og hvorvidt de oppmuntrer utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger

Vi ønsker å få svar på graden av *felles mentalt bilde* blant de ulike aktørene i PIU?

Hvorvidt visjonen er kommunisert på en god og forståelig måte, - hvorvidt visjonen oppleves som meningsfull, motiverende og samlende og hvorvidt visjonen har bidratt til å gi intern støtte i organisasjonen?

Visjonen har en symboliserende effekt. Det er derfor viktig at den oppleves som meningsfull og stimulerende. Den skal skape motivasjon og engasjement.⁷² En god visjon skal kunne kommuniseres på en god og forståelig måte, den skal oppleves som meningsfull, stimulerende og virke samlende. Relevante spørsmål i tilknytning til dette temaet synes å være:

- I hvor stor grad opplever du visjonen som inspirerende og som en spore til å virkelig nå visjonen?
- Et strategisk dilemma kan være motsetningen mellom å ønske strategisk ledelseskraft og ivaretagelse av de ulike aktørenes interesser. Hvorvidt tror du det er mulig å ha en felles målsetning, det politiske nivå, - det institusjonelle nivå og individnivået?
- Føler du at visjonen gir deg en følelse av fellesskap? I så fall på hvilken måte?
- Det strategiske miljøet kan best betegnes som en strategisk kontekst der et stort antall konkurrerende og samvirkende aktører hele tiden forsøker å posisjonere seg i forhold til hverandre. Føler du at PIU (prosjektet) og måten dette er organisert på bidrar til å undergrave visjonen?
- Føler du at prosjektets utvikling hemmes av styring og kontroll, - eller av for liten styring og kontroll?
- Føler du at prosjektet i sin form fremmer konvensjonell tenkning og således hindrer eller hemmer utradisjonell tenkning.

⁷² Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan; *Innføring i Strategi* 3. utgave Fagbokforlaget

- Bruker du tid på å reflektere over dine egne mentale modeller (din forståelse av virkeligheten) underveis i prosjektet.
- Har du opplevd at det på de ulike arenaene settes av tid til å diskutere felles mentale bilder?

2.9.4 Betydningen av samarbeid og læring

- Det er flere steder nevnt at Innlandsuniversitetet skal være et nettverksuniversitet, - hva slags perspektiver legger du i det? Kan du kort skissere organisasjonsformen i et nettverksuniversitet?
- Er det forhold som du spesielt vil utdype jfr de temaene vi har vært igjennom?
- På bakgrunn av de erfaringer dere har gjort så langt i prosjektet ønsker vi å få vite hva du mener kan bidra til å styrke samarbeid og læring?

2.9.5 Oppsummering

Ved å granske det strategiske grunnlaget gjennom faktorene *Felles visjon* og *felles mentalt bilde*, ønsker vi å si noe om hvorvidt aktørene kan sies å være lærende organisasjoner og betydningen av strategisk ledelse av prosjektet. I vår gjennomgang og utledning av den valgte teori har vi i fått frem relevante spørsmål som vi ønsker å nytte i våre intervjuer. Gjennom den teoretiske diskusjon har vi utledet våre spørsmål for å kunne besvare vår problemstilling og hypotese. I pkt 2.9.1 – 2.9.4 er spørsmålene konkretisert. Gjennom denne koblingen mellom den lærende organisasjon, den strategiske plattform vi har valgt og spørsmålene som er utledet, vurderer vi å ha et hensiktsmessig og relevant analyseverktøy.

3 Aktør- og arena analyse

PIU er et omfattende område å innehente informasjon og data fra. Det er mange aktører som gjennom ulike innsteg i prosessen synes å ha ulike forventninger til prosjektet. Vi har derfor funnet det hensiktsmessig å foreta både en aktør- og arena analyse fordi det kan bidra til en bevisstgjøring med henblikk på omfanget av arenaer og aktører, deres involvering og ulike perspektiver, - se modell på neste side.

3.1 Aktøranalyse - aktørenes posisjon og betydning

Vi har søkt å gruppere aktørene i forhold til det vi vurderer å være aktørenes interesse, deltakelse eller påvirkningskraft, - se figur 7. De identifiserte aktørene fremkommer slik:

1. KD
2. NOKUT
3. Høgskolene HiH, HiG, HiL
4. Vertskommunene
5. Fylkeskommunene
6. Næringslivet NHO
7. Befolkningen
8. Andre regionale aktører

Aktører Ekstern - intern	Hvilken interesse har aktøren i saken	Hva vil aktøren påvirke med	Hva kan aktøren bidra med	Aktivitet Hvordan vil vi søke informasjon
Kunnskapsdepartementet KD	Eier "Tilskuere" til prosessen	Overordnede føringer gjennom bl.a. Stortingsmeldinger og NOU-er	Bevilgninger ifm prosjektmidler Basis – og resultatbevilgning / evt. ekstra bevilgning Politisk vilje	Informasjon gjennom offentlige dokumenter
NOKUT	Kvalitetssikring av utdanninger og institusjonell status	Krever at hver institusjon fremmer sin egen søknad	Vurderingskomiteer/ sakkyndige grupper	Informasjon gjennom offentlige dokumenter
Høgskolene HiH HiG HiL	Faglig utvikling og forskning Status Samarbeid med samfunnet omkring	Egenutvikling Styrking av egen fagprofil Mastergrader og professorater	Intern prioritering og faglig fokus	Intervju av nøkkelpersoner ved HiL, HiG, HH samt andre referansepersoner ved høgskolene Eventuelt interne styringsdokumenter
Vertskommunene	Utviklingsaktører	Politiske aktører som vil være med å påvirke økonomisk og politisk. Egeninteresse	Finansiering og infrastruktur	Informasjon gjennom offentlige dokumenter
Fylkeskommunene	Som regional utviklingsaktør	Finansiering Fylkesplaner for regional utvikling	Finansiering av prosjektet Organisering av prosjektet	Intervju av nøkkelpersoner Interne styringsdokumenter Referater fra styringsgruppa
Næringslivet NHO Sparebanken Hedmark Eidsiva	Litt "løs" til prosjekt-organiseringen Først de 2 siste årene har NHO hatt formell behandling av PIU.	Økonomi Kompetansefond Kjøp av FoU	finansiering	Intervju av nøkkelpersoner
Befolkningen	Har disse signalisert at de ønsker et Innlandsuniversitet? Uttaler seg ved valg	Gjennom politiske organer - fylkesting og kommunestyre	Engasjement og oppslutning om ideen	_____
Andre regionale aktører				_____

Figur 7; Oversikt over de enkelte aktører i prosjektet

Fylkeskommunene har både politikere og ansatte som er reelle aktører som deltar i prosessen. *Høgskolene* har en delt ledelse mellom rektorer og høgskoledirektører. *NHO* er en interesseorganisasjon for næringslivsbedrifter med et eget styre. Disse aktørene synes også å ha ulikt styrkeforhold og beslutningskraft.

Norsk høyere utdanning er statlig finansiert, det gjelder universiteter så vel som høyskoler. Private bidrag er samlet sett relativt lite, sammenlignet med andre land innenfor OECD, er det så å si ingenting. I 2006 kom likevel 21 % av de eksterne inntektene til høyskolene fra

næringslivet private. Eksterne inntekter til høyskolene er i hovedsak knyttet til etter- og videreutdanning. Uten å gå inn på en debatt om finansiering av universitet og høyskoler, tror vi det kan slås fast at med dagens økonomiske situasjon har de tre høyskolene i Innlandet ingen mulighet for en utvikling i retning av et universitet kun basert på egne midler. Det er da også erfaringer fra universitetsetableringer både i Norge og andre steder. Oppbygging av kompetansefond er nødvendig. Kompetansefondet for Innlandsuniversitetet ble etablert i 2005.

”Selskapets formål er å bidra til kompetanseheving for sikring og utvikling av trygge og gode bo - og arbeidsplasser i Innlandet (Hedmark og Oppland) gjennom å yte økonomisk støtte.”⁷³

NHO er en interesseorganisasjon, det vil si at de både opptrer som en selvstendig aktør og på vegne av sine medlemmer. NHO kan imidlertid ikke forplikte sine medlemmer. Ikke alle næringslivsaktører er medlem i NHO. Sparebanken Hedmark, bl.a., har spilt en vesentlig rolle, likedan har Eidsiva Energi og Norsk Tipping vært sentrale. I Innlandssammenheng er dette aktører med betydelige økonomiske muskler.

Vi skal her ikke gå inn på de relativt kompliserte finansieringsordningene for fylkeskommunene. I all hovedsak finansieres fylkeskommunene gjennom rammeoverføringer og skatteinntekter. De frie inntektene (skatteinntekter og rammetilskudd) utgjorde i 2003 om lag 90 prosent av inntektsgrunnlaget, noe som er en betydelig høyere andel enn for kommunene. Fylkeskommunenes skatteinntekter kommer fra skatt på alminnelig inntekt. De har ikke inntekter fra produksjonsskatter, deriblant eiendomsskatter. Både Hedmark og Oppland fylkeskommuner har i tillegg betydelige inntekter fra kraftaksjer.

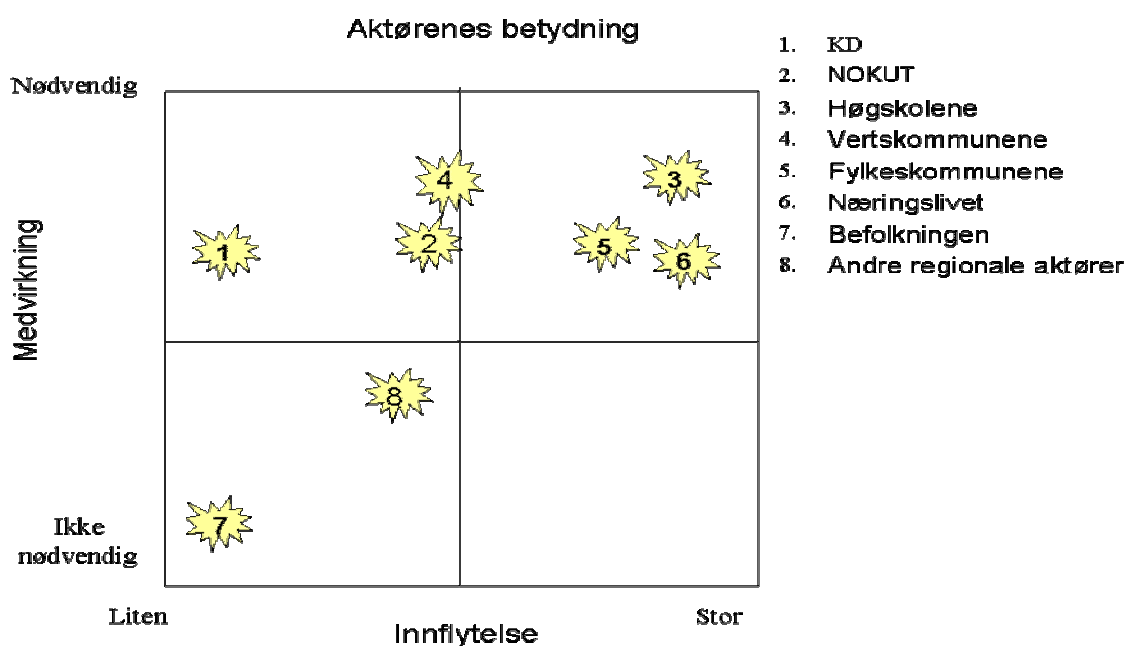
Fylkestinget vedtar budsjettene innefor de økonomiske rammene fylkeskommunene har og i henhold til politiske prioriteringer. Fylkeskommunen står derfor fritt til å disponere midler til Prosjekt Innlandsuniversitetet, selv om høyskoler er en statlig og ikke en fylkeskommunal oppgave. Det er i rollen som regional aktør at fylkeskommunen gis legitimitet i sitt engasjement for og deltakelse i PIU. Fylkeskommunen yter et betydelig økonomisk bidrag til prosjektet, og er også som økonomisk bidragsyter en sentral aktør.

Vår vurdering er at det ikke er mulig å fokusere på samtlige aktører i prosjektet. Vi velger derfor å se på det vi oppfatter som de vesentligste aktørene og velger ut disse ved å prioritere dem i kvadranter. Modellen⁷⁴ viser 4 kvadranter hvor aktørene vektet i forhold til hvorvidt vi

⁷³Den 21.12.2005 ble stiftelsesmøte for Kompetanse-, universitets- og forskningsfondet i Innlandet AS avholdt i Hamar. Sitatet er hentet fra stiftelsesdokumentet. § 3, side 2. 16 kommuner/fylkeskommuner + Eidsiva Energi deltok.

⁷⁴<http://www.lederweb.dk>

vurderer dem som sentrale aktører, -graden av ansvar, -påvirkning og deltakelse i PIU. Aktørene i øverste høyre kvadrant er de vi ønsker å fokusere på. Ut fra hvordan prosjektet er definert, har vi en forventning om at høgskolene, fylkeskommunene og næringslivet er de sentrale aktørene. Aktørene i nederste venstre kvadrant betraktes imidlertid ikke som viktige ut fra at de ikke er å anse som nødvendige for å realisere prosjektet. Aktøren som vi har kalt "befolkningen", kan vise sin innflytelse på fylkeskommunenes og vertskommunenes engasjement gjennom fylkestingsvalg og kommunevalg, men vi definerer likevel ikke den aktøren som vesentlig for prosjektets gjennomføring. Se nedenstående figur 8.



Figur 8⁷⁵: Utvelgelse av de vesentligste aktørene i PIU

3.1.1 Avgrensning

Med bakgrunn i den gjennomførte aktøranalysen avgrensner vi antallet sentrale aktører til å være: De tre høgskolene, Fylkeskommunene Hedmark og Oppland samt NHO, da disse synes å være de mest relevante aktørene som skal bidra til å utvikle og realisere PIU og som i kraft av dette kan gi svar på våre forskningsspørsmål. Vi vil derfor søke å finne personer blant disse tre aktørene som ut ifra følgende kriterier; - *hensiktsmessighet*, - *informasjonsrikdom*, *variasjon*, og *relevans*⁷⁶ kan bidra til å gi oss den nødvendige innsikt og forståelse for problemstillingen.

⁷⁵ Modellen er hentet fra Finansdepartementets hjemmeside i Danmark. Modellen som er benyttet er i utgangspunktet en kommunikasjonsmodell som kartlegger hvem man kommuniserer med.

⁷⁶ Madsbu Jens Petter; *Samfunnsvitenskapelig metode, datainnsamling*, Forelesning MPA III, Karlstad februar 2007

3.2 Arena analyse

Vi har i aktøranalysen sett at det er mange aktører med ulike innsteg i prosessen. På hvilke arenaer opptrer så aktørene, og hvilke er de mest sentrale?

NOKUT er imidlertid en arena vi ikke tar med i denne oppgaven. Årsaken er at dette foreløpig ikke er en sentral arena i prosjektet, i og med at søknaden fortsatt er i forberedelsesfasen. Sentrale politiske arenaer er også valgt bort fordi prosessen i all hovedsak foregår regionalt i fylkene Spørsmål som melder seg blir;

- På hvilke arena og med hvilken intensitet blir spørsmålet om høyskole og universitet tematisert?
- Hvem opptrer på de ulike arenaer og med hvilken myndighet?

3.2.1 Arena for PIU⁷⁷

1. Fylkestinget i Hedmark
2. Fylkestinget i Oppland
3. Felles fylkestingsmøter mellom Hedmark og Oppland
4. Styret for Høyskolen i Hedmark
5. Styret for Høyskolen i Gjøvik
6. Styret for høyskolen på Lillehammer
7. Fellesmøter mellom høyskolestyrene
8. Samarbeidsforum (de 3 høgskolene)
9. Studentforum
10. Universitetsforum
11. Styringsgruppen for PIU (besluttende organ)
12. Arbeidsutvalget for PIU (utredende organ)
13. Arena Innlandet ⁷⁸
14. Styret i NHO
15. Innlandets universitetskonferanse
16. Kompetansefondet

Dette er de formelle arenaer, konstitusjonelle nivået, - de formelle organer der Innlandsuniversitetet står jevnlig eller hele tiden på dagsorden. Og som vi forventer er de formelle fora for samhandling. I tillegg er PIU også et tema på en rekke andre arenaer i ulike sammenhenger;

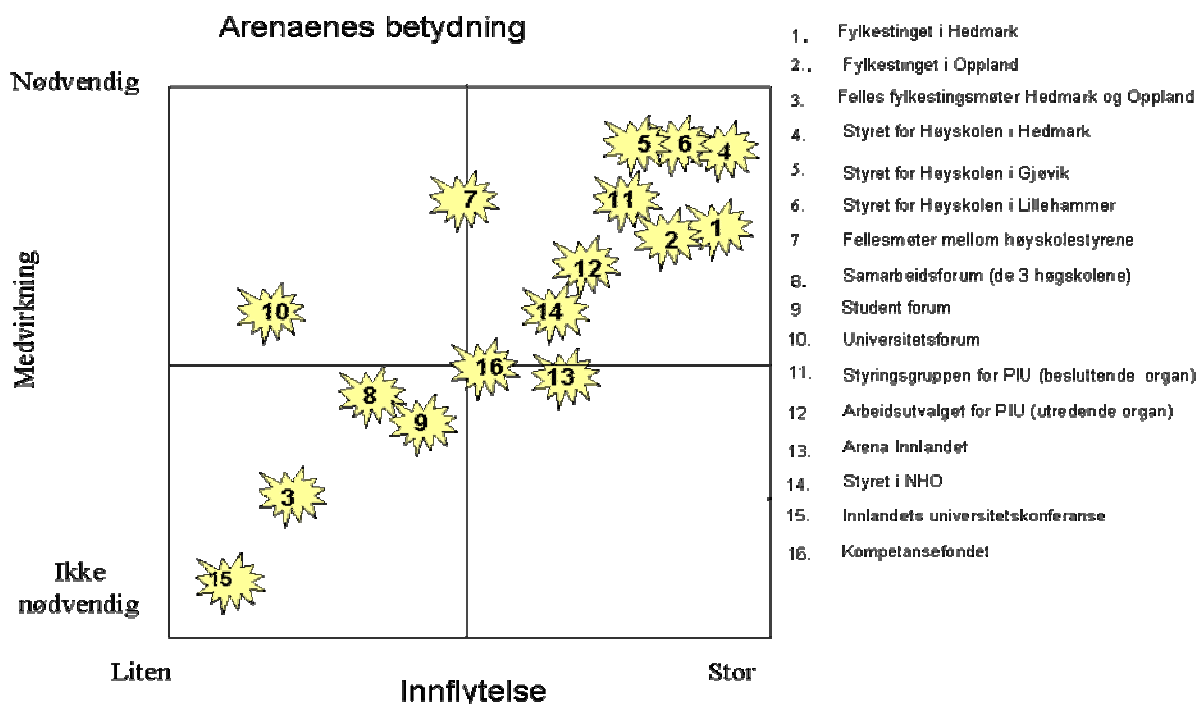
- Politiske partier og deres beslutningsorganer
- Næringspolitiske sammenhenger, for eksempel Hamarregionen utvikling eller i Sparebanken Hedmark
- Massemedia, dvs. lokale aviser og radio/TV
- Kantiner, på nachspiel og ulike uformelle sammenkomster
- Korridorer, dvs. lobbyistenes arena.

Vi har allerede vært inne på det politiske markedet. Det politiske markedet er den arena hvor både de relativt få som er direkte involvert i prosessen og de mange som har meninger om

⁷⁷ Se vedlegg A og B

⁷⁸ Se vedlegg C

prosjektet, møtes til meningsutveksling om hva som er bra for innlandet, for å søke støtte i opinionen og skape seg handlingsrom. Det handler om å få legitimitet og støtte for egen meninger. Dette er den arena der maktkampen kommer til uttrykk.



Figur 9; Oversikt over arenaenes betydning

3.2.2 Avgrensning

Vi har i det foregående begrenset antall aktører til 3 høyskoler, 2 fylkeskommuner og NHO. Disse opptrer sammen eller hver for seg på alle arenaer vi har listet opp. Grunnet for PIU ligger i de beslutninger disse vedtar hver for seg, mens effektueringen ligger i samarbeidsorganene. I tillegg omtaler vi PIU som en egen aktør, - selv om prosjektdirektøren er den eneste ansatte. PIU som aktør er i første rekke styringsgruppen.

I tillegg har vi sagt at strategisk ledelse på det politiske markedet er viktig. For å begrense oppgaven til håndterlig størrelse må aktører og arenaer stemme overrens.

- Høyskoler – 3 høyskolestyrer
- 2 fylkeskommuner – 2 fylkesting, inkludert fellesmøter
- NHO – styret i NHO
- Samarbeidsorgan: styringsgruppen for PIU
- Det politiske markedet

Det innebærer at enkeltpersoner som er delaktig i prosjektet ikke er gjenstand for vår undersøkelse. Enkeltpersoners innflytelse kan sannsynligvis være betydelig, uten at vi går spesifikt inn på dette.

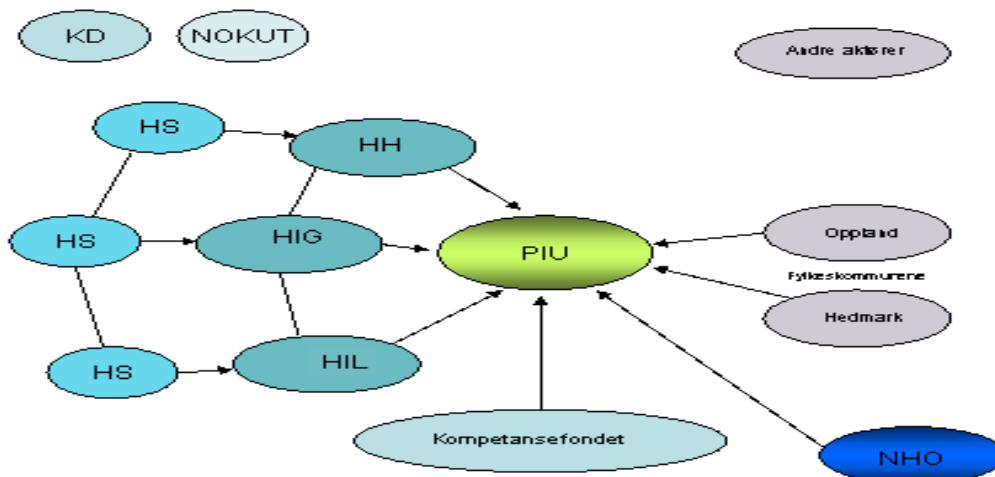
3.2.3 Oppsummering av analysen

Det kan dermed synes som om det er 3 ulike arenaer⁷⁹;

- Interne arenaer/indre fora i organisasjonen herunder Høyskolestyrene, Fylkestingene i Hedmark og Oppland samt NHO.
- Samarbeidsarenaen PIU, - herunder styringsgruppe og arbeidsutvalg
- Det politiske markedet hvor man opptrer både samlet og hver for seg

Med en forventning om at aktørene forbereder seg til å bli et nettverksuniversitet, så er det naturlig å bringe inn hva som er typiske kjennetegn ved nettverk. Et typisk trekk er at kontakter og bindinger går på kryss og tvers mellom aktørene. Det består ikke av et tradisjonelt hierarki med gitte kommandolinjer for informasjon, kommunikasjon, beslutninger og handlinger. Styrken ved et nettverk ligger nettopp i bindingene mellom deltakerne. Et sterkt nettverk har således rom for rivninger og meningsbrytninger, men samtidig er det nødvendig stadig å sjekke limet som binder sammen, - de felles ideer og verdier som nettverket har oppstått rundt. Dette betyr at en viss kontinuitet og forpliktelse over tid kan være kritiske suksessfaktorer for at nettverk skal kunne oppnå noe sammen.

Siden nettverksorganisering bygges på frivillighet, tillit og respekt, ligger forholdene godt til rette for å få til noe sammen. Det å dele noen ideer og verdier, betyr ikke at man må være enig i alt. Respekt for andre meninger må ligge i bunn.⁸⁰ Vi har forsøkt å synliggjøre dette med følgende modell.



Figur 10; Modell over arenaene, - aktørenes dominans og påvirkningskraft

⁷⁹ Kort beskrivelse av prosjekteierne og deres arenaer finnes i vedleggene.

⁸⁰ Forsvarets Overkommando 2003 *nettverksorganisering*

4 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode er en systematisk måte å undersøke virkelighet på, og velges ut fra hvilket område eller problemområde det skal produseres viten om samfunnet og har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut. Metodelæren skal "hjelp" oss til å treffe hensiktsmessige valg. Det innebærer at man også må være bevisst sitt valg av metode, og at den vil ha innvirkning på det resultat vi kommer frem til. Problemformuleringen gir oss således noen føringer i valget av metode.

Ut fra problemstillingene har vi valgt å holde oss til kvalitativ metode. Kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Kvalitativ dataanalyse skjer både induktivt og deduktivt. Det er viktig å ha en pragmatisk tilnærming der vi gjennomfører undersøkelsen slik at vi best mulig besvarer undersøkelsens forskningsspørsmål. *Å gjøre gode kvalitative undersøkelser er krevende.*

Vi velger derfor en tilnærming fra normativ bruk av teori til empiri hvor teoriene testes ved empiriske data. Elementer fra "*Grounded theory*"⁸¹ kan imidlertid også være relevant i en viss grad, men dette vil begrenses til de tilfeller der oppdukkende momenter under intervjuene gjør det nødvendig å følge opp med nye spørsmålsstillinger og nye intervjuer for utdypende informasjon.

Grounded theory er ikke en samfunnsteori i seg selv, men en metode for å generere erfaringsnære teorier.⁸² Det primære siktemålet er å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Dette er en induktiv prosess, - man går fra det spesielle til det generelle, og det er ikke nødvendigvis en spesiell teori som skal testes. Forskningsspørsmålene kan følgelig være relativt åpne, men man må ha et klart fokus for undersøkelsen. Et viktig element ved *Grounded theory* er at datainnsamling og analyse forgår parallelt. Selv om vi beholder det deduktive i vår oppgaveprosess, er det elementer vi kan benytte oss av. Det er hensiktsmessig først å skaffe seg god oversikt over tilgjengelig informasjon. Hva som er relevant å se på videre kan utvikle seg etter hvert som vi arbeider med oppgaven.

Problemformuleringen gir noen føringer i valget av metode. Vi må se etter en metodisk fremgangsmåte som gir oss en god kombinasjon av ulike metoder, slik at det skapes et empirigrunnlag som vil gi et best mulig utgangspunkt for å gjøre nødvendige funn.

⁸¹ "A grounded theory is one that is inductively derived from the study of phenomenon it represents. That is, it is discovered, developed, and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis, and theory stand in reciprocal relationship with each other. One does not begin with a theory, then prove it. Rather, one begins with an area of study and what is relevant to that area is allowed to emerge" (Strauss and Corbin 1990:23).

⁸² Johannessen Asbjørn, Tuft Per Arne og Kristoffersen Line: *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Abstrakt forlag 3. utgave 2006

Hovedtyngden av datainnsamlingen må rettes mot hvilke utfordringer strategisk ledelse og strategiske utviklingsstrategier står overfor, slik at vi finner svar på disse problemstillingene.

Vi må derfor sikre et nødvendig empirisk grunnlag for å kunne gjøre funn på strategisk / politisk nivå. Dette vil gjennomføres ved en kvalitativ tilnærming og ved at vi primært henvender oss til et representativt utvalg av aktører.

Problemformuleringen tar utgangspunkt i fallstudie /casestudie. Casestudie innebærer at ett eller flere tilfeller studeres inngående. I vårt tilfelle prosessen frem mot et innlandsuniversitet. Vi har benyttet flere ulike datakilder noe som har krevd en relativt detaljert og omfattende datainnsamling.

Det beskrives to dimensjoner ved utforming av casestudier. Den ene er basert på antall case som er involvert, - den andre er basert på antall analyseenheter. En studie av prosessen frem mot et innlandsuniversitet hvor vi ser på ulike aktørene over en tidsperiode er et såkalt enkeltcase -design med selektivt fokus på begrensede delfelt og / eller personer - se figur 11 nedenfor.

Temaet man har valgt å studere	Personer/ felt som kontaktes	
	Enkelt case- design	Fler- case -design
En analyse enhet	Studium av en sammenhengende enhet	Studier av mange av samme type felt eller personer på tvers av tid og rom
Flere analyseenheter	Et felt, men selektivt fokus på begrensede delfelt og/ eller personer	Multi case- design med vekt på utvalg av begrensede delfelt og / eller personer

Figur 11; Fire designkriterier for casestudier

Casestudier anses å være en anvendbar metode i de fleste vitenskapelige undersøkelser.⁸³ Et casestudie innebærer stor nærhet til analyseobjektet, med større tilgang til ideer og opplevelser, noe som igjen medfører mange variabler hos objektet.⁸⁴ Utfordringen er at ett enkelt tilfelle ikke representerer hele virkeligheten. Man bør derfor være forsiktig med å trekke bastante konklusjoner. Disse må mer betraktes som indisier og får først sin fulle relevans når andre indisier peker i samme retning.⁸⁵

Vår oppgave er undersøkelse av ett spesifikk case, hvor det ikke er aktuelt å generalisere til andre prosjekter.

⁸³ Evjegaard Rolf; *Vitenskaplig metod*, - Studentlitteratur 1996

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Ibid

I store trekk kan vi oppsummere forskningsarbeidet i disse fasene;

- en **innledende del** som munner ut i en begrunnet problemformulering (som angitt ovenfor) med tilhørende uavklarte utredningsspørsmål
- en **teoridel** der vi utvikler referansegrunnlaget for tolkningen av innsamlede data
- en **datainnsamlingsdel** bestående hovedsaklig av *intervjuer*
- en **databearbeidings- del** der den totale datafangsten betraktes i lys av referansegrunnlaget, utviklet under teoridelen
- en **avsluttende del** der vi trekker konklusjoner i forhold til problemstilling og hypotese

4.1 Utvalg av respondenter - Representativt utvalg

Vi besluttet å intervju et utvalg av sentrale aktører som har vært involvert i PIU. Utvalgets sammensetning ble definert gjennom hvilken strategisk / politisk rolle de har hatt i prosjektet. Utvalgets størrelse er 11 sentrale aktører og det er gjennomført personlige intervjuer med hver enkelt. Aktørene representerer det politiske nivå, næringslivet, PIU og de tre høgskolemiljøene. Følgende kriterier i utvalget; - *hensiktsmessighet*, - *informasjonsrikdom*, *variasjon*, og *relevans*, er søkt ivaretatt.⁸⁶ Intervjuene har gitt oss en stor mengde data og informasjon. Vi er imidlertid klar over at respondentene er personlig involvert i saken og således kan være noe farget i sitt syn, -preget gjennom sin posisjon og deltakelse. Vi er bevisst på dette forholdet og tar hensyn til dette i den videre analysen og drøftingen.

Fordi vi har en så vidt stor datamengde gjennom intervjuene, så har vi valgt å beholde vårt fokus direkte på aktørene i prosjektet og bevisst valgt bort dokumentanalyse i den metodiske betydningen av ordet.

4.2 Variabler

Analyseenhetene i PIU er fylkeskommunene, høgskolene og næringslivet representert ved NHO. For å skaffe oss mer informasjon om enhetene har vi intervjuet en rekke personer med tilknytning til disse. Vi har lagt vekt på å finne kriteriene for hvem vi skal intervju, for så å finne de respondentene som er relevante. Respondentene er valgt ut fra posisjon. Alder, kjønn og utdanningsnivå har ikke vært et kriterium. Det er intervjuet 10 menn og 1 kvinne, - det skyldes at det er flest menn som har sittet i topp-posisjonene i de aktuelle periodene.

Vi har spurt respondentene om en rekke bakgrunnsvariabler, men dette er ikke tatt opp videre i oppgaven. Enkelte variabler, som f.eks, utdanning, vil imidlertid kunne ha betydning for de

svar som er gitt og forståelse for prosessen, uten at det er problematisert i denne sammenheng. Analyseenhetene er som sagt organisasjoner, og respondentene er valgt ut som representanter for disse. Svarene kan selvsagt bære preg av at de intervjues som nettopp representanter og ikke bare som enkeltpersoner. Vi er også innforstått med at det er mange forhold som kan påvirke intervjusituasjonen.

4.3 Intervju som metode

4.3.1 Innledning

Det finnes ulike alternative metoder for innsamling av informasjon, såkalt *direkte- indirekte* og *strukturert - ustrukturert* informasjonssamling. Vi har tidligere anført en respondent undersøkelse, - nærmere bestemt intervju. Alle spørsmålmeter, deriblant intervju, er såkalte indirekte metoder. Intervju som metode kan være såkalte frie eller strukturerte intervjuer eller en kombinasjon av disse. Standardisering av intervju gir muligheter til å sammenligne svarene fra respondentene, men et poeng ved intervjuer i forskningssammenheng er at de ikke skal standardiseres for mye, da intervjuene har en utforskende hensikt.⁸⁷ Konstruksjonen av intervjukjemaet må imidlertid ivareta visse egenskaper for å skape den nødvendige sporbarhet eller koding av de funn vi får.⁸⁸ Dette har vi søkt ivaretatt ved å dele intervjukjema og intervjuguiden inn i fire kategorier, hvor hvert spørsmål har fått sin kode.

Spørsmålmeter kan være styrt i ulik grad. I sin ekstreme form finnes spørreundersøkelser der både spørsmål og svar er formulert i forkant. I den andre enden av skalaen finner vi helt frie intervjuer. Intervjuerens ansvar ligger imidlertid i selve planleggingen av intervjuet og styre dette mot relevante områder. De intervjuene vi har gjennomført kan best beskrives som semistrukturerte intervjuer. Alle spørsmålene var definert på forhånd, men var relativt åpne og vi brukte elementer av *Grounded theory* tilnærming gjennom å følge opp med tilleggs-spørsmål.

4.3.2 Planlegging og gjennomføring av intervjuene

Før intervjuene kontaktet vi intervjuobjektene og de fikk oversendt en skriftlig henvendelse med orientering om vårt prosjekt, samt en forespørsel om å bistå med sin kompetanse og erfaring. Henvendelsen ble senere fulgt opp med videre korrespondanse gjennom henholdsvis mail og pr. telefon. Deretter satte vi opp en intervjuplan i tråd med de avtaler som ble gjort med intervjuobjektene. Hvert intervjuobjekt fikk også tilsendt en intervjuguide i forkant av selve intervjuet, men selve intervju-spørsmålene ble ikke utdelt.

⁸⁶ Madsbu Jens Petter; *Samfunnsvitenskaplig metode, datainnsamling*, Forelesning MPA III, Karlstad februar 2007

⁸⁷ Evjegaard Rolf; *Vitenskaplig metod*, - Studentlitteratur1996

⁸⁸ Starrin, B, Larsson,G, Dahlgren L, Styrbom S, *Från upptäckt til presentation*, Studentlitteratur , Lund 1991

Intervju må betraktes som et samspill der begge parter i fellesskap arbeider seg frem til informasjon, bygget på gjensidig tillitt.⁸⁹ Et mål ved intervju vil derfor alltid være å få mest mulig oppriktige og uttømmende svar og behovet for forhåndsinformasjon ble av oss i denne sammenheng vurdert som viktig, slik at balansen mellom krav og utbytte ble ivaretatt.

For å skape størst mulig trygghet rundt intervjusituasjonen fikk hver informant i oppstarten av intervjuet informasjon om prosjektet samt et løfte om at avhandlingen skulle sikre anonymitet. Intervjuene varte i gjennomsnitt ca. 80 minutter pr. respondent, hvor intervjulengden varierte fra ca. 1 time til ca. 1 time og 45 minutter.

I store trekk ble intervjuene gjennomført ved at det innledningsvis fra vår side ble gitt en kort orientering om våre forventninger til respondentenes deltakelse under intervjuet.

Forventningsavklaringen ble gjort ved at:

- intervjuobjektet ble motivert om å svare så ærlig og utfyllende som mulig
- intervjuobjektet kunne unnlate å svare dersom han/hun ikke anser å inneha de nødvendige forutsetninger for å kunne svare på spørsmålet
- at spørsmålene var inndelt i kategorier og at vi forbeholdt oss friheten til å kunne sjonglere imellom kategoriene i lys av respondentens svar
- at vi forbeholdt oss retten til å komme med nødvendig oppfølgingsspørsmål i den hensikt å erverve økt innsikt
- respondentene ville få tilsendt en utgave av oppgaven.

Vår oppfatning er at respondentene er svært åpne og ærlige i sine svar, og at de er oppriktig engasjert i prosjektet og interessert i å få belyst utfordringene slik de opplever dem. Det er imidlertid viktig å bemerke at tolkningsproblemer kan forekomme ved intervjuer.

De færreste hadde hatt tid og anledning til å sette seg inn i intervjuguiden, og erklærte at de ikke var spesielt forberedt til selve intervjuet. Vi opplevde med dette at svarene ble mer uformelle, spontane og direkte, og kanskje mer ufiltrert enn vi hadde forventet. Sånn sett har "tidsklemma" muligens vært en fordel for oppgavens innhold.

Vi har ikke gjennomført prøveintervju i ordets rette forstand, men vi var spesielt opptatt av under første intervju å få frem om respondenten opplevde spørsmålene som relevante i forhold til PIU. Vi opplevde at respondenten bekreftet spørsmålenes relevans og fant derved ingen grunn til å revidere intervjuplanen for de øvrige 10 respondentene.

Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydfil for å sikre at ingen data gikk tapt.

⁸⁹ Ekholm Mats, Fransson Anders; *Praktisk intervjuteknik*, Norsteds 1994

Intervjuene ble deretter transkribert. Materialet finnes tilgjengelig både som lydfil på CD og i tekstformat. Det vil være restriksjoner på bruken fordi respondentene ble lovet anonymitet. En anonymisert variant av tekstformatet vil imidlertid være tilgjengelig.

Nedskrivningene er søkt gjengitt ordrett for på den måten å forsøke å eliminere muligheter for fortolkninger av svarene. Transkripsjonen har således vært til dels svært tidkrevende, men gir til gjengjeld, sett fra vårt ståsted, - bedre muligheter for å kunne sitere informantens utsagn helt korrekt. Utsagn fra undersøkelsene som gjengis i kursivtekst er derfor direkte sitater fra informantene.

Funn fra intervjuene fra respondentene er således gjennom hele intervjuet søkt katalogisert slik at de samsvarer med de spørsmålene vi utledet se pkt 2.9.5.

Selv om spørsmålene var kategorisert i temaer, har vi ikke fulgt spørsmålsstillingen slavisk, fordi intervjuene delvis har båret preg av samtale. Rekkefølgen av spørsmål har således variert relatert til respondentens svar.

Etter nedskrivningen av det enkelte intervju, ble respondentenes svar kategorisert under de relevante temaene. Annen informasjon som vi synes er relevant tas med inn i drøftingskapittelet.

4.4 Dataanalyse

Det finnes et utall teknikker for kvalitativ dataanalyse. Dataanalysen har to hensikter; *Tematisk organisering* (reduere, systematisere uten å miste viktig informasjon) og *analyse og tolkning* (utvikle tolkninger og perspektiver). Under selve organiseringen av materialet er det viktig at vi skaper en viss oversikt, slik at det er mulig å se sammenhenger og finne igjen spesielle data. Her kan vi benytte 3 ulike metoder (Mason, 2002);⁹⁰

- *tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data* (en vanlig teknikk er koding for å finne meningsfull inndeling på tvers av materialet.)
- *kontekstuell dataorganisering* (her ser man på visse deler, kontekster eller caser, - etter det spesifikke i en kontekst)
- *bruk av diagrammer og tabeller* (her benyttes skjema, tabeller, prosesskart, diagrammer i tilknytning til begge foregående metoder)

Metodene er således ikke gjensidig utelukkende, men elementer fra alle tre kan brukes i samme forskningsprosjekt. Vi har benyttet oss av kontekstuell dataorganisering. Vi har gruppert spørsmålene i ulike kategorier og i henhold til forskningsspørsmålene.

⁹⁰ Johannessen Asbjørn, Tufte Per Arne, Kristoffersen Line; *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*, Abstrakt forlag 3. utgave 2006

4.5 Designkriterier

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til hvilke data som benyttes, måten de er samlet inn på og hvordan disse bearbeides. Det finnes flere måter å teste datas reliabilitet, avhengig av hvilken undersøkelses- metode som legges til grunn. Innenfor kvalitativ forskning vil det være andre måter å teste ut reliabiliteten på enn ved kvantitativ tilnærming. I kvalitativ undersøkelsesmetode vil det være andre styrende faktorer som bla. er sterkt kontekstavhengige og verdiladede, med høyt innslag av fortolkningsprosesser. Den sikreste måten å unngå reliabilitetsproblemet i kvalitative undersøkelser, er derfor gjennom grundig beskrivelse av kontekst (casebeskrivelse) og en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten. Reliabilitet kan også styrkes ved å vektlegge hensiktsmessige kriterier for evaluering. Dette er forhold som vi har søkt å bestrebe oss på i denne undersøkelsen.

4.6 Validitet

I kvalitative undersøkelser møter vi en utfordring i det pr. definisjon kvalitative studier ikke kan anses som valide nettopp fordi de ikke kan kvantifiseres (måles). Validitet kan imidlertid dreie seg om ”... i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss”(Pervin 1984:48)⁹¹. Troverdigheten kan imidlertid styrkes ved bruk av to teknikker; henholdsvis *vedvarende observasjon* og *metodetriangulering*. Her har vi benyttet intervjumetoden sammen med observasjon.

Validitet i en slik undersøkelse må betraktes i to perspektiver eller dimensjoner, en intern og en ekstern. I det etterfølgende vil vi peke på disse to dimensjonene for å klarlegge disse to elementene i vår oppgave.

4.6.1 Intern validitet

Spørsmålet om intern validitet gjelder om de data man kommer fram til er relevant for de problemstillinger man vil undersøke (les; om undersøkelsen faktisk måler det den er tenkt å måle).⁹² Validiteten er særlig knyttet til tre forhold.

- Det første forholdet omhandler hvorvidt spørsmålene som er stilt under intervjuet faktisk belyser målsettingen og hensikten i tilstrekkelig grad. Sannsynligheten for at dette er ivare tatt ansees av oss som relativt stor, fordi intervju spørsmålene er tuftet på god teoriforankring.
- Det andre forholdet er hvorvidt respondentene faktisk legger samme innhold i spørsmålene som oss og at de forstår hensikten med spørsmålene. Vi har forsøkt å ivareta dette ved å sende ut en intervjuguide og informasjonsbrev på forhånd, samt

⁹¹ Johannessen Asbjørn, Tuft Per Arne, Kristoffersen Line; *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*, Abstrakt forlag 3. utgave 2006

⁹² Esaiasson, P, Gillijam, M, Oscarsson, H, Wägnerud, L; *Metodpraktiken*, Norsteds Juridik AB, Stockholm 2003.

mulighet for oppfølging og utdyping av spørsmålene underveis i intervjuet. Vi er likevel bevisst på at respondentene ikke nødvendigvis i alle forhold legger det samme i spørsmålene.

- Det tredje forholdet er om vi klarer å forholde oss konsekvent til hensikten og målsetningen med studien og problemformuleringen ved bearbeidelse og presentasjon av resultatet. Vi mener at dette blir ivaretatt dersom det empiriske materialet gir svar på problemstillingen i tilstrekkelig grad.

4.6.2 Ekstern validitet

I hvor stor grad er overføringsverdien fra vårt prosjekt til liknede fenomener? Systematisering og analyse (koding) av dataene vil kunne skape et forenklet, overordnet og prinsipielt bilde av virkeligheten, og det er i denne forenklingsprosessen at teorier, begreper og fortolkninger belyser de fenomener vi ønsker å undersøke⁹³. I vår oppgave vil ikke det primære fokuset være å se hvorvidt det kan generere kunnskap som har overføringsverdi til andre utviklingsprosjekter i Innlandet, men vi ser heller ikke bort ifra at mulige funn i vår undersøkelse kan ha en viss overføringsverdi.

4.7 Kildekritikk

4.7.1 Generelt

Dette punktet har til hensikt å adressere kilder som et informasjonsverktøy, - hvilken litteratur velges og hvilke kildekritiske vurderinger vil bli gjort. Alle kilder har en tendens til å fordreie budskapet hvilket innebærer at en må utvikle kildekritikk. Kilder som i størst mulig grad fyller kravet til ekthet, uavhengighet, nærhet og tendens, er derfor vektlagt fra vår side⁹⁴

Ved intervjuer og vurdering av svarene bør følgende kildekritiske kriterier få oppmerksomhet, slik at mulige funn tolkes i lys av dette;

- *ekthet* (korrekt kilde)
- *nærhet* (tid og rom, jo nærmere i tid og rom jo viktigere)
- *tendens* (anledning/ kriterier/ bakgrunn)
- *uavhengighet* (to uavhengige kilder som bekrefter samme opplysninger)
- *kontekst* (terreng granskning som en kontekstuell kritikk)

4.7.2 Kildekritiske betraktninger og vurderinger

Vår vurdering er at det finnes både tilstrekkelig og relevant litteratur til å gi svar på vår problemformulering. Vi har gjennom et relativt bredt søk i litteraturen forsøkt å hente ut noen kilder som vi mener vil ha god relevans for oppgavens problemstilling. Her ligger imidlertid

⁹³Esaiasson, P, Gillijam, M, Oscarsson, H, Wägnerud, L; *Metodpraktiken*, Norsteds Juridik AB, Stockholm 2003.

⁹⁴Ibid

også noe av utfordringen i det å begrense og finne det aktuelle kjernestoffet som kan gi presisjon til oppgaven. Vi har forsøkt å fokusere på teorier og modeller som skal hjelpe oss til å utarbeide relevante spørsmål i størst mulig grad understøtte problemformuleringen. En del kjernelitteratur innen strategifaget er derfor benyttet for å skape det nødvendige springbrettet.

Vår vurdering er at denne type litteratur gir et godt grunnlag for å kunne si at de har en ekthet, nærhet og relevans i og med at den er tuftet på forskningsmessige prinsipper. Vi har brukt både internettkilder og vi har hentet informasjon fra Høgskolenes og Fylkeskommunenes hjemmesider. Fra internett har vi søkt å verifisere ektheten gjennom å nytte andre kilder som bekrefter eller avkrefter kilden.

Vi har også brukt offentlige utredninger, rapporter samt artikler for å skaffe oss et nødvendig bakteppe og en grunnleggende forståelse for oppgavens tema. Vi har imidlertid vært varsomme med å legge for mye vekt på denne typen dokumenter, da disse kan være farget av politiske føringer.

4.7.3 Kildekritiske vurderinger - intervjuene

De kvalitative intervjuene tok utgangspunkt i informasjonsbrevet (vedlegg D), intervjuguiden (vedlegg E) i forkant av intervjuet, - og skriftlig samtykke om deltakelse i intervjuet med løfte om anonymisering av dataene (vedlegg F) som informantene fikk utdelt i oppstaren av intervjuet.

Vi har bevisst beskyttet informantenes identitet gjennom anonymitet i utsagnene, slik at utsagnene ikke kan knyttes til den enkelte respondent.

Vi mener å ha behandlet dataene seriøst og har hele tiden forsøkt å holde fokus på utsagnene og i hvilken kontekst disse ble uttrykt. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydfil for å sikre at ingen data gikk tapt og intervjuene ble deretter søkt transkribert ordrett i den form intervjuet faktisk ble gjennomført.

Deretter forsøkte vi å tolke utsagnene, sortere dem og gruppere dem. Hvert eneste utsagn i hvert intervju ble deretter sortert og inndelt i kategorier og skrevet ut i nye tekstformater. Deretter ble samtlige meningsbærende utsagn relatert til de 4 kategoriene og de 26 spørsmålene sammenstilt og gruppert på nytt. Samlet sett ga dette oss en rekke elementer med meningsinnhold.

Det er imidlertid en svakhet og en viss fare ved hvordan utsagn er blitt gruppert og dette innebærer igjen en risiko for at funn kan bli plassert feil. Vi mener allikevel at vi har forsøkt å motvirke dette i størst mulig grad gjennom å hele tiden bruke teorien for å unngå mulige feilplasseringer.

DEL II

5 Empirisk undersøkelse

5.1 Innledning

Selve arbeidet med å samle inn informasjon har gitt oss en forholdsvis stor mengde data som skulle bearbeides. Funn fra intervjuene fra respondentene er således gjennom hele intervjuet søkt katalogisert. I lys av dette har vi valgt noen kriterier som synes hensiktsmessige med henblikk på å analysere og bearbeide empirien, slik at vi;

- finner den nødvendige teoretisk støtte
- kan utvikle del III med hensyn til å svare på vår problemformulering
- fremstår som tydelige og leservennlige

Begrunnelsen for vårt valg av kriterier ligger i det faktum at det kun er gjennom empiriske studier at vi finner de nødvendige data for å kunne gi svar på problemformuleringen, og at det er gjennom å behandle funnene opp mot teorien at vi skaffer oss de nødvendige byggeklossene for å kunne svare på problemformuleringen.

Del II i avhandlingen vil i lys av dette bli gjennomført ved at vi tar utgangspunkt i de 4 kategoriene;

- betydningen av det å utvikle en visjon og strategi
- betydningen av det å kommunisere visjonen
- betydningen av det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjon og i PIU
- betydningen av samarbeid og læring

Deretter vil vi koble tydelige og relevante funn mot teoretiske betraktninger, som vi henter fra metodekapittelet.

Til sist stiller vi opp mulige utfordringer med hensyn til de valgte funnene som må drøftes videre, for å kunne utlede nødvendige konklusjoner i del III.

Vi vil forsøke å underbygge denne tilnærmingen gjennom å bruke noen enkle sammendrag / sammenfatninger der funnene blir gruppert.

I tillegg til at del II bygger på denne tilnærmingen, synes det igjen hensiktsmessig å påminne om at følgende modell legges til grunn for vår videre bearbeiding og analyse av empirien. Se figur 12 på neste side.

Teori	Metode		Empiri
"Den Lærende Organisasjon"	Rammen for variabler		Intervju
	"Mentale modeller" <i>vod</i>	"Felles visjoner" <i>vod</i>	
	Betydningen av det å utvikle en visjon og strategi Betydningen av det å kommunisere visjonen Betydningen av det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjon og PIU Betydningen av samarbeid og læring		

Figur 12; En analysemodell med "teoretiske briller" for granskning av empiri

5.2 Gruppering av empiriske data

I denne delen av avhandlingen vil vi ta på oss de "teoretiske brillene" og granske empirien som er fremskaffet og som nå ligger tilgjengelig for oss..

Det føles hensiktsmessig at vi støtter oss til den teorien som det er redegjort for i teorikapittelet og at det er denne som vi anvender i analysen av empirien og således blir det naturlig å ta utgangspunkt i de to variablene *felles visjon* og *felles mentalt bilde* som vi utledet i teorikapittelet.

Rent konkret innebærer dette at vi vil legge grunnlaget for å kunne utlede konklusjoner i oppgavens del III. I del II blir det derfor nødvendig å foreta en viss sortering av materialet, - velge ut og granske funnene, slik at disse i sin tur kan benyttes i del III.

Vi har i lys av dette også valgt å benytte ulike begreper i avhandlingens del II og del III.

Vi velger å benytte begrepene *sammenfatninger* i denne delen av avhandlingen, mens uttrykket *konklusjoner* vil benyttes i del III.

Årsaken til dette er at vi ønsker å skape et distinkt skille mellom resultatene av analysen av empirien, og selve konklusjonene som først vil komme til uttrykk i avhandlingens siste del som et svar på vår problemstilling.

6 Empiri – mentalt bilde og visjon

6.1 Betydningen av det å utvikle en visjon og strategi

Betydningen av det å skape og utvikle en visjon i forbindelse med endringsprosesser står svært sentralt i relevant teori. Visjonen skal gi retning til ambisjonene og sette rammer for arbeidet. Vårt fokus har vært å få svar på følgende; Graden av felles visjoner hos de ulike aktørene i PIU og

- Hvorvidt de ulike aktørene deler den samme visjonen
- Hvorvidt visjonen er kjent og forstått av de ulike aktørene?
- Hvorvidt visjonen har gitt den nødvendige legitimitet overfor de ulike aktørene?

Kjenner du til visjonen for Innlandsuniversitet, uten å ta i bruk hjelpemidler?

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det ulike kompetansenivåer om visjonen til PIU. Respondentens svar spente fra det å kunne sitere den tilnærmet korrekt, uten å ta i bruk hjelpemidler til det å ikke kunne visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”IU skal være en moderne nettverksinstitusjon som skal tilby et nært, moderne og skapende studentmiljø, noe rundt der. IU - nært, moderne og skapende, er kortversjonen. Øke regionens forsknings- og utviklingskapasitet, skape en bedre balanse mellom antall utdanningssøkende fra regionen og kapasitet frem mot 2020”.

”Ja for det første så har vi tre sånne slagord; det er nært og ... ja jeg husker det nå faktisk ikke sånn umiddelbart... vet jo liksom det er tre ord ... nærhet...”

”Det er noe med at det skal være moderne og innovativ ikke sant?”

”Men jeg kan jo problematisere det med å si at jeg oppfatter nok dette mer som et slogan enn som en visjon, men den er jo fylt ut noe under da med en tekstuell del under punkt 3 i samarbeidsavtalen visjon og strategi.”

”Nei, - ikke formuleringen på det. Sjelden vi var bortom det, - tar den ikke sånn umiddelbart. Visjon er vanskelig. Tror ikke en slik utformet visjon er så viktig, men jeg har tro på det å ha felles mål å arbeide mot.”

”Nei jeg gjør ikke det ordrett,...” I dag er det en felles visjon oppfatter jeg. Og har vært det siden samarbeidsavtalen ble undertegnet.”

”Nei!” Og ikke husker jeg sist den er diskutert heller!”

Sammenfatning:

Etter våre funn kan det synes som om ingen av informantene kan sitere visjonen helt korrekt uten å måtte ta i bruk hjelpemidler, men der de fleste har en formening om det konkrete innholdet i den.

Det kan videre synes som ingen av respondentene synes å ha visjonen i ryggmargen i nevneverdig grad. Funnene viser at respondentene heller ikke i nevneverdig grad forholder seg til de tre kjerneordene i visjonen *”nært, moderne og skapende”*, - da disse begrepene kunne vært brukt i en hvilken som helst annen sammenheng,

Har du vært med å utarbeide visjonen for Innlandsuniversitet?

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det følgende svar:

- 5 svarte klart "ja" på spørsmålet om de har vært med å utarbeide visjonen.
- 5 svarte klart "nei" på det samme spørsmålet.
- En respondent uttrykker en viss usikkerhet.

Følgende utdrag peker på dette:

"Nei! ... og heller ikke vår ledergruppe!"

"Var med i den opprinnelige utformingen på Rena i 1999."

"Ja jeg var med å lage den... ja ... det var vel på det møtet i Åsgårdstrand hvor vi jobbet mye med det."

"Ja det gjorde vi, - det er vel en 4 år siden tenker jeg at vi jobbet med det å lage et slags felles visjonselement. Det vi gjorde da var på en måte å finne en del sanne noen ord som vi ville bruke da og det som er problematisk med slike ord er jo at vi legger forskjellige ting i dem."

"Ja det var vi. Det var en prosess i alle organisasjonene, og da mener jeg begge fylkeskommunene og de tre høyskolene. Alle hadde hver sin visjon om en utvikling av utdanning og kompetanse i innlandet, det har vært..."

Men så var det å enes da. Tørre å synliggjøre sitt indre ønske i en felles visjon."

Sammenfatning:

Ut ifra funnene kan vi trekke en sammenfatning hvor det kan synes som informantene har noe ulik oppfatning av;

- når visjonen ble initiert og tidspunktet den ble etablert
- hvor den ble utarbeidet
- hvem som har vært med på å utarbeide visjonen

Vi kan imidlertid ikke se klare sammenhenger eller korrelasjon mellom respondentenes involvering i visjonsarbeidet og i hvilken grad de husker visjonsformuleringen.

Hva innebærer visjonen for deg?

Under intervjurunden av de 11 kandidatene fremkom det svært ulike oppfatninger av spørsmålet. Svarene gir imidlertid viktig informasjon om hvordan de ser på betydningen av en visjon. Følgende utdrag peker på dette:

"Det dere sier her nå går igjen i veldig mange sammenhenger- den type tenkning er typisk for mange utviklingsarbeider som nå foregår. Kompetanse er et nøkkelord uansett hvilket temaområde vi befinner oss på. Visjon er vanskelig... Todeling:

- 1. IU er ikke noe mål i seg selv, men et virkemiddel, - det dere formidler om visjonen sier det, et innland som fungerer som en levende organsime som gjør at vi snur nedgangskurver til optimisme, snur utviklingen osv osv*
- 2. selv om dette er noe alle sier så er det... Noen mener også at det er et mål i seg selv for innlandet å få et universitet. Jeg hører med til dem som tror det."*

"Litt sånn høna og egget diskusjon - En region som ønsker å gå offensivt inn i fremtiden, må ha et kjennetegn ved seg og ett slikt kjennetegn er for meg at det har et universitet. Et mål i seg selv som inngår noe høyere i det at regionen trenger en slik institusjon og en slik aktivitet."

”Visjonen er noe vi hele veien har med oss. Retningsgivende for det vi setter av mål og strategier for øvrig..”

”Ja da... jeg opplever vel mer at den betyr noe direkte for høgskolene enn... altså vi har en ide med å engasjere i prosjektet, men jeg opplever vel at den visjonen foreløpig er forankret delvis i det politiske og delvis i de akademiske kretsene som er med i prosjektet..”

”Visjonen har ikke egentlig noen betydning for meg verken i forhold til entusiasme- driver eller mobilisering, men heller ikke formelt sett i måten vi arbeider på... og det er nok også et resultat av måten den er utviklet på.... det er kun teknikk ikke sant!... det er et skall ikke sant! Det er på en måte bare en øvelse man gjennomgår. For alle som har jobbet med dette som går på virksomhetsgrunnlag og visjon og kjerneverdier og alt dette her, de vet at dreier seg om en ting og det er gode prosesser og involvering! Det er det som kommer ut i den andre enden, - det går ikke an å si om det er godt eller dårlig, - det går bare an å si noe om prosessene og involveringen. Og er det siste dårlig så er også out - puten dårlig. Sånn er det bare.”

”Nei jeg, - dette går vel noe på hva slags syn jeg har på visjoner i det hele tatt. Jeg ser at de kan være veldig fine å jobbe med, - først å lage dem og så diskutere dem, men jeg vet ikke hvor forpliktende det er, ... nei, jeg tilhører vel den generasjonen som ikke tror så veldig mye på slike ting som visjoner... jeg synes ikke den visjonen vi har utarbeidet er spesielt motiverende eller viktig.”

”Det er sak nr1,- den er ganske sterk, - jeg er overbevist om at vi ikke ser hva nødvendigheten av, hva forskning betyr både for enkeltmennesket og for produktutvikling, ja for næringslivet sin del, for at næringslivet skal kunne drive innovativ virksomhet, offentlighet eller privat, det er ingen forskjell på det. Må ha forskningen i sin midte, og det må være en selvfølge at man skal ha et forskningsmiljø å knytte seg til, og ta kontakt med. Det betyr mye.”

Sammenfatning:

De ulike svarene fra informantene viser at spørsmålet kan tolkes på ulike måter. Noen respondenter vinkler spørsmålet personlig, mens andre ser mer det kontekstuelle/ det innholdsmessige i visjonen. Dette bærer da også svarene preg av.

- en av informantene gir klart uttrykk for at visjonen er retningsgivende
- en av kandidatene avviser hele problemstillingen og mener at utformingen av visjonen ikke er viktig og følgelig oppleves heller ikke visjonen som viktig for ham
- en av kandidatene hevder at visjonen kun er delvis forankret i det politiske og akademiske kretsene
- en hevder at dette kun har vært en teknisk øvelse uten gode prosesser og involvering og at visjonen således ikke oppleves som entusiasme driver
- en av kandidatene svarer på næringsutvikling og kompetanseutvikling

Ut ifra funnene kan det synes som om informantene har ulik opplevelse og eierforhold til visjonen. Funnene peker på at denne konkrete visjonen som er utarbeidet i forbindelse med PIU prosjektet betyr lite for den enkelte respondent, med unntak av en av informantene som er tydelig på visjonens betydning under dette konkrete spørsmålet.

Hvordan forholder organisasjonen seg til visjonen?

Under intervjurunden av de 11 kandidatene fremkom det tildels sammenfallende oppfatninger av spørsmålet om hvordan organisasjonen forholder seg til visjonen, - med unntak av noen få respondenter. Følgende utdrag peker på dette;

"Bruker den hver gang jeg skal snakke om prosjektet. Viktig at den kommuniserer... ligger høyt fremme i høgskolestyret og ledelsen."

"Vi bruker ikke mye ressurser på det for tiden... Prosjektet er diskutert og kjent, men vi har jo så mange utviklingsoppgaver på egen institusjon."

"Nei, jeg tror ikke de forholder seg spesielt til den. - nei jeg tror rett og slett ikke at mange forholder seg til den i det hele tatt."

"Nei det er vel noe som er gjennomgående i mine svar nå og det er at det er realitetene som teller."

"Det er ingen, - jeg tror jeg kan si det såpass sterkt, - jeg tror nok ingen ved har noe eierforhold til denne visjonen... så jeg tror ikke visjonen har noen reell betydning for noen... - denne visjonen er ikke utviklet i en prosess på de tre høgskolene. Den her er laget av styringsgruppa og det vil si rektorene og disse representantene fra de øvrige eierne, altså de to fylkeskommunene. Så jeg vil vel hevde med ganske stor sikkerhet at dette er en ren "top – down" prosess, så jeg tror ikke du vil finne noen personer i ... som kan visjonen til innlandsuniversitetet."

"Vi forholder oss i større grad til ideen om å slå sammen de tre høgskolene og utvikle en del utdanning på høyere nivå enn bachelor ja..."

"Veldig forankret politisk og i administrasjonen, - det er det utviklingsområdet man bruker mest penger på. Helhetlig politisk samfunnssyn, mens høgskolen har en mer faglig tilnærming."

Sammenfatning:

Ut ifra funnene kan det synes som om organisasjonene i liten grad forholder seg til visjonen.

Det kan også synes som om visjonen er lite forankret i egen organisasjon.

Derimot forholder organisasjonen seg i større grad til prosjektet som sådan, - men her er det forskjeller mellom hovedaktørene i høgskolen som er opptatt av den faglige utviklingen, - spesielt de fagområdene som er involvert i master – og doktorgradsprogrammer som danner grunnlaget for universitetssøknaden.

Vet du på hvilket tidspunkt denne visjonen ble etablert?

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det bare tildels sammenfallende oppfatninger av tidspunktet eller retttere sagt tidsrommet for når visjonen ble etablert, og enkelte av svarene er til dels svært avvikende med hensyn til tidsangivelsen. Følgende utdrag peker på dette;

"Pass! Nei hele prosjektet begynte vel sånn i 99..."

"Måtte være i 2001 eller noe sånt. Sto i en av rapportene at visjonen skulle jobbes videre med i 2002, så derfor var dette i 2001"

"Den ble vedtatt i 2002."

"Nei det var høgskoleledelsene som var på et 2- dagers seminar i Åsgårdstrand, - det må vel ha vært i 2001 -2002, - og så var det liksom litt før og etter det, at det ble jobbet litt med nåværende visjonsdokumentet og formuleringene."

"Det er vel en 4 år siden tenker jeg at vi jobbet med det å lage et slags felles visjonselement."

"Ja ... men jeg husker faktisk ikke helt når visjonen ble etablert., -2003 eller der omkring."

Sammenfatning:

Ut ifra funnene kan det synes som om de fleste av respondentene viser en klar oppfatning av at arbeidet med visjonen foregikk innenfor en viss periode. Svarene viser imidlertid noe usikkerhet med hensyn til det aktuelle tidsrommet og helt eksakt når visjonen ble vedtatt. Det kan synes som om tidsrommet spenner seg fra 99- 2001, og at visjonen ble vedtatt i 2002.

Ligger visjonen nå fast eller arbeides det kontinuerlig med å endre visjonen?⁹⁵

Under intervjurunden fremkom det tydelig sammenfall i svarene. Nesten samtlige respondenter uttrykker at visjonen har ligget fast. Følgende utdrag peker på dette;

"... slik jeg har oppfattet det, at det ikke har vært endringer etter 2002. Ikke meg bekjent. Det som har vært gjort at man har grepet fatt i visjonen gjennom den samarbeidsavtalen fra 2005 mellom de tre høyskolene og de to fylkeskommunene, hvor det da er konkretisert noen strategier for hvordan man skal bevege seg i retning av denne visjonen."

"Vi har ikke hatt det som noen sak i det siste, og det har nok også hatt noe med det ... at vi har vært opptatt av andre saker."

"Jeg har ikke opplevd at vi har jobbet noe videre med den. Men at det på et eller annet tidspunkt vil bli tatt opp igjen det tror jeg hvis det virkelig blir en sammenslåing, så vil det jo være naturlig å se på visjonen".

"... for ett par dager siden, og der var akkurat den problemstillingen tatt opp. Det er vel en tydelig erkjennelse av at det har vært arbeidet for dårlig med visjonsbiten. Den visjonen ble laget i forbindelse med samarbeidsavtalen ... den er vel ikke akkurat så aktuell og relevant lenger mener da lederen av styringsgruppa."

"Det har ikke vært jobbet noe formelt med det! ... jeg har hatt lyst til å involvere la oss si litt flere enn bare høgskoleledelsen"

"Jeg har i grunnen bare opplevd at den var vedtatt, men vi har ikke hatt noen sånne grunnleggende diskusjoner om vi skulle fornye, forbedre eller utvikle visjonen, vi har heller ikke hatt noen diskusjoner om vi skulle gitt den, en visjon skal jo utvikles til konkrete strategier og vi har vel heller ikke hatt de diskusjonene gående."

Èn respondent hevder imidlertid at visjonen har beveget seg hele tiden. Følgende utdrag peker på dette;

"I tekst har den beveget seg hele veien. Visjonen som står i dag, står i samarbeidsavtalen. Formelt sett er det vel nå avtale nr 3, det har vært noen steg underveis en fra 2003 og en fra 2005. Dette er en prosess, så det må gå noe sted..."

⁹⁵ Jfr Høgskolestyrenes vedtak 1. november 2002 hvor det står sitat; Vedtak; "styret vedtar samarbeids- avtalen med presiseringer nedenfor. Det arbeides videre med visjonen"

Sammenfatning:

Ut ifra funnene kan det synes som om visjonen har ligget fast og at det har ikke vært arbeidet noe videre med visjonen mellom 2002 og frem til tilleggsavtalen ble underskrevet juni 2007.

Flere av svarene viser at det har vært manglende fokus på visjonsarbeidet og at arbeidet i stedet i stor grad synes å ha rettet seg mot faglig utvikling, - det å etablere mastergrader og doktorgrader, enn det å arbeide videre med visjonen.

Det kan således synes som om at visjonen ikke har vært aktualisert og levendegjort gjennom diskusjoner og involvering, - og at aktørene således ei heller lever visjonen.

Hva med de øvrige aktørene?⁹⁶

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det i svarene at det har vært til dels mangelfull involvering og tenkning rundt visjon med de øvrige aktørene i prosjektet.

Følgende utdrag peker på dette;

”Det var den samarbeidsavtalen som var mellom de tre høgskolene... og så i 2005, juni 2005 så ble det laget en samarbeidsavtale mellom alle 5 prosjektpartene, og i den så gjentas jo visjonen. Da står den i starten av den avtalen, - så slik sett har den jo blitt vedtatt av 2 fylkesting da. Det er 3 høgskoler og 2 fylkesting som har vedtatt den samme avtalen og hvor visjonen på en måte er der da. Men det er nok et problem at det ikke har vært jobbet mer med forståelsen av det...”

”... det var ikke noe systematisk involvering av fylkeskommunene annet at vi hadde en styringsgruppe som... ja nå husker jeg ikke akkurat detaljene, men det var jo en styringsgruppe med politikere. Men næringsliv og regionen for øvrig eller noe bredere involvering før visjonen kom, - det ble ikke gjort!! Så som sagt så hadde jeg et ønske om at vi kunne kjøre litt mer prosess for å tegne dette målbildet nå.”

”Det å være med å tenke visjoner, eller hva er det de trenger osv, - ... sånn at de er ikke involvert!! Det betyr at de bare har fått høre om prosjektet gjennom media eller gjennom tilfeldige samtaler med aktører. ... og det synes jeg er en stor svakhet som jeg har prøvd å si ifra om, men vi har ikke klart å bli enige om, - skal vi si en god måte å få med næringslivet på synes jeg da. Vi har fått med regionale politikere og har sånn sett, skal vi si et alibi for at regionens prioriteringer er med, gjennom regionalpolitisk medvirkning og gjennom fylkesadministrasjonen som sørger for regionale planer. Men sånn direkte å få til et systematisk samspill med aktører i næringslivet, - sentrale aktører i næringslivet, det er en svakhet synes jeg. Det burde noen ha sagt fra om, - kanskje vi får det litt bedre fremover, vi får se.”

”Ja vi har jo diskutert det og det ligger jo under i veldig mange sammenhenger, men vi har heller ikke hatt noen grundige..., - vi kunne jo hatt interne seminarer, der vi gikk inn i visjoner og strategier for IU, men det har på mange måter blitt skyvet på og det kan være en svakhet i forhold til de krevende diskusjonene som vil komme nå i ettertid, men samtidig kan det ha vært en styrke i den forstand, at vi har i alle fall da brukt kreftene til å etablere det faglige grunnlaget for IU...”

Sammenfatning:

Svarene viser at det er Fylkeskommunen og NHO som har vært pådrivere i prosjektet i initiativ fasen, men at det er høgskolestyrene som i felleskap har utarbeidet visjonen.

Fylkeskommunen og NHO har derimot ikke vært aktivt involvert i selve utarbeidelsen av

⁹⁶ Jfr Høgskolestyrenes vedtak 1. november 2002

visjonen. Ut ifra funnene kan vi se en mangelfull involvering og tenkning rundt visjon med de øvrige aktørene. Flere av respondentene uttrykker at dette har vært en svakhet.

6.2 Hovedfunn av betydningen for det å utvikle en visjon og strategi

Vi ønsket å få svar på følgende; Graden av felles visjoner hos de ulike aktørene i PIU og

- hvorvidt de ulike aktørene deler den samme visjonen?
- hvorvidt visjonen er kjent og forstått av de ulike aktørene?
- hvorvidt visjonen har gitt den nødvendige legitimitet overfor de ulike aktørene?

Gjennom våre spørsmål har vi kunnet trekke frem flere relevante funn som er viktige for å belyse vår problemstilling. Under dimensjonen betydningen av det å utvikle en visjon og strategi synes følgende funn å være av betydning, som bringes med videre til del III for analyse og drøfting. En kort oppsummering av våre funn er vist i oversikten nedenfor.

Funnene kan tyde på at;

- ingen kan sitere visjonen helt korrekt, uten bruk av hjelpemiddel
- informantene forholder seg i større grad til virksomhetsgrunnlaget enn til visjonen
- visjonen som er utarbeidet betyr lite for den enkelte respondent
- ulik opplevelse og eierforhold til visjonen
- organisasjonene forholder seg i liten grad til visjonen
- visjonen er lite forankret i egen organisasjon
- usikkerhet med hensyn til det aktuelle tidsrommet og eksakt når visjonen ble vedtatt
- visjonen har ligget fast og at det har ikke vært arbeidet noe videre med visjonen mellom 2002 og frem til tilleggsavtalen ble underskrevet juni 2007.
- manglende fokus på visjonsarbeidet
- arbeidet synes i stor grad å ha rettet seg mot faglig utvikling,
- mangelfull involvering og tenkning rundt visjon med de øvrige aktørene i prosjektet

Det kan synes om visjon ikke nødvendigvis har gitt retning for det arbeidet som er utført.

De ulike funnene må sees i lys av aktørenes ulike innsteg i prosessen, (tidspunktet for inntreden i prosjektet) deres ulike ståsted (arena) og ulik tilnærming i kraft av sine ulike profesjonsutdanninger, ulike akademiske tradisjoner og faglige bakgrunn. Aktørenes ulike tilnærming til betydningen av prosesser og visjoner må derfor sees i lys av dette.

6.3 Betydningen av det å kommunisere visjonen

På hvilken måte / hvordan ønsker PIU å fremstå?

Under intervjurunden av de 11 informantene er det enkelte av respondentene som ikke svarer direkte på spørsmålet. Flere av respondentene uttrykker imidlertid ganske tydelig hvordan de har ønsket at PIU skulle eller burde fremstå, - samtidig uttrykker flere at nettopp dette har vært problematisk. Ën av kandidatene knytter imidlertid verdiladede ord som ”åpen og offensiv” med henblikk hvordan PIU bør/ skal fremstå. Følgende utdrag viser dette;

”Så åpen og offensiv er to begrep som umiddelbart faller ned i hodet på meg når du spør på den måten.”

En annen av respondentene kobler direkte over til spørsmål om kjerneverdier. Følgende utdrag viser dette;

”Ja da må du spesifisere litt hva du legger i det med å fremstå. Er det foreksempel koblet til kjerneverdier da tenker du eller?”

De øvrige respondentene gjør imidlertid naturlige koblinger til de faktiske arbeidsoppgavene som er en naturlig konsekvens av prosjektet, - som naturlig faller ut av prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

”... det synes jeg har vært problematisk da... mens kommunikasjonsbudskapet nå har jo gått på fordeling og penger, og det blir veldig fort en sånn ressurs- og geografikamp og ett av de problemene som da er i en sånn ressurskamp er at de som har mye kompetanse da blir problemet. Vi har ønsket at kommunikasjonsbudskapet skal være at vi jobber med faglig utvikling. Og at vi er flinke til å få fram de faglige gevinstene for de er jo ganske imponerende.”

”... skal fremstå som interessant og nødvendig i et utviklingsperspektiv for innlandet. Kan godt tenkes at prosjektet burde hatt noe mer profesjonell mediastøtte, hjelp til å takle media, til hvordan man fremstår. Det kunne vært gjort en dyktigere og bedre jobb på det.”

”Problemet med det spørsmålet er hva er PIU, - noe av problemet med PIU konstellasjonen er at ingen har stått frem og uomtvistelig representert PIU.”

”Jeg har opplevd ...at det har vært en sterkt ønske fra PIU som prosjekt å ville fremstå og tydeliggjøre og synliggjøre målet sitt. Så tror jeg vi alle vet hvor problematisk det er når man skal ta med så store organisasjoner, - men ønsket har nok vært sterkt, så kan det være perioder man tviler på partnerne sine.”

”Og det er jo sånne detaljer du ser som... du kan si i hovedtrekk så har vi en felles visjon, - vi vil et felles mål, - vi vil et innlandsuniversitet, men når det gjelder konkrete fakta, om det som er fundamentet, og grunnlaget og hva vi har fått til osv, - hvor mange mastegrader ... da er det faktiske helt konkrete feil oppfatninger. Så det er da egentlig en sånn liten detalj som forteller en god del, for det forteller om en felles visjon men vitner om ulike virkelighetsoppfatninger.”

Sammenfatning:

Funnene viser at respondentene har en formening om hvordan de ønsker og har ønsket at prosjektet burde fremstå. Verdiladede ord som; *”- åpen, positiv, sterk, interessant, nødvendig, tydelig, synlig og samlet enhet”* viser at flere av respondentene har hatt et ønske om at prosjektet skulle fremstå som et tydelig og enhetlig prosjekt, hvor det jobbes med faglig utvikling og studietilbud som kan bidra til å heve kompetansen i Innlandet.

Flere av respondentene trekker samtidig frem at det har vært et ønske at prosjektet fremsto på en bedre måte, blant annet gjennom et tydeligere kommunikasjonsbudskap og med mer profesjonell mediastøtte, men at kommunikasjon har vært problem.

På hvilken måte opplever du at PIU fremstår?

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det ulike svar

De fleste av respondentene av respondentene karakteriserer prosjektet som et åpent prosjekt.

Følgende utdrag peker på dette;

"Vi fremstår som åpne, men ønsker mer publisitet om de faglige resultatene som oppnås... har kanskje ikke fremstått som så offensive som vi ønsket."

En av respondentene fremhever imidlertid at denne åpenheten kan ha skapt urolige perioder og at det er beklagelig for prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

"Men så er det også et kjempestort prosjekt som andre regioner har gjort ganske anonymt, tror jeg. Vi har fremstått i åpenhet fra dag en. Og det gjør at vi har fått urolige perioder, og det beklager jeg."

Til tross for at flere av respondentene hevder at PIU er et åpent prosjekt så opplever enkelte av respondentene at prosjektet spriker i alle retninger. Følgende utdrag peker på dette;

"Jeg opplever vel at det fremstår som overfor folk flest som et prosjekt som spriker. For det er sånn det fremstår i media. ... "men altså der (fylkestinget) så opplevde jeg jo da hvordan politikere på tvers av alle partier, i hvert fall alle partiene som hadde ordet der, hvordan de på en måte var veldig visjonære og trodde på prosjektet. Og for de så fremsto det som et solid prosjekt som nå virkelig er på god fart fremover og i riktig retning. Så det er vel litt sånn, - hvem spør du?!"

Som av flere av respondentene tydelig uttaler så har det vært utfordringer med hensyn til hva prosjektet kommuniserer utad til omverdenen. Krangling og uenighet har vært det fremtredende, i stedet for det positive som har skjedd i prosjektet, spesielt internt på den enkelte høgskole. Følgende utdrag peker på dette;

"Nei det fremstår som inntil sommeren 2007, - så har det fremstått som krangling mellom 3 høgskoler om hvem som skal få penger av fylkeskommunen. Det er det de har klart å kommunisere ut! Men så foregår det jo mye spennende internt, men det er ikke kommunisert!"

"Jeg tror faktisk at det er blitt en større forståelse i Innlandet for at det er viktig å få til et universitet, men så vet jeg jo og jeg forstår også veldig godt at en del synes at vi ikke har kommet så veldig nær målet i og med at vi krangler så mye, så det er en sånn dobbelthet i det. Men ønsket i innlandet om å få til et universitet, også utenfor høgskolene tror jeg er sterkere enn da prosjektet begynte."

Det kan synes som om regiontanken gjennomsyrrer fylkeskommunens tenkning, - det har, - som en av respondentene uttaler, aldri vært uenighet fylkeskommunene seg imellom.

Følgende utdrag peker på dette;

"Og når vi hele tiden har hatt en uenighet mellom høgskolene, ikke mellom fylkeskommunene, vi har aldri vært uenige om noe som helst – så er det ingen som utad har vært oppfattet som PIU."

Etter uttalelse fra en annen av respondentene har fylkeskommunens rolle og enighet seg imellom gått på bekostning av en riktigere fordeling mellom høgskolene. Følgende utdrag peker på dette;

”det ble så mange rare agendaer. Det er spesielt den rollen fylkeskommunene har hatt har vært problematisk, de har hatt avklaringer seg i mellom, og særlig regionreformen har gjort at man må holde seg til venns med hverandre og etter mitt syn at det har gått veldig da i Opplands vei, og man har gitt mye herfra... det er en svært skjev fordeling, disse tallene har de lett kivet om, men det må da gå an å få frem tall... man har forskjellig virkelighetsoppfatning omkring dette.”

Variierende allianser er også et tydelig funn. Sammenfallende fremstår ikke PIU som et samordnet prosjekt eller enhet, men mer som varierende allianser som driver internt spill.

En av kandidatene er også svært tydelig på at prosjektet fremstår som et rent forhandlingsprosjekt. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei, det blir kamp om ressurser og så blir det posisjonering og så blir det vi kan kalle varierende allianser...”

”Hadde PIU stått fram som en enhet så hadde vi vært i mål, da kunne vi bare ha kalt oss et universitet. Det er jo ikke et problem, det er jo bare sånn det må bli.” Når vi går til Kunnskapsdepartementet, så klarer ikke vi å henvende oss til KD som en samordnet enhet, men vi involverer dem i vårt interne spill, når vi går til næringslivet og ber om penger så blir det trukket inn i et internt spill, og må ta del i dette spillet, og kommuner også videre, og alliansebygging utad skjer ved at det er enkeltaktører som danner hensiktsmessige allianser som en del av vårt innspill.”

”Det er egentlig et rent forhandlingsprosjekt! Dette er et prosjekt som er kontraktsbasert! Så prosjektet er på en måte så til de grader forlatt en sånn KOTTER – tenkning! - det er et sånt utmattelsesprosjekt! Bare det blant annet gjør at man mister overskudd og entusiasme for prosjektet. Så alle personer som kan bidra der og få til samarbeid er veldig positivt. Det er helt klart at det i et sånt prosjekt så trengs det nye folk! Jeg har jo ofte tenkt på selv om jeg allerede er begynt å bli inhabil på det meste her.”

Det kan videre synes som om prosjektet har fremstått ulikt i de ulike fasene, - men at det fremsto som noe mer enhetlig samordnet utad i grunderfasen/ oppstartsfasen, - på idèstadiet.

Etter hvert kan det synes som om uenigheter og krancling har blitt mer fremtredende i prosjektet, spesielt synes dette å ha blitt tydeligere det kommer til ressursfordelingsspørsmål og geografiske kamper. Følgende utdrag peker på dette;

”Litt forskjellig i hvilke faser en er inne i, jeg har lyst til å si det. For det er faser av PIU - perioden som har vært mye enklere både for PIU som prosjekt og som representanter i PIU.”

”Ja den har jo fremstått på litt ulike måter til litt ulike tider! I en tidlig, i den grunderfasen så fremsto vi relativt enhetlig, ... og vi fremsto rimelig samordnet utad. Når vi kom til de krevende rundene, særlig i etterkant av Innlandsuniversitetskonferansen i 2005, når de store enigheter og de store uenigheter begynner å tre frem, så har nok vi fremstått på lik linje med sykehuset, altså på mange måter en underliggende lokaliseringsstrid og det har vært veldig mye koblet til å ha hånd om og styring på flest mulig mastergrader og doktorgrader.”

Sammenfatning:

Respondentene viser i sine svar at de opplever måten PIU fremstår på som problematisk, og at det har vært urolige tider og at dette har gått litt i faser. PIU fremstår som et åpent prosjekt, hvor debatten har foregått for åpne mikroner, - både på godt og vondt. Funnene viser at

respondentene opplever at prosjektet lider under hvordan prosjektet fremstilles i media og at man har manglet strategier for dette.

Det kan også synes som om prosjektet oppleves å være et sprikende prosjekt, sterkt preget av uenighet og krancling, kamp om ressurser og posisjonering, skiftende/ varierende allianser og alliansebygging, og med ulike agendaer og internt spill. Det kan videre synes fylkeskommunenes rolle oppleves som noe problematisk og at aktørene har litt ulik virkelighetsoppfatning. Det nevnes også at PIU er et forhandlingsprosjekt og et utmattelsesprosjekt som trenger nye mennesker

Har PIU noen kjerneverdier?

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det tildels omfattende og informasjonsrike svar.

Kandidatene svarer noe ulikt på spørsmålet om kjerneverdier og det kan synes som om respondentene har noe ulik oppfatning og forståelse av hva et verdigrunnlag innebærer og hva kjerneverdier kan være, - og derigjennom legger ulikt meningsinnhold i begrepet. Dette underbygges ved det faktum at en respondent knytter betydningen av tillitt mellom partene som en verdi, mens en annen respondent mener at det å ha en felles forståelse av at kompetanse er viktig er en felles verdi, mens en tredje respondent hevder at NOKUTs formalkrav til å etablere et universitet er kjerneverdiene som har styrt prosessen. Følgende utdrag peker på dette;

"Tilliten mellom partene, og det er der også verdiene ligger, den er for skjør, det har vært for skjørt. Man skal huske på at det er snakk stor prestisje, store penger, og rett og slett stor risiko."

"Jeg tror det er en veldig felles forståelse av at høyere utdanning og forskning er viktig, og den er veldig felles, og den er imponerende forankret også i det politiske miljøet. Mye mindre i næringslivet tror jeg, men i PIU familien er den veldig felles... men felles grunnverdi som går på at kompetanse er viktig..."

"Jeg vil heller si det slik at det som har vært kjerneverdiene for å si det sånn, og det som har styrt prosessen er NOKUTs sine formalkrav til å etablere et universitet. ... men NOKUT har styrt oss hele veien og til en hver tid har det kompetanseregulverket som har vært styrende - og mange av våre interne diskusjoner har gått langs det sporet. Nei! Nei det er jo ikke noe til akkurat noe å bli visjonær over ..."

Respondentenes svar er allikevel i svært stor grad sammenfallende hvorvidt det er etablert kjerneverdier for PIU. Nesten samtlige respondentene med unntak av 1 person hevder klart og utvetydig at det ikke er etablert kjerneverdier for PIU. Følgende utdrag peker på dette;

"Nei det har vi ikke. Så det er mann mot mann!"

"Nei ikke meg bekjent. Nei altså, - dette prosjektet bærer veldig preg av at det er 5 eiere og 5 institusjoner som gjennom en litt sånn "mudling throug" modell ikke sant, alà Mintzberg"

En av respondentene hevder imidlertid at det finnes kjerneverdier i prosjektet, men at disse ikke er sterke nok når det røyner på. Respondenten knytter betydningen av kjerneverdier opp mot tillit mellom partene. Følgende utdrag viser dette;

”Ja det du ... og det tror jeg du vil finne, men de holder ikke, er ikke sterke nok når det røyner på. Egeninteressen får veldig stor plass, og redselen for ikke å være på vinnerlaget når du er i mål. Tilliten mellom partene, og det er der også verdiene ligger, den er for skjør, det har vært for skjørt. Man skal huske på at det er snakk stor prestisje, store penger, og rett og slett stor risiko.”

Svarene viser også litt ulike oppfatning hos respondentene av betydningen av det å ha kjerneverdier. I den ene ytterkanten så har vi respondenter som hevder at det på nåværende tidspunkt ikke er viktig med kjerneverdier i denne delen av prosjektet, men at dette er noe som må komme naturlig inn ved en sammenslåing av høyskolene. En annen av respondentene uttrykker også en viss skepsis til at kjerneverdier i seg vil kunne bidra til løsning. Følgende utdrag peker på dette;

”Jeg vet ikke hvor sterkt man skal kjøre på disse felleselementene i starten av et slikt komplisert utviklingsprosjekt, tror det er ting man må jobbe kontinuerlig med, må materialisere seg underveis hva et felles verdigrunnlag kan være, når man lærer hverandre bedre å kjenne.”

”Ja da er det jo sånn at det ene spørsmålet er om jeg tror på det generelt, - og det andre om det finnes noen sånne mantraer som gjør at alt går bra uansett, men jeg tror på en måte at vi trenger noe mer enn det, så det hadde ikke vært noen ulempe, men det er vanskelig å se at det hadde løst noen ting altså.”

Hoveddelen av respondentene løfter imidlertid frem betydningen av det å ha et felles verdigrunnlag, - betydningen av å diskutere og forankre disse. Flere uttrykker meget tydelig at dette burde det vært jobbet med i prosjektet. Følgende utdrag viser dette;

”Det er klart det blir jo en sak egentlig, - som prosjekt burde vi kanskje hatt det.”

”Nei, det vil jeg ikke si vi har hatt gode nok og grundige nok diskusjoner på det.”

”... at det i hvert fall ikke har vært godt nok jobbet med og godt nok forankret. Det har på en måte vært så viktig å komme fort i gang, så har man gått rett på og hver enkelt høyskole har utvikla tilbud som dem prøver å selge til fylkeskommunene sterkere enn de to andre klarer, i stedet for å bygge enn sånn felles ide med hvorfor ... for hadde man fått til det så hadde det jo ikke vært så farlig om den ene campusen hadde fått litt mer enn den andre, for da hadde det jo vært ideen om å bygge en institusjon som hadde ligget sterkere i bunn.”

”... men noe mer sånn type verdigrunnlag, visjon og sånn fellestenkning det har vi ikke hatt de siste årene. Men det er det at vi sier at vi lager et innlandsuniversitet, men hva som er verdiene, hva er det som skal være det sentrale i et sånt universitet det er det ikke... - det har vi ikke jobbet med!”

”men det burde det vært... Når jeg ser en del ting man leser i avisene, en del av de konflikter som stadighet oppstår, noen hadde kanskje vært unngått hvis man hadde felles verdier, og ikke bare å ha verdier, men også av hvordan man forstår verdiene også. Jeg tror verdier og verdigrunnlag kan vært verdifull i hele organisasjonen. Det har vært jobbet med, det er noe med å få det ned i organisasjonen, ikke bare på ledernivå, få det under huden... men det er vanskelig.”

Noen av respondentene uttrykker også at det er et store utfordringer knyttet til det at det ikke finnes felles kjerneverdier. Følgende utdrag peker på dette;

"... og da vil jeg si at det har vi ikke. Det er også et problem at vi er så forskjellige på det feltet der. Nei nå er jeg veldig ærlig og sier at det er et hovedproblem at vi ikke har det."

"Vi prøver å komme frem til slutt ett eller annet sånt felles sett av tenkning, - eller mentale modeller. Men disse mentale modellene har under hele prosjektet vært veldig ulike og det er vel det som er den store utfordringen, - eller en av de store utfordringene. Det er ulike visjoner om prosjektet, - det er ulike mål på prosjektet, og det er nok helt ulike strategier for hvordan man når målet."

En av respondentene tror heller ikke at høgskolene deler det som kan kalles akademiske verdier fordi det er ulike tradisjoner i den enkelte høgskole, - noe som skyldes forskjellen på distriktshøgskolens akademiske tradisjon i motsetning til profesjonsutdanninger. Følgende utdrag peker på dette;

"Jeg tror ikke vi deler det som kan kalles akademiske verdier heller. Og det er litt ulike tradisjoner. Så det er liksom noe med verdigrunnlaget her.....det med rettferdighet som er kommet, - for meg er ikke det en akademisk verdi eller en universitetsverdi... men når det blir et hovedprinsipp så virker det veldig underminerende for andre prinsipper da."

Sammenfatning:

Til tross for at respondentene legger litt ulikt innhold i begrepet kjerneverdier så viser funnene med all tydelighet at det ikke er etablert kjerneverdier for PIU, ei heller et felles verdigrunnlag. Hovedtyngden av respondentene uttaler da også klart og utvetydig at det ikke har vært utarbeidet kjerneverdier for PIU, - ei heller at dette har vært tema for diskusjon. Det kan også synes som om man ei heller deler akademiske verdier.

De aller fleste av respondentene uttrykker imidlertid at PIU som prosjekt burde hatt et felles verdigrunnlag og de uttrykker forholdsvis samstemt at det burde vært satt av tid til å utarbeide og diskutere et felles verdigrunnlag. Det kan videre synes som om det er et problem at det ikke er utarbeidet kjerneverdier og at dette skaper utfordringer i prosjektet fordi aktørene tenker ulikt, og at det muligens er ulike visjoner, ulike mål og ulike strategier for hvordan man når målet.

En av respondentene er her helt tydelig på at det ikke er nok å ha kjerneverdier, men også hvordan man forstår verdiene og at man må få kjerneverdiene ned i organisasjonen og ikke bare på ledernivå

Hvordan tror du PIU vurderes av utenforstående / ikke involverte parter?

Av de 11 respondentene så uttrykker disse i sine svar at PIU av utenforstående nok oppleves både uryddig og kranglete og som et konfliktfyllt og kranglete prosjekt. Følgende utdrag peker på dette;

"Ja det tror jeg de opplever som et ganske uryddig og kaotisk løp"

”Nei de får jo stort sett vite om gangene det er krangel og da opplever de det sikkert som et sånt fragmentert prosjekt, hvor den enkelte høyskole kjemper for sin utvikling, og ikke er så veldig opptatt av totaliteten

”Omgivelsene i stor grad, de ser et prosjekt det er mye konflikt i, og så ser de mindre grad det utviklingsarbeidet det ikke er knyttet konflikt til som er veldig bra og som det brukes mye penger på. Så den gjengse oppfattelse i omgivelsene, i den grad man kan operere med noe slikt, er at her er det mye krangling. Vi lever i så ulike virkelighetsoppfatninger av hva som er situasjonen og hva som bør bli situasjonen.”

Enkelte av respondentene sammenlikner prosjektet med Sykehus Innlandet. Følgende utdrag peker på dette;

”Jeg tror vel en del sammenligner det med sykehus Innlandet, - det er liksom alles kamp mot alle, - og posisjonering og kamp om ressurser. Dette med å ha en sånn storebrorrolle... jeg tror ikke i det offentlige rom at dette prosjektet fremstår som spesielt profesjonelt eller strømlinjeformet, - på ingen måte!”

”Jeg tror det kan virke fryktlig frustrerende... så har vi ikke fremstått som en enhetlig institusjon og alle har vel sett det som svært krevende og det har jo vært mye sånn pressepsykologi og annen psykologi knyttet til de møter vi har hatt...”

Det bildet som tegnes av respondentene viser også med all tydelighet at prosjektet er og har vært preget av store interne debatter ført i det offentlige rom og at dette har vært negativt for prosjektet både med hensyn til lojalitet, imagebygging og kommunikasjon. Følgende utdrag peker på dette;

”Det siste året tror jeg ikke var har noen høy standing, det har vært kun konfliktstoff som har preget mediabildet. Det er klart det er ikke positivt verken for prosjektet eller regionen, for vårt forhold til studentmarkedet eller til potensielle ansatte, vitenskapelig ansatt som måtte seg å bytte jobb å kunne vurdert å komme til innlandsregionen. Den støyen som vi har sett, og mediakjøret har vært negativt, ikke mye positivt. Man sier ofte at all PR er god PR men det gjelder ikke her.”

”Tror ikke vi skal se oss blind på den negative dekningen, engasjementet er der... det kan være ulike meninger om hvordan høyskolen vil løse dette på en god måte eller ikke. Det kan det være negative synspunkter på. Jeg vil ikke rose dette.”

Enkelte av respondentene uttrykker imidlertid at utenforstående vil vurdere prosjektet litt ulikt alt etter hvor nært man står prosjektet og hvor god innsikt eller kjennskap man har til prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

”Spør du politikere, i hvert fall fylkespolitikere så virker det som det er solid forankret. Spør du vanlige folk så vet de for lite og så er det at det fremstår litt sprikende, litt sånn krangling og sånt, - og jeg tror nok også næringslivet oppfatter det litt sånn som siste varianten. For næringslivet har vært altfor lite involvert, syns de!”

”Jeg tror det er en dobbelthet her, - i hvert fall de som er litt opplyst om det de vet jo at vi har fått til veldig mye på masterområdet, på det faglige området... så kan man vel si at vi kanskje skulle ha begrenset oss litt der i starten, og at det igjen ville ha blitt et bedre prosjekt dersom det ikke hadde vært så mange mastere, for nå er det jo en ambisjon om at det skal være på alle campuser og det er mye slikt som er mer innenrikspolitik enn det er å bygge universitetet. Det ble liksom så veldig prestisjefreg over det, - et prestisjefreg.”

"... ser de lite i forhold til et universitet som skal være spredt rundt omkring. De ser ikke liksom hvor det er hen ikke sant?! ... jeg skal ikke si det, men når du lukker øynene og ser for deg det herre her, - det lyser ikke, det er ikke noe Soria Moria noe sted."

"Umulig med å gi et entydig svar på dette, det er mange ulike som sitter rundt omkring og ser på dette og ser ulike ting, jeg vil vel si at, ikke på grunn av media, men fordi vi i PIU familien har brukt media slik vi har gjort, vi har jo brukt dem i vårt spill i stor grad. Nå høres sikker jeg veldig negativ ut, men slik er utviklingsprosesser, - jeg syns ikke det er feil i selv, men noe å tenke over"

En av respondentene hevder at PIU fremstår som en diskusjon mellom de 3 høgskolene og at det er de diskusjonene som preger opplevelsen utenfor, mer enn selve visjonen eller ideen om å bygge en sterk utdannings- og forskningsinstitusjon i Innlandet. Følgende utdrag peker på dette;

"... og der får vi klart tilbakemelding på at dette fremstår egentlig som en Mjøsregionsak, - og de 3 høgskolene og diskusjonen dem imellom. Så som vi var inne på, - det er mer de diskusjonene dem imellom som preger opplevelsen utenfor, enn visjonen eller ideen for å kalle det det, om å bygge en sterk utdannings- og forskningsinstitusjon i Innlandet."

"Ja det er veldig vanskelig, spesielt når det i prosjektet er en ide eller en form for ikke nedskrevet forventning, - om ... det vil si nedskrevet fra prosjekteierne, men ikke fra det brede innlandet om næringslivet skal stille med 100 mill. kroner, så er det klart at det er et kjempeproblem! De pengene kommer ikke når opplevelsen er som det er!!!"

Sammenfatning:

Respondentene uttrykker relativt sammenfallende i sine svar at de tror at utenforstående vurderer PIU som et litt uryddig og kranglete prosjekt som verken fremstår som spesielt samordnet eller samarbeidende, men tvert imot svært konfliktfyllt, noe som har preget mediabildet. Følgende oppsummerte karakteristika som fremkommer av svarene peker på dette; *"Krevende, frustrerende, fragmentert, kranglete, kaotisk, ikke strømlinjeformet eller spesielt profesjonelt, imageproblem, mangel på lojalitet, posisjonering og kamp, støy og mediekjør samt ulike virkelighetsoppfatninger."* Det trekkes også paralleller til sykehus Innlandet. Det kan videre synes som om selve ideen og visjonen om å bygge et innlandsuniversitet kommer noe i bakgrunnen, og at det i stedet er diskusjonene de 3 høgskolene imellom som preger opplevelsen utenfor.

Opplever du at noen av aktørene har en egen agenda?

I intervjuet uttrykte flere av respondentene helt klart og uomtvistelig at de opplever at enkelte av aktørene har eller har hatt egen agenda / "plan b" i prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

"Alle har en egen agenda! Det er jo rasjonelt på en måte å ha en egen agenda, men så kan det jo da bli veldig kontra- produktivt i forhold til det målet som faktisk er å lage et fellesskap i fremtida. Så den balansen der, at vi kanskje ikke er blitt enige om hvilke kriterier som er avgjørende. Så det er ganske interessante spill her og ... og hva dreier da dette spillet seg om. Det kan da være at det dreier seg om framtidige posisjoner, - hvilken høgskole er det som skal dominere i dette."

”Ja det tror jeg helt klart at de har.”

”Alle har det! Alle har det!! Og jeg tror det ligger i ambisjoner... I det så ligger det jo et veldig ønske om å styrke sine egne fagmiljøer og egne høyskoler og for så vidt for fylkeskommunene så har de også noen politiske målsetninger. Vi kan ikke akkurat si at det med innlandet har vært en suksess for de to fylkeskommunene... så har de muligheten til å slå sammen masse mer hvis de vil, men det ser vi er vanskelig altså. Så da velger de på en måte et eksternt prosjekt for å slå sammen noen ting og vise handlekraft. Vi blir på en måte litt sånn offer der da. Så da er det med fusjonen viktig for dem.”

En av respondentene hevder imidlertid at høyskolene har sin egen agenda, og at fylkeskommunene har en felles agenda. Flere av respondentene viser til at fylkeskommunene har en egen agenda gjennom å jobbe sammen Hedmark og Oppland til en region. Følgende utdrag peker på dette;

”Ja alle tre høyskolene har sin egen agenda, og fylkeskommunene har en felles agenda. Det er greit nok det. Det er forståelig nok at det er interessekonflikter innad mellom de tre høyskoler, og mellom oss og de tre, så kunne vi i en ideell verden håpet på at vi vært litt mer åpne og forståelsesfulle omkring det at det er motsetninger ute og går at det er,... men spillet har nok, og jeg vil nok si at jeg er en representant for det også, - har nok vært noe mer ufint enn det burde være. Det med lærerutdanning har jeg reagert voldsomt på... det var så klønete måte å krige på,... det var åpen krig...alt det vi kan bidra med av krangel, det gir dem gode argumenter for å snu oss ryggen, le av oss, gjør litt narr av oss, svekke prosjektet vårt, og da hjelper det ikke om vi synes internt at vi er urettmessig behandlet, vi syns hedemarkingene er dumme, hedemarkingene synes vi er dumme osv... for summa summarum blir dette et entydig minus for oss. En annen hovedgruppe det blir entydig minus overfor, det er næringslivet, som da får gode argumenter til ikke å bidra økonomisk. Dere krangler bare, dette går ikke fremover hvorfor skal vi bruke penger på dette.”

”Og det er klart ser du på fylkeskommunene så har agendaen, og ikke bare i på prosjekt innlandsuniversitetet, vært å jobbe sammen Hedmark og Oppland som region. Det har vært en viktig sak for Arena Innlandet og fylkesordføreren i Oppland og fylkesråden i Hedmark som har vært primus motorer i dette her,... men det er nok slik at de fortsatt ønsker at innlandet bør jobbe mer sammen uavhengig av om det blir en region på kort sikt eller ei, der er det kun en agenda og det er en sammenslått høyskole.”

Noen av respondentene uttrykker imidlertid at det ikke er tale om ulike agendaer, men mer i retning av ulike krav og interesser/ interessekonflikter og posisjonering og spenninger som følge av dette. Følgende utdrag peker på dette;

”Ser ikke at det ulike agendaer, jeg vil heller kalle det ulike krav og interesser, det som kommer opp er åpne interessekonflikter av og til, og det preger media bildet, når vi er i den situasjon med prioriteringen innenfor knappe ressurser.”

” ... egen agenda og egen agenda? Vi opplever vel at det er veldig viktig for hver av de 3 høyskolene å få minst sin matematiske andel på en måte, - så om man kaller det egen agenda eller om man kaller det posisjonering, eller hva man kaller det så ... opplever jeg at det fokuset er viktigere enn å se helheten... dem definerer seg liksom som konkurrenter og så er PIU noe som ligger på siden! Og det er noe som i hvert fall skaper frustrasjon. Og så kan du si at det er en egen agenda eller som jeg kaller det en sånn plan B, - altså hvis det ikke blir et innlandsuniversitet, så har vi i alle fall sørget for å få ... styrket vårt eget fagmiljø! Så det...”

” I hvert fall offisielt er det med 6 campuser godkjent, det er ikke det uoffisielt. Det finne fortsatt sterke krefter i de akademiske miljøene her (referere til Lillehammer) som mener at IU bør være ett campus. Så her at du noen spenninger.”

"... I slike sammenhenger vil det være naivt å tro at det ikke er posisjonerings spørsmål som kommer inn her."

Enkelte av respondentene uttrykker at de ikke ønsker å hevde at det eksisterer ulike agendaer, men at det mer kan karakteriseres som usikkerhet rundt mål og felles målsettinger. Følgende utdrag peker på dette;

*"Ikke uttalt, - nei det gjør jeg ikke. Det ville blitt for farlig å si at jeg opplever det.
.. den her fusjonsarbeidet mellom Gjøvik – Lillehammer og så Hedmark på andre siden... vi hadde fokus på storprosjektet hele tiden, ... så der ble vi litt usikre etter hvert om det var et fellesmål!, - der var jeg usikker på målene til enkelte noen ganger."*

"Det har vært noen spekulasjoner om plan B, og litt ymse ting,..."

" ... nei det skal jeg ikke si, ... i det jeg sier så tenker jeg ikke på en direkte kobling der, - det er på en måte en annen dimensjon og jeg skal ikke hevde at den lever. Men dette er jo tre høgskoler med svært ulik bakgrunn og historikk, svært ulike fagområder. Det er klart at når man ser dette oppslaget i HA i dag som hadde stått i GD var det i går? ... om at man ønsker å etablere lærerutdanning i Oppland så er det klart at det er nettopp det vi beskriver her, - og vi vet jo at ledelsen i Lillehammer har syslet med den tanken over tid. Om de er involvert nå eller ikke det skal ikke jeg si,... men det viser egentlig hvor forskjellige målsettinger vi har på de ulike høgskolene. Det å ha en målsetting om å gå i direkte konkurranse mot samarbeidspartneren om det viktigste virksomhetsområde, det skjønner jo enhver at det blir det ikke samarbeid av!!! Det blir det ikke noe fellesuniversitet av!"

Sammenfatning:

Det kan synes som om det eksisterer ulike agendaer/ ulike krav og interesser/ interessemotsetninger og interessekonflikter og at det handler om posisjonering. Disse motsetningene synes imidlertid ikke å fremstå som problematisk i seg selv, men flere av respondentene er derimot svært tydelig på, at når man ikke lenger synes å ha fellesmål, men i stedet velger å arbeide parallelt med andre strategier som er direkte i konkurranse med samarbeidspartnerne så oppleves ikke dette som samarbeidsfremmende.

Posisjonering er et annet uttrykk som trekkes frem i flere av svarene og at dette har vært noe av konfliktstoffet de siste årene. En av respondentene nevner spesielt at alle tre høgskolene antakeligvis har en ambisjon om å kunne bli hovedsete i det nye Innlandsuniversitet. En annen av respondentene stiller spørsmål ved om en av høgskolene allerede har prøvd å ta "storbrorrollen" og således allerede nå har posisjonert seg.

Det kan synes som om høyskolene har sin egen agenda, og fylkeskommunene har en felles agenda, og at det er greit i og for seg, selv om det kan være et problem dersom man ikke er åpne og ærlige nok.

Det kan synes som om Fylkeskommunens punkt 1 er selve storregionen, der storregionen synes å ha vært viktigere enn selve PIU.

Det kan synes som om den enkelte høgskole har en egen agenda der fokus på egen faglig utvikling er større enn fokus på helheten, - der høgskolene definerer seg som konkurrenter

mens PIU blir noe som ligger på siden! Slik har høgskolene ”helgardert” seg og sikret sin egen konkurranseevne dersom det ikke blir etablert et Innlandsuniversitet.

Det kan videre synes som om det foreligger en generell oppfatning om at HiL har hatt en egen agenda med hensyn til forsøk på å fusjonere HiL og HiG og gjennom forsøk på å etablere lærerutdanningen i Oppland.

Hvilke krav eller forventninger tror du de ulike aktørene har til prosjektet?

Under intervjurunden av de 11 informantene fremkom det ulike svar, hvor relevansen i svarene synes å variere i noen grad. Til tross for at svarene sett fra vårt ståsted kunne vært mer noe mer utdypende, så er det flere av respondentene som påpeker at aktørene har ulike forventninger til prosjektet og at dette er vanskelig og bidrar til å skape spenninger. Følgende utdrag peker på dette;

”... i og med at det er ulike aktører som har ulike forventninger til prosjektet og som sikkert da leser visjonen og får sine tanker om det, - og det ikke blir avklart godt nok så vil nok det være med på å skape spenninger da. Men det vil nok være spenninger uansett! Hvor avklart det er så vil det være ulike interesser. Så det er motsetninger som ligger i interessene!”

En annen av respondentene mener det er klart at det er klare forventninger og interesser også fra omverdenen som det er vanskelig å ivareta i en strengt kvalifiseringsløp der man ikke har mer enn tiden og veien. Følgende utdrag peker på dette;

”Det er klart at det er klare forventninger og interesser også fra omverdenen som det er vanskelig å ivareta i et strengt kvalifiseringsløp der man ikke har mer enn tiden og veien. Kan ligge forventninger om mastergrads- utdanninger og doktorgradstilbud fra næringslivet som vi ikke klarer å møte denne omgang, men som vil være en naturlig oppgave å jobbe for på lang sikt. Det vi ikke greier nå på dette feltet må vi selvsagt legge oss i selene, for å legge tyngre og sterkere inn når vi blir akkreditert som universitet, Da kan vi opprette det uten at vi må søke...”

En av respondentene peker på at forventningene fra næringslivet er både urealistisk og delvis uklar. Følgende utdrag peker på dette;

”Tredje part som har noen sånne forventninger og krav til prosjektet. Det er jo vanskelig. Det er næringslivet og samfunnslivet utenfor, offentlig og privat sektor og det som på en måte har utkrystallisert seg som bestilleren,... det har vært NHO... forventning om at vi skal være en form for teknologisk høg- kompetent virksomhet som skal konkurrere med SINTEF og NTNU og den type virksomheter. Og det har jo vi verken kapasitet eller forutsetninger til og det koster jo milliard beløper å bygge opp det, ... altså... vi får jo ikke noen penger fra næringslivet gjennom NHO, ... de bestiller ingen ting og har ikke bruk for det og har lav kompetanse i mye av sine virksomheter...”

Til tross for ulike svar finner vi allikevel av svarene at det synes å være enighet om 2 ting. Det ene er at høgskolene er opptatt av egen faglig utvikling. Følgende utdrag peker på dette;

”Alle høyskolene har et ønske om at prosjektet skal bidra til mest faglig utvikling, for seg selv”

”Det var høye forventninger, det var det for partene. Og de var kanskje høyere enn prosessen har klart å gå, og da ikke på faglig siden som i utgangspunktet var beskrevet som den største utfordringen. ... men den faglige utviklingen har gått så det suser den. Og det må derfor gås en egen prosess som er like viktig som den faglige utviklingen, og som ble kanskje helt avgjørende for om man valgte å bli et universitet og ikke en vitenskaplig høyskole, og det var organiseringen.”

Det andre vi ser av svarene er at fylkeskommunene er mest opptatt av Innlandsregionen. Flere av respondentene løfter frem Fylkeskommunens rolle, ambisjoner og fokus på innlandsregionen. En av respondentene hevder at Fylkeskommunens rolle oppleves som problematisk idet de har en ambisjon om å kunne styre høgskolene og at de ikke har nødvendig kompetanse på feltet. Følgende utdrag peker på dette;

"Det er helt klart at opplagt agenda for de 2 fylkeskommunene, at man ønsker en innlandsregion samlet. Det har vært et problem det siste året for Høyskolen i Hedmark, at egen fylkeskommune ikke har støttet oss slik at vi kunne få halvdel av ressursene i prosjektet, Hedmark er like stor som de andre to til sammen, vi synes det ville vært rimelig at vi hadde en tilnærmet 50 -50. Det har undret oss, frustrert oss og irritert oss, at Hedmark fylkeskommune ikke har støttet oss, de har vært en kjempegod støttespiller for PIU, de går jo inn med store midler... takker dem for det, men det har undret oss at de ikke har vært interessert i likevekten... fordi man på død og liv vil ha en felles fylkesløsning. En egen agenda".

"Fylkeskommunen har jo denne andre ambisjonen om å kunne styre oss ikke sant. Påstanden min er at de har manglet arbeidsoppgaver etter at de mistet sykehusene og litt forskjellig, så de har prøvd å finne noe nytt og tenkt på det med høyere utdanning og høyere utdanning er en viktig faktor i utviklingen naturligvis, - det er jo det. Samtidig som at de heller ikke har tradisjon for å drive høyere utdanning og det betyr at de mangler en god del kompetanse på feltet. Så det gjør jo at deres rolle blir litt sånn, - jo hva er det de mener, - hva er det de vil. Jo hvis noen sier Raufoss da ikke sant, ja så får de stjerner i øynene, ja fordi..."

"... sånn i slutfasen så var det helt åpenbart at Gjøvik og Hedmark hadde en markant felles forståelse for at dette her skulle være et nettverksuniversitet, - det skulle være en balansert ressursfordeling mellom de tre aktørene, - det skulle være sterke fagmiljøer ved alle avdelinger, - ja særlig det her med balansen mellom ressursbruken og tildelingen av ressurser til de ulike enheter. Det var en felles forståelse som vi sto for, mens Lillehammer var mer hektet opp i det gamle "først til mølla prinsippet",... men det interessante er jo at 2 fylkeskommuner har på mange måter akseptert Lillehammers tenkning og det er vi bekymret over!"

Sammenfatning:

Respondentens svar på spørsmålet om hvilke krav eller forventninger aktørene har til prosjektet er til dels lite utdypende. Dette kan enten tyde på at spørsmålet var uklart eller også at respondentene er inne i resonnementer fra tidligere spørsmål der de har svart på aktørenes ulike agendaer og at svarene her bærer preg av dette. Mangel på relevante svar kan også skyldes at man ikke har brukt tid på å klargjøre egne og andres forventninger og krav til prosjektet og at dette i liten grad har vært kommunisert.

Det kan allikevel synes som om det finnes ulike forventninger og interesser fra omverdenen som det er vanskelig å ivareta og at disse forventningene oppleves som vanskelig og bidrar til å skape spenninger. Det kan videre synes som forventningen fra næringslivet oppleves som urealistiske og til dels uklare. Funnene tyder også på at høgskolene er opptatt av egen faglig utvikling mens fylkeskommunene er mest opptatt av Innlandsregionen. Det ser også ut til at fylkeskommunens rolle, ambisjoner og kompetansenivå oppleves som problematisk av enkelte aktører.

Dersom det er slik at aktørene fremstår med ulike krav og interesser, - hvilke hensyn bør i så fall forsøkes ivaretatt i forhold til prosjektet?

Gjennom intervju spørsmålet er flere av respondentene inne på at det er nødvendig å ta hensyn til hverandre for å lykkes i prosjektet. Verdiladede ord som tillit, ydmykhet, åpenhet og respekt, gi av seg selv og større grad av samarbeid er noen momenter som kommer frem i svarene. Følgende utdrag peker på dette;

"Synes man har vært "klønete" i forhold til samarbeidsmuligheter"

"Det bør utvikles en bedre fingerspissfølelse."

"Vise gjensidig respekt og vise litt ydmykhet"

"Tillit, dette at man må sette alle seilene til for den faglige utviklingen"

"Jeg tror det er noe med å være åpen her, og ikke konkurrere med hverandre, det er klart at hvis man skal begynne å konkurrere med hverandre da er det helt dødfødt etter mitt syn."

"Det er noe med å glede seg over andre suksess, være litt romslig"

"Du må nok kaste over bord noen egne drivkrefter, for å si det rett ut, må være villig til å gi av deg selv, for å oppnå det som er større..."

Enkelte av respondentene påpeker betydningen av samarbeid på tvers av avdelinger og institusjoner. Følgende utdrag peker på dette;

"For at det skal bli noe så tror jeg det er helt avgjørende at alle ser nytten i prosjektet og skal du få det til så må det være en ressursbalanse når det gjelder antall grader, mastergrader og doktorgrader som de ulike aktørene skal kunne arbeide med. Det tror jeg blir veldig avgjørende og skal man lykkes fremover, - jeg har jo kjørt en del på det, men det tok litt tid for å få gjennomslag for, - vært opptatt av at vi må få til mer samarbeid på tvers av eksisterende institusjoner og avdelinger."

"Etter min mening har høyskoleledelsen i alt for liten grad prøvd å forankre prosjektet. Hele prosjektet har i alt for liten grad stimulert til samarbeid på tvers. Det gikk an å bruke økonomiske incitamenter til å særlig gi nye bachelor- og mastergrad på tvers, der to høyskolemiljøer var inne i bildet osv..."

Enkelte av respondentene påpeker betydningen av involvering av de ansatte. Følgende utdrag peker på dette;

"Ja jeg tror at det fremover, og vi har jo snakket veldig mye om det også, men jeg synes ikke vi har fått det til ordentlig. Det å få bedre involvering av bredere grupper av egne ansatte,... men de er jo akkurat like viktige!

Alle sammen! Og det tror jeg vi skulle jobbet mye mer med."

"... og det hadde vært en fordel hvis vi kunne prøvd å bygge dette byggverket i større grad nedenfra. ... det er lett å være etterpåklø, og det har blitt sagt hele tiden at man, at vi synes det er rart at høyskoleledelsen har bygd dette ovenfra og ikke nedenfra. Løsningen ligger i få flere innenfor de tre høyskolepyramiden til faglig å begynne å samarbeide."

Enkelte av respondentene hevder imidlertid at det har vært tatt mange hensyn, til dels for mange hensyn. En annen av respondentene understøtter dette utsagnet og hevder i tillegg at sågar alle hensynene har ført til at man har mistet visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

"Det er en del det har vært tatt hensyn til i prosjektet! Tatt hensyn til de 4 campusene. Tatt hensyn til sterke fagmiljøer. Akseptere at fagmiljøene ligger der de gjør..."

"Nei jeg tror nok at det er hensynene vi driver og ivaretar, så det er liksom ikke det som er problemet i prosjektet. Jeg tror det er det som er dilemmaet vårt ... det som vi da på en måte mister er visjonen da, at vi skal få ut en merverdi, å bygge et universitet som faktisk skal gi en merverdi for Innlandet ... den er vanskelig, ... og så ser vi at hensynet til studentene kanskje ikke blir godt nok ivare tatt i det. Det at vi skal ha en utdanningsinstitusjon som skal gi de som velger å studere i innlandet en like god utdanning og like gode forhold som andre steder..."

En av respondentene utdyper dette med å løfte frem konsensusprinsippet som en viktig premiss. Følgende utdrag peker på dette;

"Det er klart, vi hadde en grundig gjennomgang av dette med mandat, myndighet og ansvarsfordeling i 2004, hvor vi da landet å bruke konsensusprinsippet i både arbeidsutvalg og styringsgruppe, og det er jo klart i erkjennelse av at her er det tre selvstendige statlige institusjoner som skal bli en gjennom en frivillig fusjon, og da å legge opp til flertallsbeslutninger i en eller annen form, gjør jo at du ville hatt en høyrisiko for at en av partene ville trekke seg ut og da ville vi ikke hatt noe prosjekt.... Så det var en premiss man måtte ta, og det har et vært et krav fra utenverdenen: ..."

Enkelte av respondentene berører temaet organisering, sammenslåing og betydningen av et felles styre En av respondentene uttrykker at man i etterpåklokskapens klare lys ser at det burde vært satt av tid til dette med å ha en felles plattform og stilt krav om en sammenslåing

Følgende utdrag peker på dette;

"... når du har et prosjekt om å bygge et universitet og så er det altså en fullstendig manglende vilje til i det hele tatt å begynne prosessen med å slå seg sammen. Ja altså etterpåklokskap er jo veldig eksakt vitenskap men,... det burde helt sikkert vært brukt heller 1 eller 2 år i starten på denne felles plattformen og stilt helt klare krav om en sammenslåing, - altså kravet om sammenslåing ligger jo der, - men etter min oppfatning burde sammenslåingen vært noe av det første som hadde kommet! Og så i stedet for da å ha tre høgskolestyrer som er helt selvstendige autonome og så har du en styringsgruppe for et prosjekt innlandsuniversitet som skal diskutere det felles skal satses på, og så har du etter hvert fått et fondsstyre som også er helt selvstendig og som skal bevilge fondspengene, - så er det jo veldig sånn uryddig prosess som da nærmest oppleves som at det er vel så viktig å få nok penger til sin egen institusjon som å få penger til helheten. Det blir litt rotete for å si det sånn!"

Sammenfatning:

Det kan synes som om funnene peker i retning av at aktørene har tatt større hensyn til seg selv enn til fellesskapet. Mange av de momentene som kommer frem i svarene peker mot dette.

Det kan således synes som om det har vært tatt mange hensyn. Konsensusprinsippet gjør det nødvendig å diskutere seg frem til enighet og ta hensyn til alle parter.

Det kan imidlertid synes som om det har vært mangelfull involvering av bredere grupper av egne ansatte og at prosessene i større grad skulle vært bygd nedenfra. Respondentene trekker her frem ulike aspekter med hensyn til hvilke hensyn som bør ivaretas i forhold til prosjektet.

Karakteristikk som *respekt*, - *åpenhet*, *ydmykhet*, - *tillit*, *-forankring* og *involvering av ansatte*, - *bygge nedenfra og ikke ovenfra*, - *samarbeid på tvers av avdelinger og institusjoner og ressursbalanse*. Dette kan tyde på at respondentene ser nødvendigheten av å ta hensyn til hverandre for å lykkes i prosjektet.

Hva slags løsning ser du eventuelt for deg med hensyn til aktørenes ulike krav og interesse?

Under intervjurunden med de 11 informantene fremkom det til dels svært ulike svar, hvor mange ulike aspekter trekkes frem. To av respondentene trekker frem betydningen av å etablere ett felles styre. Følgende utdrag peker på dette;

"Det er ikke lett med ulike styrer her, ser jo det, det må felles styre til, dette er noe næringslivet er opptatt av, næringslivet ville slått sammen alt med en gang, det er måten de gjør det på. Jeg vet ikke om det er noen enkelt løsning på det.."

"Ja og det har vi sagt i prosjektet, senest i februar i år at den prosessen med å slå sammen høgskolene må starte umiddelbart for ellers får du ikke troverdighet! Det er for vanskelig når du har tre selvstendige styrer som hele tiden vil vurdere har vi fått vår andel og som har sine egne visjoner og sin egen strategiplan så blir det vanskelig å styre bare etter " I have a dream" - en visjon, - da må man kombinere den visjonen med en ganske tøff, og tøff og sterk ledelse i prosjektet."

To av respondentene trekker frem betydningen av langsiktighet og planlegging i prosjektet.

Følgende utdrag peker på dette;

"Vi kan ikke ha fortsette samme løpet som har vært kjørt siste året, med å drive en ganske intens tautrekking for det enkelte år, vi må ha mer langsiktighet. Det er og lagt som en forutsetning i samarbeidsavtalen vår, at når vi gir støtte til utdanningstilbud så skal den være langsiktig og forutsigbar. Så det er noe vi må søke å etterleve."

"Plan, etapper og oppfølging er viktig! Man må involvere de faglige i enda større grad og skape samarbeid på lavere nivå. ."

To av respondentene trekker frem betydningen av det å etablere fora for aktørene i prosjektet.

Følgende utdrag peker på dette;

"Må punkt 1 få aktørene interessert, pkt 2 lage fora hvor man kan møtes, det er noe av utfordringen."

"Har ikke noe godt svar. Noe som har blitt veldig påtrengende for oss er at høyskolestyrene i liten grad har blitt bruk, det har vært veldig stor grad direktører og rektorer som har sloss, diskutert seg i mellom. Var veldig på jakt etter felles organer."

To av respondentene trekker frem betydningen av involvering og samarbeid med næringslivet i prosjektet, mens to av respondentene også trekker frem fondets betydning. Følgende utdrag peker på dette;

"... involvering av næringslivet har jeg på en måte ønsket vi skulle gjøre! Det ligger i denne tilleggsavtalen som vi nå er i ferd med å vedta, så ligger det nå antydninger om at man kan ta opp sånne ting..."

"Det ligger en utfordring,... derfor jeg sier at også privat næringsliv må være en av strategiene fremover, for å få mer samvirke, jeg har ingen nøkkelløsning, men en viktig utfordring fremover, ikke bare til 2012 eller når tid vi får sendt denne søknaden, men det vil være en kjempeutfordring for fremtiden."

"Jeg må si at fylkeskommunene og NHO og kanskje også fondet vil komme inn her og stille noen krav eller komme med innspill til hvordan man bygger dette opp"

"Det virkemiddel vi har brukt er å true dem på pengesekken, det ble holdt igjen økonomiske tilskudd. og det er mulig det var det som gjorde at det ble enighet igjen nå"

To av respondentene løfter også frem betydningen av Tilleggsavtalen. Følgende utdrag peker på dette;

”- det med visjon, - til å kommunisere, - til å involvere, - det håper jeg vi skal få til nå gjennom de nye setningene som vi har fått inn i papirene rundt disse nye avtalene. Jeg tror jo at med den avtalen som nå kanskje blir konkludert, vil gi ro rett og slett fra å drive sånne kamper som vi har gjort. At vi kan få tid til å gjøre mer av det som jeg nå snakker om. Ja, få dette kommunisert dette bedre og bli enige om målet.”

”Vi har jo diskutert hvorvidt vi skulle innføre, - drive en form for mekling, særlig i den litt vanskelige konfliktperioden, ...men vi erkjente jo det at vi kunne egentlig ikke løse det ved å bringe eksterne inn for å forhandle. Vi måtte finne en balanse i fordelingen av ressurser og komme frem til en skikkelig og ryddig avtale. Og det at vi fikk til en konkretisert avtale til slutt, det var det som så vidt gjorde at vi kom frem til mål.”

Sammenfatning:

Det som synes å være en fellesnevner i svarene er nettopp at det ikke synes å være enkle løsninger på spørsmålet, men at det tvert imot ligger en del utfordringer nettopp på dette området. Respondentene trekker frem mange ulike aspekter og karakteristikk som; *”- mer samarbeid og involvering av næringslivet, -sterkere ledelse, -arenaer for samhandling, -økonomi som sanksjonsmiddel og fondet som pressmiddel.”*

Det er således ingen løsninger som umiddelbart peker seg ut. Det kan imidlertid synes som om mer involvering av og samarbeid med næringslivet er en viktig forutsetning for at det skapes samvirke.

6.4 Hovedfunn av betydningen for det å kommunisere visjonen

Gjennom våre spørsmål har vi kunnet trekke frem flere relevante funn som er viktige for å belyse vår problemstilling. Under dimensjonen betydningen av det å kommunisere visjonen synes følgende funn å være av betydning, som bringes med videre til del III for analyse og drøfting. Funnene i gis en kort oppsummering nedenfor.

Funnene kan tyde på at;

- man har ønsket at prosjektet skulle fremstå som et tydelig og enhetlig prosjekt, men at det er problematisk med så store organisasjoner hvor ingen har stått frem og uomtvistelig representert PIU
- det har ikke vært diskusjoner og heller ingen felles strategi for hvordan prosjektet skal eller bør fremstå,
- prosjektet har kommunikasjonsproblemer og ulike virkelighetsoppfatninger

Funnene kan tyde på at;

- prosjektet har vært preget av urolige tider og at dette har gått litt i faser
- PIU fremstår som et åpent prosjekt, hvor debatten har foregått for åpne mikroner, - og at prosjektet lider under hvordan prosjektet fremstilles i media og at man har manglet strategier for dette
- prosjektet oppleves som et forhandlingsprosjekt og et utmattelsesprosjekt som trenger nye mennesker
- prosjektet oppleves å fremstå som problematisk og sprikende, - preget av uenighet og krangling, kamp om ressurser og posisjonering, skiftende/ varierende allianser og alliansebygging, ulike agendaer og internt spill og forskjellig virkelighetsoppfatning
- enkelte respondenter opplever fylkeskommunenes rolle som problematisk

Funnene kan tyde på at;

- respondentene legger ulikt innhold i begrepet kjerneverdier
- det ikke er etablert kjerneverdier for PIU og det oppleves som et problem at dette ikke er utarbeidet
- det ikke er etablert felles verdigrunnlag og at man heller ikke deler akademiske verdier.
- det er ulik tenkning, ulike visjoner, ulike mål og ulike strategier for hvordan man når målet
- verdiene må forstås og forankres i hele organisasjonen

Funnene kan tyde på at;

- at utenforstående vurderer prosjektet som et uryddig og krangete og konfliktfylt prosjekt som verken fremstår som spesielt samordnet eller samarbeidende, - her trekkes det parallell til sykehus Innlandet
- prosjektet fremstår som krevende, frustrerende, fragmentert, krangete, kaotisk, ikke strømlinjeformet eller spesielt profesjonelt, mangel på lojalitet, posisjonering og kamp, samt ulike virkelighetsoppfatninger
- at prosjektet har et imageproblem, hvor støy og mediakjør, negativ omtale, konfliktstoff og prestisjefag peger prosjektet
- selve ideen og visjonen om å bygge et innlandsuniversitet kommer i bakgrunnen, mens diskusjonene de 3 høgskolene imellom som preger opplevelsen utenfor.

Funnene kan tyde på at;

- det eksisterer ulike agendaer/ ulike krav og interesser/ interessekonflikter og interessekonflikter og at det handler om posisjonering
- høyskolene har sin egen agenda og fylkeskommunene har en felles agenda,
- fylkeskommunens punkt 1 er selve storregionen, der storregionen synes å ha vært viktigere enn selve PIU
- den enkelte høgskole har fokus på egen faglig utvikling er større enn fokus på helheten
- HiL har hatt en egen agenda
- mangler fellesmål og at man arbeider parallelt med andre strategier i konkurranse med samarbeidspartnerne og at dette ikke oppleves som samarbeidsfremmende

Funnene kan tyde på at;

- forventninger og interesser fra omverdenen er vanskelig å ivareta i et strengt kvalifiseringsløp
- forventningene fra næringslivet oppleves som urealistiske og delvis uklare
- Fylkeskommunens rolle oppleves som problematisk
- fylkeskommunene er mest opptatt av Innlandsregionen
- fylkeskommunens ambisjon om å kunne styre høgskolene
- fylkeskommunens manglende kompetanse på feltet
- at høgskolene er mest opptatt av sin egen faglige utvikling

Funnene kan tyde på at;

- det allerede er tatt mange hensyn – jfr. Konsensusprinsippet
- Respekt, åpenhet, ydmykhet og tillitt,
- forankring, involvering av ansatte,
- bygge nedenfra og ikke ovenfra,
- samarbeid på tvers av avdelinger og institusjoner
- ressursbalanse
- sammenslåing til ett felles styre

Funnene kan tyde på at;

- mer samarbeid og involvering av næringslivet
- sterkere ledelse,
- skape arenaer for samhandling,
- økonomi benyttes som sanksjonsmiddel og fondet som pressmiddel

6.5 Betydningen av det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjon og i PIU

I hvor stor grad opplever du visjonen som inspirerende og som en spore til å virkelig nå visjonen?

Under intervjuet fremkom det ulike svar hvorvidt respondentene opplever visjonen som inspirerende. Kun et fåtall av respondentene gir klart uttrykk for at de opplever visjonen som inspirerende. En av respondentene som uttrykker stor entusiasme er imidlertid ikke lenger en sentral aktør i prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

”Ja, den visjonen som ligger der i dag har jeg vært med å utvikle, og det er klart at du har et forhold til den. Og det å skulle oppnå et innlandsuniversitet for Hedmark og innlandssamfunnet, med hva det innebærer, så syns jeg det er en god visjon. Så tror jeg den visjonen må strekke seg enda lenger, den dagen vi har oppnådd IU. Den står jo ikke til evig tid. Den visjonen står til det målet er oppnådd.”

"For oss er det inspirerende, men for høyskolestyrene er det litt av hvert."

"Jeg opplever prosjektet og visjonen som kjempeinspirerende og utrolig spennende og givende å jobbe videre med... og er glad det bringes videre. Jeg har troen på ideen om et innlandsuniversitet.."

To av respondentene uttrykker at det tidligere i prosjektet var entusiasme i forhold til faglig utvikling og merkevarebygging, men at det var en delt følelse i organisasjonen. Følgende utdrag peker på dette;

"Den er vel kanskje ikke så levende i dag som den har vært i en del perioder tidligere."

"Vi hadde jo liksom tro på at vi skulle få til noe, og utvikle noe. Plutselig fikk vi penger, til å tilsette folk og det var en glød i forhold,... kanskje ikke viktig hva det skulle hete, men i forhold til faglig utvikling. Det var mange som snakket om merkevare og merkevarebygging... for de som dro dette i gang, men ned over i rekkene var det mer blandet, og også styret var veldig delt på dette, det kan man se på hvordan de stilte seg i forhold til hvor de hadde sin tilhørighet. Det var stor motstand fra østerdalssiden, med unntak av Evenstad"

Flesteparten av respondentene uttrykker imidlertid at de ikke har noe personlig forhold til visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

"Jeg har vel rent personlig et ikke altfor sterkt forhold til den visjonen."

"Det blir forstyrrende for dere nå at jeg sier at jeg ikke kjenner visjon, og at jeg ikke har tro på visjon."

"... i og med at den har vært brukt litt da i disse her kampene, - spesielt dette her med nettverksinstitusjon så opplever jeg den vel ikke som spesielt inspirerende."

"... så er det inspirerende bruk av ord for all del. Problemet er vel at ordene ikke brukes i noen særlig grad da, eller i alle fall at de ikke sitter noe særlig hos meg..."

" Den er ikke sånn aha - den gir ikke sånn aha - opplevelse i det hele tatt. Den er for meg heller ikke sånn at nå skal vi gå å få det til.."

Til tross for at selve visjonen ikke oppleves som spesielt sterkt eller engasjerende, så tar enkelte av de samme respondentene til orde for at de har tro på selve kjernen i visjonstenkningen og selve ideen om et innlandsuniversitetet at føler personlig engasjement knyttet til det å få innlandsuniversitetet realisert. Følgende utdrag peker på dette;

"... men jeg har veldig tro på det som er kjernen i visjonstenkning om at man må ha en felles forestillinger. I fylkeskommunen er veldig gjennomsyret men ikke de tre høyskolene, der er det litt av hvert..."

"... men forestillingen om et fremtidig universitet og at vi kan bygge oss opp til å bli sterke enheter som da skal slås sammen og bli etablert som en kompetanseinstitusjon i innlandet, det er noe som jeg er veldig ydmyk i forhold til og faktisk har følt et veldig personlig engasjement knyttet til det og få det til."

En av respondentene uttrykker også at visjonen burde vært kommunisert bedre. Følgende utdrag peker på dette;

"Den ligger jo der hele tiden, men det er klart den kunne sikkert vært spenstigere, kunne sikkert vært jobbet mer med for å kommunisere noe til alle rundt i organisasjonen. Det er noe også med et slikt et

prosjekt, å få det forankret før det begynner å bli konkret for alle. Mange vil hevde at dette har vært et toppstyrt prosjekt.”

En annen av respondentene løfter også frem betydningen av å revitalisere visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei den er jo inspirerende for at det er et stort mål, men samtidig så har jeg også tatt til orde for det siste året, - at vi skulle gå tilbake til visjonen og på en måte pusse den opp igjen og virkelig forene oss rundt en mulig litt endret visjon. Så jeg har et ønske om at vi på en måte skal snakke mer om visjonen og jobbe med den. Og det ligger for så vidt i det som nå ser ut til å kunne bli landet i Tilleggsavtalen og tankene rundt det og at vi tar fatt i det igjen og slippe visjonen og målet, - altså finjustere og formulerer det opp igjen i fellesskapet på nytt for å kjøre de 5 siste årene av prosjektet..”

En annen av respondentene uttrykker meget klart at visjonen i prosjektet kun er en teknikalitet, hvor det verken eksisterer forretningsidè eller virksomhetsgrunnlag, og at det ikke finnes noen sammenheng mellom visjonen og en faktisk strategi. Følgende utdrag peker på dette;

”... så den er på en måte mer en sånn teknikalitet, ved at man i denne avtalen ønsker å nettopp ha gått igjennom den øvelsen som har med visjon å gjøre. De har jo ingen forretningsidè ser jeg eller virksomhetsgrunnlag... men det som har slått meg mye mer etter hvert det er at dette prosjektet er nok mer en reaksjon på frykten for å havne i bakevja i forhold til landet for øvrig, når det gjelder dette med utvikling innenfor høyere utdanning. En rekke sånne variable er nok det som er driveren og motivasjonen for de som finansierer prosjektet, - enn det å ha et stretch target... det er jo ingen sammenheng her slik jeg leser det da mellom visjonen og en faktisk strategi. Det er ingen underliggende strategi som bygger oppunder visjonen. Altså de spørsmålene som er helt avgjørende i et sånt prosjekt de tar man jo under ferden fremover og er veldig løselig og om i det hele tatt koblet mot denne visjonen,...”

Sammenfatning:

Det kan synes som om de aller fleste av respondentene verken opplever visjonen spesielt inspirerende eller drivende. Årsaken til dette synes blant annet å være at visjonen burde vært kommunisert i større grad og flere av respondentene uttrykker et sterkt ønske og behov for å kunne snakke om og arbeidet mer med visjonen.

Til tross for at selve visjonen ikke oppleves som spesielt sterkt eller engasjerende, så synes det allikevel som om aktørene føler personlig engasjement knyttet til det å få til et innlandsuniversitet. De har tro på selve kjernen i visjonstenkningen, og selve ideen om et innlandsuniversitetet oppleves som inspirerende og meningsfylt. Tanken på å få dette realisert er en drivkraft. Likedan betydningen av kompetanse for regional utvikling i Innlandet.

En annet funn som synes relevant er at drivkraften og motivasjonen i prosjektet kan sees som reaksjon på frykten for å havne i bakevja, mer enn det å ha et ”stretch target”.

Et annet relevant funn synes å være at det er mangelfull sammenheng mellom visjonen og den faktiske strategi. Som en av respondentene meget klart uttrykker, kan det synes som om at

visjonen i prosjektet kun er en teknikalitet, der det verken eksisterer forretningsidé eller virksomhetsgrunnlag.

Flere av funnene peker da også i retning av at det har vært og fortsatt er, behov for å revitalisere, finjustere og reformulere visjonen slik at man blir omforent. Dette er nå tatt med og ligger nedfelt i den nye Tilleggsavtalen.

Hvorvidt tror du det er mulig å ha en felles målsetning, det politiske nivå, - det institusjonelle nivå og individnivået.

Flere av respondentene hevder at det er mulig å ha en felles målsetning. Følgende utdrag peker på dette;

"Her vil det være snakk om detaljeringsnivå. Det er absolutt mulig. Vi har det også i dag."

"Svaret er ja, så kort."

En av respondentene hevder at det ikke er tilstrekkelig med en felles målsetting, men at man også må legge det samme i det. Følgende utdrag peker på dette;

"Ja og et prosjekt må ha det, men det er ikke bare å ha en felles målsetting, må også være sikker på at man legger det samme i det."

Flere av respondentene gir imidlertid uttrykk for at det er mulig å ha en felles målsetting i de ulike nivåene, men at det eksternt og internt finnes ulike drivkrefter og motivasjon og involvering. Følgende utdrag peker på dette;

"Visjonen burde alle kunne la seg slutte seg til. Visjonen burde all kunne la seg begeistre av. Hvis vi klarer å få folk involvert, og å få folk til å identifisere seg med den, så tror jeg det"

"... en del av de virkelige overordnede målene, de må vi vel kunne håpe at alle skal kunne slutte seg til, mens hvis du ser på hva som har vært drivkreftene eller målene internt og eksternt, så er det klart at eksternt så er det jo, - Så den interne motivasjonen og den eksterne er nok litt forskjellig."

"Jaaaa, utfordringene er mye de samme, de er jo utarbeidet i fellesskap... den representerer fellesskapitalen som høyskoleledelsen og fylkesledelsen hele veien har brakt med seg... men går du ut i organisasjonen, så er den nok temmelig fjernt, Tror ikke den er kommunisert noe så voldsomt internt i virksomhetene. Det blir når vi holder presentasjon... og i sentrale dokumenter for meisle ut veien videre..."

Flere av respondentene mener også at det er mulig å ha en felles målsetting, men ikke i dette konkrete prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

"Ja jeg tror at det er mulig, men jeg tror det vil være nesten umulig for dette prosjektet her nå ... for vi har på en måte holdt på så lenge med hverandre. Vi skifter jo nesten ikke personer heller da før vi nå går inn i en valgperiode så er det med de samme personene"

"Jeg tror nesten ikke det før du har ett styre! Altså før høgskolen er slått sammen under ett styre så tror jeg nesten ikke det! Ikke sånn situasjonen er i dag,"

-

"Ja så vil jeg si at det har vært vanskelig å ha noen enhetlig visjon. I den prosessen som har vært til nå så vil jeg si at det har vært vanskelig å ha en enhetlig visjon om IU. Vi har på en måte akseptert

under hånden at vi kan ha forskjellige løsninger og det er ikke alle diskusjoner vi kan ta, for hadde vi tatt diskusjonene så hadde det i grunnen bare stoppet opp. Det har gjort at vi har prioritert i den forstand at skal vi bli universitet så må vi være kvalifisert og veldig mye av tenkningen og arbeidet har vært fokusert på det å bli kvalifisert.”

En av respondentene hevder at det vil ikke være mulig å ha en felles målsetning. Derimot må det være mange nok aktører som kan gi oppslutning til prosjektet, og at det ikke er for mange som er bevisst imot prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei det tror jeg ikke, men det må være mange nok. Nå tror jeg både her og ellers det er som i alle spørsmålsstillinger vil det være en majoritet som har et avslappet forhold til ting, det har vi høgskolen, jeg har ikke tro på at alle må juble til det samme, alle må gå i takt. Det er store deler av ansatte innenfor høgskolen kan fortsette å gjøre som de vil. Det er ikke noe nederlag for prosjektet a tman ikke går rundt å roper hurra for innlandsuniversitet, men det må være mange nok, og det må ikke være for mange som bevisst er imot det.”

To av respondentene peker på at fylkeskommunene har en annen målsetting enn høgskolene.

En av respondentene hevder at fylkeskommunens målsetting som prioritet nr.1 der det viktigste er å få en storregion mellom Oppland og Hedmark og der Universitetet som sådan er mye viktigere enn innholdet! Følgende utdrag peker på dette;

”... fylkeskommunene er opptatt av regional utvikling og bidra til utvikling og økning av befolkning osv... men den vanlige høgskoleansatte tror jeg ikke synes det er så veldig viktig, - det er på en måte høgskoleledelsen som skjønner at det er en viktig oppgave... mens en vanlig faglig tilsatte den vil ha en spennende jobb, drive med forskning og utdanning... og det faglige!”

”Oppland fylkeskommune har så vidt jeg husker aldri støttet en eneste sak for Høgskolen i Hedmark, mens Fylkeskommunen i Hedmark har vel støttet samtlige saker fra Oppland og høgskolene der... Men der er vi jo på en måte inne på et spørsmål som du hadde tidligere om hva slags mentale bilder... det er nok mer hvilken målsetting på prosjektet.

Det er bare en måte å forstå det på for oss og det er derfor jeg sier det litt sånn svart hvitt naturligvis en, - det er bare en måte å forstå vår fylkeskommune på og det er altså at;

1. Det er viktigste er å få en storregion mellom Oppland og Hedmark og

2. Universitetet som sådan er mye viktigere enn innholdet!

Ut ifra de to forklaringsfaktorene så kan man skjønne fylkesrådet, men da må man også bruke de to forklaringsfaktorene. Vår største utfordring i dette prosjektet har stort sett faktisk vært vår egen fylkeskommune!

”Så det er en kvalifisering. Det er ikke noe vi vedtar! Og der et det nok også ulik virkelighetsoppfatning hos de to fylkeskommunene versus de tre høgskolene. For oss virker det veldig ofte som om de to fylkeskommunene tror at de kan vedta universiteter! Og det er jo litt av et paradoks at ingen av de har stilt spørsmålet om ”kan det være at vi ikke blir godkjent med de doktorgradene ...?”

Sammenfatning:

Funnene viser at det er mulig å ha en felles målsetting mellom det politiske, - det institusjonelle nivået og individnivå. Det kan imidlertid synes som om det er vanskelig å ha en felles målsetting i dette konkrete prosjektet, selv om noen av respondentene hevder at dette er mulig.

Det kan synes som om det politiske nivået har hatt en felles målsetting, det gjelder både Hedmark og Oppland fylkeskommune der fylkeskommunene er opptatt av regional utvikling, mens det institusjonelle nivået i større grad fokuserer på faglig utvikling.

Det kan videre synes som om fylkeskommunene har en annen målsetting enn høyskolene, der fylkeskommunens målsetting som prioritet nr. 1 er å få en storregion mellom Oppland og Hedmark og der Universitetet som sådan er mye viktigere enn innholdet!

Det kan videre synes som om det er vanskelig å ha noen enhetlig visjon om IU, men at man har fokusert på å bli kvalifisert til universitet og at en del diskusjoner således er satt tilside for at prosessen ikke skulle stoppe opp.

Føler du at visjonen gir deg en følelse av fellesskap? I så fall på hvilken måte?

Under intervjurunden uttaler majoriteten av respondentene et klart og utvetydig benektende ”Nei” på spørsmålet hvorvidt visjonen gir følelse av fellesskap. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei, jeg syns visjonen burde gjøre det, men om den gjør det må andre svare på.”

”Neeei... den gjorde nok det akkurat i starten, - i det siste året har det vært mer strevsomt å ... det har ikke vært sånn som du får masse energi av og pågangsmot av!”

En av respondentene mener allikevel at det ligger en slags forpliktelse og et prinsipp med nettverksinstitusjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei... altså vi har jo en avtale ikke sant og den er vedtatt og gjennom det så har det vært prosesser og det betyr jo at det er en slags forpliktelse og kanskje et prinsipp og da med nettverksinstitusjonen, - det moderne og kreative og innovative, men det står det jo i veldig mange visjoner.”

En av de andre respondentene hevder at det utfordringer i prosjektet nettopp har vært ulike visjoner og mål på prosjektet, ulikt sett av tenkning, ulikt sett av mentale modeller og ulike strategier for hvordan man når målet. Følgende utdrag peker på dette;

”Vi prøver å komme frem til slutt ett eller annet sånt felles sett av tenkning, - eller mentale modeller. Men disse mentale modellene har under hele prosjektet vært veldig ulike og det er vel det som er den store utfordringen, - eller en av de store utfordringene. Det er ulike visjoner om prosjektet, - det er ulike mål på prosjektet, og det er nok helt ulike strategier for hvordan man når målet”

En av respondentene mener at visjonen er en visjon for en sammenslått enhet og således ikke en visjon for selve prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

”Tror ikke den er kommunisert noe så voldsomt internt i virksomhetene. Det blir når vi holder presentasjon... og i sentrale dokumenter for meisle ut veien videre... Kommer litt sånn punktvis ovenfra, mer enn en visjon for en sammenslått enhet som man må gjøre et selvstendig arbeid som må gjøres nedenfra.”

En av respondentene svarte imidlertid ” ... både ja og nei ” på spørsmålet. Dette svaret ble utdypet med at visjonen oppleves å gi fellesskapsfølelse internt i egen organisasjon, men ikke

med de andre aktørene i PIU. To av respondentene svarer imidlertid at de ikke lar seg frustrere av kampen, men at det skjer mye positivt i prosjektet og at det ikke finnes noen andre gode valgalternativer til å arbeide videre. Følgende utdrag peker på dette;

”Men den burde det når den er relatert til et innlandssamfunn, og visjonen er veldig tydelig på at vi skal ha et universitet for innlandet som skal være til både for innbyggere, den menige innbygger, og organisasjonene, dermed også næringsliv, arbeidsliv, den burde vært det, men om den er det må andre svare på. Vi skal også huske på at det er en diskusjon, en politisk uenighet om viktigheten av å etablere universitet. Det er jo en reell diskusjon, og hvilken forventning kan man da ha til at alle skal være like entusiastisk i forhold til å nå det målet.”

”... høyskolene ser også at de vil heller ikke lykkes uten å kommunisere med samfunnet de ligger i og omgivelsene ser at de heller ikke vil lykkes uten høyskolene, det gjør at det er søren ikke lett å sitte sentralt å styre dette her, og mer og mer bruker kommuner og fylkeskommuner penger, og næringslivet og kraftselskaper og mye rart, til å stimulere utviklingsarbeid, slik at det sentrale nivået mister litt styring. I og for seg har jeg litt sans for det, på den andre side skaper det litt kaos...”

Sammenfatning:

Det kan synes som om mange av aktørene ikke opplever at visjonen gir følelse av fellesskap. Majoriteten av respondentene svarte enten klart og utvetydig benektende ”Nei” på spørsmålet eller valgte å trekke frem hva som er utfordringene med hensyn til fellesskapsfølelse. Det kan videre synes som om det er ulike visjoner og mål på prosjektet og at det er ulike strategier for hvordan man når målet. En av utfordringene under prosjektet har vært ulikt sett av tenkning og ulikt sett av mentale modeller. Det kan også synes som om visjonen ikke oppleves som en visjon for selve prosjektet, men oppleves mer som en visjon for en sammenslått enhet. Det ser imidlertid ut til at det ligger en forpliktelse eller prinsipp til grunn. Det ser videre ut til at enkelte av aktørene ikke lar seg frustrere av kampen. De velger å fokusere på det positive i prosjektet da det ikke finnes noen andre gode valgalternativer til å arbeide videre.

Til tross for til dels konkrete og utfyllende svar på spørsmålet, opplever vi at enkelte ikke svarer konkret og at mange av respondentene ikke helt tydelig kommer frem til på hvilken måte visjonen gir / ikke gir fellesskapsfølelse. Dette kan skyldes fordi oppfølgingsspørsmålet ”- i så fall på hvilken måte?” ikke konsekvent har blitt stilt til alle respondentene. Det kan videre synes som om svarene bærer preg av respondentens svar under kategori A og B.

Føler du at PIU (prosjektet) og måten dette er organisert på bidrar til å undergrave visjonen?

Under intervjurunden fremkommer det at flere av respondentene mener et mer eller mindre klart ”ja” at måten prosjektet er organisert på bidrar til å undergrave visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”Ja jeg tror det, man har litt ulike agendaer, fylkeskommunen har satset mye penger på dette, ser det i forhold til andre prosjekter som trenger penger, - det er dårlige fylkesveier for eksempel, men de bruker 15 mill i året på dette prosjektet her og det er nok også fordi det er et prestisjeprosjekt. De har en slags oppfatning av at hvis vi får et universitet i innlandet så blir alt så meget bedre og vi får vekst

og utvikling, og sånn man har fått rundt i andre regioner der de har høyere utdanningsinstitusjoner. Også blir det litt ulike agendaer...

En av respondentene svarer imidlertid helt utvetydig og klart ”ja” på spørsmålet hvorvidt måten prosjektet er organisert på undergraver visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”Ja jeg tror nok det, - det er i hvert fall en ventil som lekker. Det tar liksom lufta ut av prosjektet, det at det er så åpenbart at det for fylkeskommunene så er det å ha en sammenslått innlandshøgskole det er det viktigste og de sloss jo ganske hardt for å få den inn, og så sloss jo vi tre andre aktørene for hver vår høgskole. Så blir det på en måte en politisk deal der og en faglig deal som vi gjør og så ...”

”Ja! Altså... bidrar til å undergrave er kanskje å ta sterkt i, men det er ikke en organisering som umiddelbart bidrar til å underbygge i alle fall, - verken visjonen eller ... nei, jeg tror det holder det! Nei for det blir veldig mye intern diskusjon og krangling og veldig mange arenaer hvor det både skal tas kampene og muligens omkampene ikke sant, internt hele tiden...”

En annen av respondentene påpeker at organiseringen med arbeidsutvalg, der rektor og prorektors deltakelse skulle sikre sterkere forankring i den enkelte organisasjon, ikke fungerte etter intensjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”Ja,... den organiseringen vi gikk inn i da vi etablerte samarbeidsavtalen, den bidro ikke til å gjøre det enklere, selv om det var utgangspunktet for organiseringen. Når vi organiserte det med et arbeidsutvalg hvor både rektor og prorektor var med for å forankre det sterkere i den enkelte organisasjon, det var et grep som ble tatt der, og som kom inn i samarbeidsavtalen. Men det fungerte ikke, det fungerte ikke etter intensjonen og hensikten... Det var større drivkraft da vi hadde det med styringsgruppa, og diskusjonene gikk i styringsgruppa og beslutningene ble tatt i styringsgruppa. Men noen sa det ble for topptungt. Nå går vi tilbake til det, og lar det enkelte styre og fylkesting være det juridiske organet.”

En av respondentene hevder at dette er et rent forhandlingsprosjekt. En annen respondent underbygger også dette utsagnet ved å karakterisere prosjekt som kontraktsbasert, der jurister og avtaleskrivere driver prosjektet! Respondenten utdyper videre at det har vært et ønske om å få til en eller annen form for restart med høgskolestyrene og høgskoleledelsen nå i løpet av denne høsten, slik at man kunne få opp entusiasmen og mobiliseringen for prosjektet og få opp noen felles mentale bilder igjen. Følgende utdrag peker på dette;

”Jeg vil vel si at dersom man skal tegne dette med en veldig bred pensel så er dette prosjektet blitt et sånt 100 % transaksjonsorientert prosjekt, - dette er et prosjekt som er kontraktsbasert! Det er juristene og avtaleskriverne som nå er de som driver dette prosjektet! Det er egentlig et rent forhandlingsprosjekt! Det er ingen som lenger i dette prosjektet her gir noe ved dørene, - det er knallharde forhandlinger inn i hver eneste posisjon, om hvert eneste fagområde, - om det er Phd eller master, - om hver eneste krone. Det er risikostyring 100 % fra hver av aktørene, - alle ser etter ethvert smutthull i avtalene, - alle ser etter mulige måter andre kan misbruke avtaleteksten på og så videre også videre.... dette blir et transaksjonsbasert prosjekt hvor det blir veldig mye med dette her hvor mye er det i potten og hvordan fordeles potten.”... har ønsket at vi skulle ha en eller annen form for restart eller kall det gjerne en re-kickoff gjerne da med de nye høgskolestyrene og høgskoleledelsene fra høsten 2007,- for på en måte å få opp den entusiasme- driveren igjen, - få opp mobiliseringen for prosjektet og få opp noen felles mentale bilder.”

Enkelte av respondentene svarer imidlertid helt utvetydig og klart ”nei” på spørsmålet hvorvidt måten prosjektet er organisert på undergraver visjonen. En av disse hevder at dette er et komplisert prosjekt med mange aktører, hvor det er behov for at det skjer noe på alle

arenaene der de naturlig deltar. Det påpekes videre at selve organiseringen av prosjektet nå er forsøkt forenklet i tilleggssavtalen. Styringsgruppa får en klarere rolle med prosjektdirektøren som ansvarlig for det som skal skje der. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei jeg tror ikke det. Det er jo et komplisert prosjekt som skal ha veldig mange aktører og de har behov for at det skjer noe på alle de arenaene der de naturlig er da. Men selve organiseringen av prosjektet er jo nå forsøkt forenklet litt, justert så ... Ja altså det har vært en del utfordringer som dere har sett og noe av det kan kanskje løses på den måten som nå forslås i den tilleggssavtalen, ved at styringsgruppa får en litt klarere rolle med prosjektdirektøren som ansvarlig for det som skal skje der, og hvordan prosjektdirektøren tar tak i og forbereder saker og forankrer, det blir liksom opp til ham!”

De øvrige av respondentene er også kritiske til måten prosjektet er organisert på og flere av respondenter reflekterer rundt prosjektdirektørens rolle og mandat. Følgende utdrag peker på dette;

”... og jeg tror nok prosjektdirektøren har hatt den vanskeligste rollen og den vanskeligste jobben. Så har det sikkert ikke vært lett å være styringsgruppas leder heller, men det er klart at vi er helt avhengig av at prosjektdirektøren kommer inn i organisasjonen og at han blir inkludert i organisasjonen og at han får drive de prosessene som prosjektet forlanger.”

”Vil ikke si at det har undergravd prosjektet på noe vis, ... men prosjektdirektøren har en vanskelig jobb, skal forholde seg til flere parter, 5 stk...”

”Det kan jeg være helt ærlig på, prosjektdirektøren har ikke kommet til ordet, det er helt tydelig, og særlig i høyskolene”

Mens en annen av respondentene hevder imidlertid at selve prosjektorganisasjonen har vært funksjonell, men at det er andre krefter, - egeninteressene i ulike fagmiljøer og ”først til Mølla prinsippet” som undergraver visjonen. Følgende utdrag peker på dette;

”Nei det synes jeg ikke at det undergraver visjonen. Det er nok andre krefter som kan være med å undergrave visjonen... det er på en måte egeninteressene i ulike fagmiljøer det er det som undergraver det hele, og særlig det her ”først til mølla prinsippet”, og at det er en institusjon som skal være den dominante og vi andre skal være hyggelige bidragsyttere og levere bachelorstudenter til masterstudiene.”

Flere av respondentene reflekter også rundt hvorvidt det ville vært mulig å organisere prosjektet på en annen måte. En av respondentene hevder at det ikke finnes en riktig måte å organisere prosjektet på, og utdyper med at det ideelt sett burde være en egen prosjektorganisasjon parallelt. Svaret utdypes videre med at måten prosjektet er organisert gjør at man får en ledelse som får problemer med legitimiteten, ved at ledelsen plukkes ut fra en av de de 5 aktørene. Følgende utdrag peker på dette;

”Det må jeg tenke noe mer på. Sammenhengen mellom måten er organisert på og visjonen... ser du på de arenaene vi har så er det ganske toppstyrt. Eierskapet ligger i de gruppene som skal jobbe med det, men liten grad i den enkelte organisasjon...”

”I den grad jeg mener noe om organisering så, ... finnes ikke en riktig måte å organisere seg på. Det man ideelt sett kunne ønske seg var at man hadde en prosjektledelse som satt på toppen, og som hadde frigjort seg litt fra alle tre, og fra fylkeskommunen, hadde hatt et felles styre, men det er nå ikke sånn det er da. Man valgte en måte å gjøre det på, Men kunne man organisert seg på en annen måte? Det

var veldig fint tenkt, ikke sant, at vi skulle sitte rundt samme bord alle tre, så ble den fem, som likeverdige partnere, for dette skulle bygge dette nedefra. Dette kunne ikke realiseres ved at noen ble overkjørt, og derfor måtte alle være med på en likeverdig måte. Men dette tar jo tid da... når fem parter går sammen om å lage et prosjekt, og du hele tiden plukker ut ledelsen ut fra en av de fem, så får du en ledelse som får problemer med legitimiteten sin. Så man kunne tenkt seg at man burde laget en egen prosjektorganisasjon på utsiden av dette, med en egen direktør med stor D og ikke liten d, plasserte seg over og utenfor. Det er jo enkelt å si det, men hvorfor skulle de tre skolene gå med på noe slikt?"

Sammenfatning:

Svarene viser med all tydelighet at PIU er et stort og komplisert prosjekt med mange aktører og mange arenaer og med ulike agendaer og interesser. Kompleksiteten i prosjektet understøttes da også i flere av svarene.

Selv om det ikke direkte uttales at prosjektorganiseringen bidrar til å undergrave visjonen, så indikerer funnene en organisering som ikke umiddelbart bidrar til å underbygge visjonen. Dette kommer til uttrykk gjennom respondentenes kritiske vurdering av måten prosjektet er organisert på, - spesielt prosjektdirektørens rolle og mandat.

Funnene tyder på at prosjektet best kan betegnes som et transaksjonsprosjekt preget av harde forhandlinger, der juristene og avtaleskriverne driver prosjektet og at det fra enkelte aktørers side har vært et ønske om å få til *re- kickoff*, for å få opp mobiliseringen og noen felles mentale bilder i prosjektet.

Prosjektet synes videre å ha vært topptungt og toppstyrt og med liten grad av eierskap i organisasjonene. Samtidig kan det synes som om aktørene finner det vanskelig å se at prosjektet kunne vært organisert eller gjennomført på noen annen måte. Ideelt sett kunne man ønske at man hadde en prosjektledelse som satt på toppen.

Som en av respondentene uttrykker det;

"For det første har man ikke sentralt lovverk til å gjøre det på noen annen måte. Og sanksjonsmulighetene for de som blir overkjørt i slike flertalls/mindretallsavstemninger er jo absolutt der da," og videre; " Dette kunne ikke realiseres ved at noen ble overkjørt, og derfor måtte alle være med på en likverdig måte"

Føler du at prosjektets utvikling hemmes av styring og kontroll, - eller av for liten styring og kontroll?

Under intervjurunden med de 11 informantene fremkom det ulike svar med hensyn til hvordan man opplever at prosjektets utvikling er hemmet av styring og kontroll, eller for liten styring og kontroll. I svarene kommer det frem ulike oppfatninger og forventninger av aktørenes roller og i forhold til måten prosjektet er styrt på. Følgende utdrag peker på dette;

"... jeg stusser på hvordan egentlig hele prosjektet er organisert og styrt. Og jeg synes ikke dette prosjektet bærer preg av noen sånn form for ... ja best practice i forhold til prosjektstyring!... jeg har jo ofte tenkt at "Leading change" boka til Kotter, - den tror jeg ikke det er særlig mange i dette prosjektet som har lest, - og i hvert fall ikke prosjektledelsen!"

Flere av respondentene fremhever at det er svært mange arenaer og et vell av møter, - hvor man nærmest løper beina av seg uten å verken ha tilstrekkelig med underlag og mandat til å fatte nødvendige beslutninger. En av respondentene betegner PIU som et kaotisk prosjekt, der det er mange som ønsker å styre og kontrollere, og der styringsgruppa har for liten makt. Følgende utdrag peker på dette;

”PIU kan betegnes som et kaotisk prosjekt... Mange som ønsker på styre og kontrollere.... departementet er skeptiske til prosjektet”

”Partene har gitt uttrykk for at det har vært for mye møter, og begrepet prosjekttrøtthet har vært brukt.”

”Et vell av møter ... vi hadde 9 møter på drøyt 1 måned.... ingen av de med høgskolestyrene, men alle disse andre foraene! ...”

”Så det man har gjort da i dette prosjektet det er å løpe beina av seg på alle disse ulike arenaene og mer eller mindre ikke ha med seg noe beslutningsunderlag i ryggsekken når man går inn på disse arenaene! Så slik at disse arenaene der møter man altså med et utrolig vanskelig utgangspunkt fordi det ikke er lagt opp i prosjektet til at man faktisk får inn disse milepælspunktene inn i de rette besluttende organene! I stedet så løper man beina av seg for å rekke neste arbeidsutvalgsmøte, - neste styringsgruppemøte og neste samarbeidsforum.”

En tredje respondent påpeker at de tre høgskolestyrene er 100 % eid av staten, men er helt suverene instanser, og at man ubevisst har glemt i løpet av ferden hvor viktig de tre høgskolestyrene er! Følgende utdrag peker på dette;

Respondenten utdyper denne problemstillingen ved å fremheve betydningen av hvilke arenaer som er viktige i forhold til forankring, mandat og beslutningstaking. Følgende utdrag peker på dette;

”... Så du må spisse, - hva er de viktige arenaene og så må du gi tid til prosesser til høgskolene og det er også en av tingene jeg mener at har trukket ut i tid her, - og det er at når man blir usikker underveis, så har man et strengt behov for forankre ting i sitt eget høgskolestyre, - når man ikke får tid til det så blir man defensiv. Så går man defensiv inn på alle disse arenaene og man tør egentlig ikke å være med på noen reelle beslutninger for man har faktisk ikke noe mandat for å fatte beslutninger på vegne av et høgskolestyre og som for øvrig da er 100 % statlig eid. Det er det som er et kjempeparadoks i dette prosjektet, - når det da sitter 2 fylkeskommuner og noen ganger også da 1 eller 2 høgskoler som mener at man skal feste/ binde beslutninger uten å koble inn sin høgskolestyrer... og for øvrig så er forholdet slik!”

En annen av respondentene understøtter dette utsagnet ved å påpeke at det ikke jobbes tilstrekkelig mellom møtene og at man dermed ikke kommer i mål i styringsgruppa. Følgende utdrag peker på dette;

”Når styringsgruppa har vært samla har det vært et problem at vi ikke kommer i mål med prioriteringa, og at jobben internt på en måte ikke er gjort. Det er noe med at jobben må gjøres imellom møtene. Kommer man ikke i mål så kommer man ikke i mål gjennom styringsgruppa. Du kan ikke tro at du skal sette deg til bord i styringsgruppa, det er jo som et hvert annet styringsorgan om det er en konsensus eller hva det, så må det gå en prosess mellom møtene. ”

Flere av respondentene opplever imidlertid at en forenkling av strukturen med færre arenaer vil være positivt for prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

"... og det har jo vi også foreslått en endring på og det blir det sannsynligvis, - altså en endring på måten dette er organisert på."

"Men selve organiseringen av prosjektet er jo nå forsøkt forenklet litt, justert så ... Ja altså det har vært en del utfordringer som dere har sett og noe av det kan kanskje løses på den måten som nå forslås i den tilleggsavtalen, ved at styringsgruppa får en litt klarere rolle med prosjektdirektøren som ansvarlig for det som skal skje der, og hvordan prosjektdirektøren tar tak i og forbereder saker og forankrer, det blir liksom opp til ham..."

En annen respondent hevder at gjennom Tilleggsavtalen så gis aktørene i styringsgruppa igjen en litt tydeligere rolle. Følgende utdrag peker på dette;

"Altså før så har du hatt et arbeidsutvalg med en leder som på en måte, altså det var en fast struktur på dette her ..., så kanskje nå det blir tydelig at det er styringsgruppa med de som er der som er ansvarlig at fylkeskommunen og høgskolen får en litt tydeligere rolle igjen."

En annen av respondentene kunne ønsket bedre styring på 2 forhold. Det ene er samarbeidet mellom fagmiljøene på de enkelte høgskolene. Det andre er at man burde hatt bedre styring på kommunikasjonen og unngått all kranglingen. Følgende utdrag peker på dette;

"Det er to ting jeg syns man kunne styre bedre. Det ene er å positivt stimulert til større del av utviklingsarbeidet bidro til å binde sammen fagmiljøer. Jeg har sagt det opp att og opp att men det har ikke skjedd. Det andre som er skamfullt vi ikke har fått til, er at vi ikke har klart å unngå den dumme kranglingen ute i media."

En av respondentene hevder at det faglige prosjektet skulle hatt bedre styring og kontroll med strammere leveranse i forhold til milepæler og planer. Organiseringen av et fremtidig nettverksuniversitet har vært brolagt med gode intensjoner, men har ikke vært gjenstand for grundig gjennomgang. Respondenten peker videre på at det er et forhandlingsprosjekt der penger byttes i krav med datoer og frister. Følgende utdrag peker på dette;

"... selve det faglige prosjektet, det skulle vært styrt og kontrollert mer! ... det som går på master- og doktorgradsutvikling. Her burde det nok vært styrt enda litt mer og holdt strammere tidslinje og leveranse i forhold til milepæler.... organisasjonsgreiene, det som ikke har noe med fag å gjøre der er det ikke så mye kontroll egentlig, - det blir mer sånn krav, - penger skal byttes i krav og datoer og frister og slike ting... Vi går liksom aldri grundig ned og ser på alle detaljer, - hva koster dette her, - hvordan ser det ut, - hva er konsekvensene av det, hva betyr det egentlig, - hvordan er studentsøkningen der, - verdien av et campus,..... alle de vanskelige spørsmålene, - de later vi litt som ikke eksisterer, - bare sier at vi skal løse dem."

En av respondentene hevder det er mye styring og kontroll fra de enkelte høgskoler, men at styring kun skjer i etterkant. Følgende utdrag peker på dette;

"Det er jo mye styring og kontroll fra de enkelte høgskoler og delvis også etter hvert fra fondsstyret og så videre, men det blir mer sånn kontroll i ettertid og så styring for å prøve å komme inn igjen på veien."

Manglende involvering av høgskolestyrene blir også nevnt i noen av svarene. En av respondentene mener at ett av høgskolestyrene har følt seg tilsidesatt og at det er først i den

senere tid og etter det respondenten kaller en oppvask, at høgskolestyret har kommet sterkere på banen. Følgende utdrag peker på dette;

"Det også viktig og å involvere styret, jeg tror at styret har kommet sterkere på banen i den senere tiden. Det var en oppvask i styrer der de følte seg litt overkjørt, styret."

Respondentene påpeker videre at involvering er viktig etter som man har kommet til flere strategiske beslutninger - "når man kommer mer over på ledelse og strukturer og sånn blir det mer brennbart", som han uttrykker det." Følgende utdrag peker på dette;

"Involvering har vært ganske viktig, ettersom man har kommet til flere strategiske beslutninger så har det blitt viktigere. Lage master også videre er en faglig greie liksom. Når man kommer mer på ledelse og strukturer og sånn så blir det mer brennbart."

Pengefordelingsspørsmålet blir også løftet frem som en styrende faktor. Flestparten av respondentene påpeker at det er pengene som rår i prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

"... og så det som er kommet opp i det siste, det er kommet opp et fond med et styre som igjen er en del andre aktører og det er de som sitter på pengene og tross alt er det pengene som rår. Og det ble en kompliserende faktor i det! Fordi de kom inn etter at vi hadde funnet en måte å kjøre prosjektet på og så skulle vi plutselig via et annet organ igjen få enighet om penger!"

Flere av respondentene er inne på prosjektdirektørens rolle. En av kandidatene hevder at prosessen har blitt hemmet ved at prosjektdirektøren ikke har kommet til og fått sin naturlige tilhørighet og tydeligere plass i høgskolestyrene og at prosjektdirektøren har fått for liten plass og er gitt for liten tillitt. Følgende utdrag peker på dette;

"Det har i alle fall blitt hemma på den måten at prosessen ikke har fått gått som den burde ha gått, ved at prosjektdirektøren ikke har kommet til. Jeg vet ikke om jeg vil kalle det kontroll, men de har ikke sluppet ham til, de har sørget for at høgskolestyret, der har han ikke tilhørt, og det klart at han tilhører høgskolestyret. Fra mitt stå sted og fra min kunnskap om organisasjon, så burde man gitt lederen en tydeligere plass... og direktøren"

"... da var det veldig viktig at det var lederen av styringsgruppa, - altså en av rektorene som skulle fronte prosjektet og ikke prosjektdirektøren og velger å bruke prosjektdirektøren nærmest som en prosjektsekretær, og da får du altså ikke den litt uavhengige sjelen.."

"... når prosjektdirektøren blir behandlet på samme måte som en presseperson når det er styremøter kontra styreseminarer på enkelte høgskoler, så da..."

Enkelte hevder at prosjektet hadde trengt en tung og tøff prosjektdirektør og ikke en prosjektsekretær slik man opplever at situasjonen nå ha vært. Noen løfter også frem prosjektdirektørens rolle i lys av hva man tar og hva man får og hvordan man sjøl tolker rollen sin, - hvorvidt prosjektdirektøren ikke har hatt eller fått nok makt, eller tatt seg nok makt.

I Tilleggsavtalen definerer man prosjektdirektørens arbeidsplass og møtevirksomhet. Dette tyder på at det har vært behov for endring. Følgende utdrag peker på dette;

"... etter min oppfatning så det måtte nok hatt en mye mer politisk tung og tøff prosjektdirektør ... det hadde nok på en måte hjulpet..."

"..., eller at han ikke har hatt eller fått nok makt eller tatt seg nok makt. Det er masse der, - hva man tar og hva man får og hvordan man sjøl tolker rollen sin, - så både den ene og andre aktøren her. Så det har vært noen utfordringer her."

"... så liksom bare den tilleggsavtalen at du må føre ned i en tilleggsavtale at prosjektdirektøren ikke lenger skal sitte der sitter og at han skal være på alle 3 høgskolene i løpet av så og så mange ganger i løpet av 14 dager,... det er jo et tegn på at man ikke har fått til den biten... så at prosjektet ikke har fått til den biten så... så det sier jo noe om."

Flere av respondentene løfter også frem konsensusprinsippet som en medvirkende faktor i prosjektet. En av respondentene hevder at konsensusprinsippet har skapt et internt press og at det kan ha hemmet framdriften i prosjektet. En annen respondent tror ikke man har hatt noe valg når det gjelder konsensus. Hele fremdriften har vært avhengig av enighet for å sikre seg selv og helheten, og unngå motkrefter i etterkant. Følgende utdrag peker på dette;

"... når det gjelder konsensusprinsippet så har jo det vært et internt press som har gjort at vi er ikke enige før enn alle er enige. Og jeg tror kanskje det har hemmet framdriften i prosjektet til en viss grad i prosjektet, men samtidig vil vel det kunne bidra til at vi kommer frem til mål som en institusjon til slutt. Så det betyr at det å være et universitet i 2014 og 2015 det er jeg ikke så sikker på, men vi blir et universitet når vi alle er enige om at vi skal være et universitet. Når vi er kvalifisert for det..."

"... men jeg tror ikke vi har noe valg når det gjelder det med konsensus. Jeg tror at hele gruppa og hele fremdriften er avhengig av at vi har konsensus og at alle er komfortable med det som skjer, for hvis en av tre høgskoler eller en av to fylkeskommuner synes at dette prosjektet gjør noe som ikke er godt for en sjøl og for helheten, da får du bare motkrefter etterpå og så møter prosjektet på et større problem 1 år etterpå. Hvis du overkjører en av aktørene i en fase ... og bruker makt så ... så får du det bare i retur etterpå som er mye verre."

Fylkeskommunens rolle som prosjekteier blir nevnt av flere av respondentene. Respondentene har imidlertid ulik oppfatning av fylkeskommunens rolle og innblanding i prosjektet. En annen av kandidatene fremhever at dette er et politisk prosjekt og at det således burde vært sterkere politisk styring. En annen av respondentene mener også at Fylkeskommunen kunne vært en mer offensiv prosjekteier. En politisk representant fra en av Fylkeskommunene mener at det har vært mangelfull forankring og gode prosesser og at dette er forhold som fylkeskommunene må ta selvkritikk på. En annen av respondentene løfter frem Fylkeskommunens akseptans av prosjektet. Følgende utdrag peker på dette;

"Fylkeskommunene har vært storveies på ett område og det at de har akseptert at dette er et faglig prosjekt og det er veldig viktig, og de har ikke gått inn og blandet seg inn i detaljer som har gjeldt fremdriften, vi har fått styre fremdriften. Når har vi også levert og det til overmål, vi har neste år 19 mastergrader. Det er i overmål av det vi trenger, en kolossal leveranse..."

Sammenfatning:

Funnene viser at PIU er et komplekst prosjekt med mange aktører som ønsker å styre og kontrollere. Funnene peker imidlertid i retning av at det er ulike oppfatninger og forventninger om aktørenes roller og betydning i prosjektet, samt ulike oppfatninger av hvilke arenaer som er viktige i forhold til forankring, mandat og beslutningstaking. Både

fylkeskommunens rolle, prosjektdirektørens rolle, styringsgruppens rolle og høgskolestyrets rolle trekkes frem i forhold til måten prosjektet er styrt på. Det kan synes som om aktørenes forventninger ikke har vært innfridd, også i forhold til prosjektdirektørens rolle i å lede prosjektet.

Funnene peker videre på at det er et mangfold av arenaer og møter hvor det er vanskelig å utarbeide gode beslutningsunderlag. Det kan videre synes som om det har vært manglende reel involvering og beslutningsstaking og at styring sjelden skjer i forkant og at kontroll skjer i etterkant.

Selve prosjektet synes å være preget av beslutningen om at konsensusprinsippet skal gjelde, og dette hemmer framdriften i prosjektet.

Føler du at prosjektet i sin form fremmer konvensjonell tenkning og således hindrer eller hemmer utradisjonell tenkning?

Under intervjuet tolker de 11 respondentene spørsmålet noe ulikt og svarene spenner mellom ulike aspekter, - alt fra måten prosjektet er organisert og styrt på (jfr. spørsmål C5), - til graden av samarbeid og faglig utvikling. Begrepet utradisjonell tenkning gir også ulike assosiasjoner hos respondentene. De fleste respondentene hevder imidlertid at prosjektet hemmer utradisjonell tenkning. Følgende utdrag peker på dette;

"Vi har fulgt en tradisjonell og solid universitetstradisjon med å bygge opp der vi har styrke..."

"Tidsplanene som er lagt gir ikke grunnlag for kreativitet, vi må ta utgangspunkt i det vi har..."

"Nei, mye av det vi skal gjøre er definert i lover og forskrifter frem i løpet til et universitet er lagt".

"Nei jeg opplever vel at det blir mer det siste..."

En av respondentene uttaler tydelig at det er selve universitetsprosjektet der man skal samle flere institusjoner, - som er det nye! Følgende utdrag peker på dette;

"Det er jo kanskje det som er universitetsprosjektet der vi skal samle flere institusjoner, det er nytt!"

Temaet samarbeid løftes imidlertid frem av flere som en mulig utradisjonell tenkning, - både samarbeid på tvers av avdelinger og mellom høgskolene. Flere av respondentene gir også klart uttrykk for manglende samarbeidsvilje og samarbeidsevne i prosjektet og at dette oppleves som uheldig. En av respondentene hevder at PIU ikke har ført til et tettere samarbeid og at dette er svært uheldig. Følgende utdrag peker på dette;

"Nei. Det jeg har prøvd å si er at PIU ikke har ført til tettere samarbeid og det er veldig dumt. Er det noe jeg er veldig overbevist om at man har gjort feil så er det at man burde veldig stimulert til er samarbeidsprosjekter og det var utaktisk å ikke gjøre det"

"Hadde trodd at man skulle tenke mer på tvers, hadde slitt litt her i Hedmark, på tvers av avdelinger, men det var først til mølla prisnippet som ble veldig avgjørende."

"Jeg har vært litt opptatt av at vi skulle samarbeide, få til sterke fagmiljøer og skape noe nytt gjennom en felles tenkning. For eksempel så synes jeg jo at på Gjøvik som har et teknologimiljø kunne kombinere med økonomi og organisasjonsfag og etablere et studie innenfor industriell økonomi der du kan skape noe nytt og ja lage en litt attraktivt tenkning. Men det har vært vanskelig å få til."

Flere av respondentene hevder at utviklingen av fagporteføljen har skjedd med bakgrunn i fagmiljøer og styrke i den enkelte høgskole, - hvor høgskolen har fått holde på som de ville og at den faglige utviklingen således mer eller mindre har vært frikoblet fra næringslivets behov.

Følgende utdrag peker på dette;

"Altså ting har blitt litt til underveis og så har man liksom fått opp noen områder fordi noen har vært sterke, - uten å ha hatt denne her analysen!"

"Så da har det jo på en måte blitt å bygge på det som var og ikke så mye prosesser for å finne på noe nytt. Jeg synes det har vært en naturlig utvikling og vekst. De sterke har fått bli sterkere og har da kunnet tilby mastergrader og etter hvert så er det jo de sterke miljøene som er blitt utfordret til å komme opp med doktorgrader, doktorgradssøknader..."

Samtidig er det mange av respondentene som løfter frem betydningen av fokus på næringslivet. Følgende utdrag peker på dette;

"Det må jeg syns at det er litt er feil, syns kanskje også man skulle hatt mer fokus på næringslivet, ikke bare opp mot det offentlige, men også litt de styrker vi har innenfor næringslivssammenhenger."

"- men nå må jo næringslivet snakke med Gjøvik om den teknologiske biten og snakke med Hedmark eller Lillehammer om ledelse osv... så for næringslivet så hadde det jo vært mer interessant om dem nå hadde vært på det stadiet at høgskolene felles hadde gått til næringslivet og til sykehus innlandet og sagt at her er hele vår bredde av kompetanse, - vi skal sy det sammen sånn at det passer deres behov! Men det skjer jo ikke"

"... det vi har vært opptatt av i fylkeskommunene i alle fall i fellesskapet det siste året når vi måtte prioritere, og det var at de måtte ha regional relevans i de fagene vi valgte. Du kan ikke fortsette å komme med fag som ikke har relevans og som næringslivet rundt deg oppfatter som helt irrelevante. NOKUT stiller også krav om det. Når et universitet vokser fram som vårt, det må ha regional relevans. Og da var det viktig å få staka ut, hvem er det. Også er det noen som sier at alt kan ha relevans. Og det kan godt hende, men vi må i alle fall definere noen, og omverdenen må definere noen."

En av respondentene uttaler at man har lagt opp til en god strategi og at den faglige utviklingen som har skjedd anses som naturlig, fordi man da kom raskt i gang og fikk raske resultater. Samtidig stilles spørsmålet om det ikke ville vært hensiktsmessig å revitalisere strategien og gjøre en ny vurdering av om dette er den riktige fagprofilen for Innlandet i fremtiden, dvs. ut over den 5-årsperioden man nå har fastlagt. Følgende utdrag peker på dette;

"... for strategien vi valgte i starten sa at vi skulle utvikle mastergrader og så spisse det faglige arbeidet og konsentrere det der det er stor styrke internt allerede. Der vi kan komme raskt i mål! ... og det var en veldig bra strategi, for da fikk vi veldig raskt i havn noen ting. Nei altså, dette er på en måte kjernen i det spørsmålet som er gått i 1 eller 1,5 år det! Er det riktig å kjøre den strategien med at de sterkeste skal få mer helt frem til 2012, eller skulle vi ta oss tid til en ørliten sånn redesign av prosjektet og så spørre oss om er dette den riktige profilen for innlandet!? ... og liksom se, - er det som vi var sterke på i 2000 den videreutviklingen vi har sett de første 5-6 år, er det den som skal få fortsette å leve frem til 2012?!?"

Sammenfatning:

Respondentene tolker spørsmålet på ulike måter, alt fra måten prosjektet er organisert og styrt på, til samarbeid med næringslivet og faglig utvikling og samarbeid mellom høyskolene.

Det kan imidlertid synes som om forholdet til og samarbeidet med næringslivet har vært en manglende faktor og at man nå ønsker et sterkere fokus og orientering mot næringslivet og ikke bare mot det offentlige. Det kan videre synes som om det har vært en mangelfull fellestenkning og analyse av hva universitet skulle bli med hensyn til sammensetningen av fag og hvilken relevans disse har til næringslivet forøvrig,

"altså ting har blitt litt til underveis og så har man liksom fått opp noen områder fordi noen har vært sterke, - uten å ha hatt denne her analysen!"

"du kan ikke fortsette å komme med fag som ikke har relevans og som næringslivet rundt deg oppfatter som helt irrelevante. NOKUT stiller også krav om det!"

Det kan videre synes som om det har vært manglende evne og vilje til samarbeid. Det gjelder både innenfor det eksisterende tradisjonelle fagmiljø og fagportefølje, og det mer "utradisjonelle" som går på samarbeid mellom de enkelte høyskoler.

Det kan derfor synes som om PIU i stor grad har fulgt en tradisjonell tenkning, og at utvikling av fagporteføljen har skjedd med bakgrunn i de eksisterende fagmiljøer og styrke på den enkelte høyskole. Den faglige utviklingen synes mer eller mindre å ha vært frikoblet fra næringslivets behov, og uten at det har vært gjort grundige analyser i forkant. Svarene tyder på at prosjektet hemmer utradisjonell tenkning.

Bruker du tid på å reflektere over dine egne mentale modeller (din forståelse av virkeligheten) underveis i prosjektet?

Under intervjuet svarer samtlige av respondentene bekræftende "ja" på spørsmålet om de setter av tid til å reflektere over egne mentale modeller og de fleste fremhever at det er viktig og helt nødvendig. Følgende utdrag peker på dette;

"Ja det har jeg måtte gjort. Mange ganger... Ja, du må jo på en måte også prøve å analysere og forstå det som de andre mener og... så det er jo en viktig forutsetning det og tar innover deg hvorfor de sier som de sier og hva slags interesser de har av det og at det også er legitime krav."

"Jeg bryner jo den hele tiden mot virkelighetsoppfatningen opp mot andre partene som ikke alltid er sammenfallende med min. Her har vi bryninger hele veien, partene seg i mellom og mot meg og ..."

"Vi bruker mye tid på det i strategisk ledergruppe, toppledergruppen og i styringsgruppen... reflekterer hele tiden over helt fundamentale spørsmål rundet dette her..."

Noen andre av respondentene påpeker imidlertid at mye av selvanalysen foregår internt i egen organisasjon på høyskolen. Følgende utdrag peker på dette;

"Nja... jeg kan ikke si at jeg har satt meg ned sånn systematisk, men vi diskuterer jo mye og tenker igjennom "hvor er vi " og sånn stadig vekk... altså mest vi som er ledergruppa her på høyskolen vi

gjør jo det stadig vekk og det gjelder meg selv og, - tenker igjennom hvor er vi, hva kan vi gjøre og hva er bra for prosjektet og sånn...”

”Ja! Mye selvanalyse sammen høgskoledirektøren!... reflektert sammen over tilbakemeldinger og påstander som til dels også er fremkommet i det offentlige rom. ”

En av respondentene understøtter dette svaret ved å hevde at man har brukt mye tid på dette internt og at det er gjennomtenkt i forhold til den faglige utviklingen. Følgende utdrag peker på dette;

”Så det som skjer er villet og godt gjennomtenkt. Når jeg sa dette om den faglige utviklingen... det har ikke vært noen tilfældigheter med faglig utvikling, den har vært basert på en tenkning – må kanskje inkludere nye retninger i tenkemåter nå,... ikke vært noe galt, kan være utvikling som gjør at man skal tenke marked.”

En av respondentene peker imidlertid på at det er mange usikkerhetsfaktorer og i og med at det er så mye spill i prosjektet i forhold til dette med posisjonering og ulike interesser og, som gjør at det er vanskelig å etablere et attraktivt fremtidsbilde. Følgende utdrag peker på dette;

”Ja det har jeg egentlig gjort mye av, men i og med at det er så mange usikkerhetsfaktorer og i og med at det er så mye spill i prosjektet i forhold til dette med posisjonering og ulike interesser og, for det er noe vi sier til hverandre hele tiden, ja vi erkjenner at vi har interessen motsetninger, - det har vi stort sett på alle områder her. Så det er klart det er vanskelig å etablere en sånn form for attraktivt fremtidsbilde.”

”Ja, ja men jeg gjør det! ... også fordi... vi opplever at det er viktig for næringslivet i Innlandet at dette prosjektet lykkes også, både fordi vi liksom ikke vil at det skal bli nok et sånt nederlag i Innlandet på evnen til å samarbeide... og lykkes det, så vil det altså tilføre næringslivet kompetanse både direkte og indirekte. Den andre grunnen til å reflektere over det er at det i prosjektet i oppstarten og den opphøya stemningen da, så ble det uttalt, ... nå har jeg aldri funnet det skriftlig, og det tror jeg ikke finnes heller, - men da ble det uttalt at,... 300 millioner og 1/3 del fra næringslivet ... men det blir vi jo møtt med hele tiden, så vi er jo nødt til å reflektere over det fordi det er det jo jeg som møter!”

Sammenfatning:

Funnene i svarene viser med all tydelighet at aktørene bruker tid på refleksjon. Det er imidlertid veldig ulike momenter aktørene reflekterer over:

- usikkerhetsfaktorer og spill i prosjektet i forhold til posisjonering og ulike interesser
- betydningen av analyse og forståelse av andres mening, interesser og påstander fremkommet i det offentlige rom
- diskusjon rundt den faglige utviklingen
- hvor er vi, - hva kan vi gjøre, hva er bra for prosjektet
- hvordan bidra til at dette skal bli bedre

Det kan således synes som om det pågår mye refleksjon blant aktørene i prosjektet. Samtidig er det funn som tyder på at refleksjonen og selvransakelsen i stor grad pågår internt i egen organisasjon, og at det ikke brukes tid til dette i fellesfora. Det kan derfor synes som om refleksjonen i stor grad tar utgangspunkt i eget ståsted, og at man kanskje i mindre grad reflekterer over Innlandsuniversitet ut ifra et mer overordnet og helhetlig perspektiv og i den betydning i det å løfte blikket opp og frem.

Har du opplevd at det på de ulike arenaene settes av tid til å diskutere felles mentale bilder?

Under intervjuet vedrørende spørsmålet på om det er satt av tid til å diskutere felles mentale bilder så svarer majoriteten av respondentene "nei" på dette spørsmålet. Følgende utdrag peker på dette;

"Nei! Men det var en god idé!"

"... ikke så mye det nei... sakene har variert mellom godkjenning av antall regnskapsrapporter og slike litt enkle greier..."

"... men det er jo ingen reel involvering eller beslutningsstaking eller som du nevner dette med å komme med felles mentale bilder..."

"Nei! Ikke fellesarena! Nei! ... og dere er jo sikkert ute etter et så ærlig bilde som mulig... Nei, men det er jo fordi at de siste 2-3 årene når vi har vært i fellesskap så har vi jo vært opptatt av mest vanskelige, konkrete detaljspørsmål som vi er blitt utfordret til å finne løsninger på. Og løsningen er å fordele ting! Og da blir det ikke så mye god... Ja for å tenke som du sier da!"

"Nei, for lite... det har sammenheng med at vi blir alle i perioder så mye spillere. Så hele møteledelsen og hele møtedesignet blir preget av at det er et spill som foregår."

Enkelte av respondentene hevder imidlertid at det eksisterer arenaer hvor man tar opp og diskuterer felles mentale bilder. Følgende utdrag peker på dette;

"Nei, det er det ikke på noen av de offisielle... internt hos oss, vi i høgskolestyret vi har mange sånne typer diskusjoner..."

"Nei for så vidt ikke ut over de møter vi har hatt... formelle,... styringsgruppen, arbeidsgruppen, hvor det er fritt frem å ta opp det man har på hjertet..."

Samarbeidsforum mellom høyskolene, ofte vært opp saker, bevisst på å ta opp saker der man vet man har ulike innfallsvinkler og interesser for å komme frem til felleløsnings

En annen respondent påpeker at det finnes en viss grad av felles karakter og felles bilder internt hos styret og høgskoleledelsen som omhandler den faglige oppbygningen Følgende utdrag peker på dette;

"... men jeg tror nok det er riktig å si at det, ... det man har hatt noen mulighet å mene noe om så langt det er den faglige oppbygningen, og der er det nok veldig sånn felles bilder hos styret og vår høgskoleledelse, at dette er veldig positivt i forhold til at skal man være en konkurransedyktig høgskole så må man faktisk satse, - man må ta noen risiko og må jobbe med faglig utvikling."

En respondent understøtter dette svaret ved å hevde at felles mentale bilder ble diskuterte en gang i oppstarten av prosjektet

"Vi hadde det jo da vi hadde det jo når vi hadde NIFU og ikke minst Totalkonsept, så hadde vi noen prosesser på det. Jeg husker at vi skulle komme med en setning eller to, det var i Kragerø tror jeg, da skulle komme med fram med vyer og tanker og visjoner. Så vi hadde det i den tiden vi jobbet mest med det."

En annen respondent hevder også at man har diskutert felles mentale bilder en gang og da i et lukket miljø, - uten at det fremkommer i hvilken sammenheng og på hvilken arena. Følgende utdrag peker på dette;

”Vi har gjort det en gang! ... og da... men det var jo mer i et lukket miljø da. Vi drakk god vin og tenkte kreativt litt ut på kvelden om visjoner og forestillinger om et innlandsuniversitet...”

En annen av respondentene hevder at det er ingen ting i veien for å ha uformelle fora og åpne kanaler i et slikt prosjekt. Følgende utdrag peker på dette;

”Gode interne diskusjoner og samarbeidsvilje for hver av prosjekteierne... og at dette materialiserer seg ett sted, nemlig i styringsgruppen der får man de gode endelige løsninger med konsensus. Ingenting i veien for at man har uformelle fora, det bør man nok ha i et slikt prosjekt,... rektorene møtes og diskuterer, at man tar et møte med en eller begge fylkeskommunene, må ha litt åpne kanaler. Media trenger ikke vite alt ... for tidlig!”

En annen av respondentene hevder at imidlertid at for å ha felles mentale bilder i et slikt prosjekt så trenger man en pragmatisk og inkrementell tilnærming til plan og beslutninger og legger planleggingsteoretikeren *Charles Lindblom* til grunn for sitt synspunkt. Følgende utdrag peker på dette;

”... en overordnet visjon kan du ikke utvikle i en planprosess, den må utvikles ute i samfunnet på alternative måter. Hvis et samfunn mangler en overordnet felles visjon eller mål og mening med samfunnet så kan man ikke ordne det gjennom en planprosess, det må man dyrke fram i samfunnslivet og kulturlivet ellers. Og det tror jeg litt her også. Det som gjør at det er forskjell på noen av oss som har veldig sans for innlandet og stimulerer til at disse to samfunnene vokser sammen,... så våre tanker omkring det, de er ikke utviklet i en planprosess, de er utviklet at vi er ute og lever livet og spiller ulike roller ute i samfunnet... da måtte man ha begynt ute i høyskolen, blant ansatte blant studentene, da hjelper ikke styringsgruppen”

Sammenfatning:

Funnene viser med all tydelighet at felles mentale bilder i svært liten grad oppleves å ha vært et tema. Det kan videre synes som det ikke systematisk har vært satt av tid til å diskutere felles mentale bilder på de ulike arenaer, ei heller at det har vært jobbet med å etablere en felles virkelighetsoppfatning blant aktørene i prosjektet.

Det kan imidlertid synes som om det har vært noen prosesser innad på en av høyskolene, uten at det nødvendigvis har avstedkommet eller har skapt større forståelse og felles mentalt bilde av prosjektet som sådan. Svarene på spørsmålet bør imidlertid sees i lys av de svarene som er fremkommet tidligere i oppgaven og bør derfor betraktes som en konsekvens av de svarene som fremkommer under de andre spørsmålene.

6.6 Hovedfunn av betydningen for det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjon og i PIU

Gjennom våre spørsmål har vi kunnet trekke frem flere relevante funn som er viktige for å belyse vår problemstilling, som tas med videre til del III for analyse og drøfting. En kort oppsummering av våre funn under er vist i oversikten nedenfor.

Funnene kan tyde på at;

- liten grad av personlig forhold til visjonen
- kun et fåtall av aktørene opplever visjonen som inspirerende
- entusiasme til merkevarebygging og faglig utvikling tidlig i prosjektet, men delt følelse i organisasjonen
- visjonen er en teknikalitet
- mangelfull sammenheng mellom visjonen og den faktiske strategi
- driverne og motivasjonen en reaksjon på frykten for å havne i bakevja enn det å ha stretch target
- behov for å revitalisere visjonen

Funnene kan tyde på at;

- vanskelig å ha en enhetlig visjon om IU
- ulik virkelighetsoppfatning hos de to fylkeskommunene versus de tre høgskolene
- vanskelig å ha en felles målsetting i prosjektet mellom de ulike nivåene
 - fylkeskommunene er opptatt av regional utvikling
 - det institusjonelle nivået fokuserer på faglig utvikling

Funnene kan tyde på at;

- aktørene opplever ikke at visjonen gir følelse av fellesskap
- visjonen opplever ikke som en visjon for selve prosjektet, men mer som en visjon for en sammenslått enhet
- ulike visjoner og mål på prosjektet
- ulike strategier for hvordan man når målet
- ulikt sett av tenkning
- ulikt sett av mentale modeller
- aktørene opplever allikevel en grad av forpliktelse

Funnene kan tyde på at;

- visjonen ikke noe mål, men et middel til å virkeliggjøre prosjektet
- et stort og komplisert prosjekt med mange aktører og mange arenaer
- topp tungt og toppstyrt
- liten grad av eierskap i organisasjonene
- politisk kontekst
- prestisjeprosjekt for kommunene
- ulike agendaer ”*politisk deal*” versus egeninteressene i ulike fagmiljøer ”*faglig deal*”.
- ”først til mølla prinsippet” undergraver visjonen
- transaksjonsprosjekt *preget harde forhandlinger på hvert eneste fagområde*
- juristene og avtaleskriverne som nå er de som driver dette prosjektet
- ventil som lekker
- prosjektdirektørens rolle, mandat og inkludering eller mangel på sådan blir påpekt av flertallet av respondentene. *drive de prosessene som prosjektet forlanger*
- *behov for restart eller kall det gjerne en re-kickoff for å få opp mobiliseringen, noen felles mentale bilder.*
- ideelt sett kunne ønske seg var at man hadde en prosjektledelse som satt på toppen
- vanskelig å se at prosjektet kunne vært organisert annerledes

Funnene kan tyde på at;

- PIU er et komplekst prosjekt med mange aktører som ønsker å styre og kontrollere.
- det er ulike oppfatninger og forventninger om;
- aktørenes roller og betydning herunder; - Fylkeskommunens rolle, - Prosjektdirektørens rolle, - Styringsgruppens rolle, - Høgskolestyrets rolle
- ulike oppfatninger om hvilke arenaer som er viktige i forhold til forankring, mandat og beslutningstaking

- aktørens forventninger ikke innfridd også i forhold til prosjektdirektørens rolle i å lede prosjektet.
- mangfold av arenaer og møter hvor det er vanskelig å utarbeide gode beslutningsunderlag
- mangel på manglende reel involvering og beslutningsstaking
- styring sjelden skjer i forkant mens kontroll skjer i etterkant.
- konsensusprinsippet hemmer framdriften i prosjektet.

Funnene kan tyde på at;

- PIU i stor grad har fulgt en tradisjonell tenkning og at utvikling av fagporteføljen
- prosjektet hindrer/ hemmer utradisjonell tenkning
- manglende evne og vilje til samarbeid både innenfor eksisterende tradisjonelle fagmiljø og det mer utradisjonelle som går samarbeid mellom de enkelte høyskoler og videreutvikling og kombinasjoner
- ingen grundige analyser i forkant
- faglige utviklingen har vært frikoblet fra næringslivets behov
- flere av respondentene er inne på forholdet til og samarbeidet med næringslivet

Funnene kan tyde på at;

- refleksjonen i stor grad tar utgangspunkt i eget ståsted
- refleksjoner om Innlandsuniversitet i et overordnet og helhetlig perspektiv er ikke like godt ivarett
- refleksjon og selvransakelse pågår i egen organisasjon
- det ikke brukes tid til å diskutere felles mentale bilder i fellesfora

Funnene kan tyde på at;

- ikke systematisk satt av tid til å diskutere felles mentale bilder på de ulike arenaer,
- ikke jobbet med å etablere en felles virkelighetsoppfatning blant aktørene i prosjektet
- vært noen prosesser innad på en av høyskolene, uten at det nødvendigvis har avstedkommet eller har skapt større forståelse og felles mentalt bilde av prosjektet som sådan.

6.7 Betydningen av samarbeid og læring

Det er flere steder nevnt at Innlandsuniversitetet skal være et nettverks universitet, - hva slags perspektiver legger du i det? Kan du kort skissere organisasjonsformen i et nettverksuniversitet?

Svarene på dette spørsmålet ble forholdsvis mangfoldige, til dels inngående og noen svært utdypende. Nettopp på grunn av dette mangfoldet er det viktig å bemerke at enkelte av respondentene gir klart uttrykk for at selve begrepet nettverksuniversitet ikke oppleves å være et entydig og klart definert størrelse. Svarene viser da også at respondentene legger ulike perspektiver i begrepet nettverksuniversitet. Følgende utdrag viser dette;

" ... Så det finnes ikke noen autorisert definisjon av det, så vi må selv definere det, - hvordan dette skal organiseres og styres og det er det jo pr. i dag ikke etablert noen prinsipper for det."

"... det er jo et begrep som kan tolkes på alle mulige forskjellige måter da."

" ... jeg tror vi er ganske klar over hva et nettverksuniversitet er."

" ... et nettverk med flere aktører som samarbeider, gjerne etter et regelverk på et eller annet vis."

"... for meg er det så enkelt og banalt at det kommer til å være produksjon på litt forskjellige steder den dagen universitetet er etablert og egentlig ikke noe mer enn det."

"... i mitt hode er det å slå sammen de tre høyskolene og få et høyskolestyre, også skal det bygge på den kompetansen de har, med det må også komme ny kompetanse innenfor det universitetet vi skal bli."

Til tross for at respondentene legger litt ulike perspektiver i begrepet, så viser samtlige av respondentene en omforent forståelse av at det fremtidige nettverksuniversitet skal inneholde 6 forskjellige campus (dagens 6 campus, 4 i Hedmark samt Lillehammer og Gjøvik). Dette er en viktig premiss også fra politikerne side. Hvorvidt dette antallet campus synes hensiktsmessig er det imidlertid noe divergens om. Spesielt en av respondentene uttaler at antallet campus vurderes som en lite hensiktsmessig struktur, men at det er politisk vanskelig å si at det skal være 4 campus i stedet for 6. Følgende utdrag peker på dette;

"... de har jo, - de vurderer jo hele tiden om det er en hensiktsmessig struktur og det er det ikke altså. Svaret er at det er det ikke. Det vil jo Stjernø -utvalget som jobber nå konkludere med at det er for mange studiesteder i Norge og kompetansen er for spredt"

En annen respondent påpeker imidlertid at det er gitt signaler om at enigheten ikke har vært så stor som aktørene har gitt uttrykk for vedrørende. Følgende utdrag peker på dette;

"... rektor på Lillehammer sa; " det nettverket, nei det har vi ikke tro på, dette må vi diskutere en gang til". Da sitter vi der og blir helt stumme, - har vi ikke liksom blitt enige om dette her?"

Samtlige av respondentene berører temaet organisering og struktur i sine svar. Respondentene viser også en omforent forståelse av at man nå skal gå i gang med diskusjonen rundt en fremtidig organisering. Respondentene uttrykker samtidig at spørsmål rundt organisering vil skape debatt og være grunnlag for uenighet i de prosessene de skal gå inn i. Følgende utdrag peker på dette;

"... nei så dette er ting som vi skal snakke om det neste halve året!"

"... men nå skal dette utredes så det arbeidet er vel i gang og skal vel pågå nå frem til (det står i tilleggsavtalen) frem til 1. november 2008..."

"... de faglige tingene er nå lagt på plass, men det kommer til å bli store debatter rundt det organisatoriske, men det kommer først et stykke ut i 2008. Der kommer det også til å bli store debatter ala sykehus Innlandet, teater Innlandet eller hva det måtte være..."

"... et sted må rektor sitte og det blir det sikkert kamp om og noen har sikkert klare oppfatninger om det selvsagt"

"... skal du ha min hypotese. Lillehammer vil gå for Lillehammer! Høgskolen i Hedmark vil jo til slutt litt motvillig fra Østerdalen, vil gå for Hamar! Og Gjøvik vil gå for Gjøvik! Så vil det da ende med tautrekkingen som da ender med at den vil bli plassert på Gjøvik!"

Flere av respondentene fremmer andre alternativer til organisering og struktur i et fremtidig nettverksuniversitet. En respondent trekker frem *Free University* i North Dakota USA som et eksempel. Midtuniversitetet i Sverige trekkes også frem som et mulig alternativ hvor bærende funksjoner plasseres på ulike campus, og hvor det ikke er ikke definert senter for universitetet. Følgende utdrag peker på dette;

"... midtuniversitetsmodellen, der er det jo også 4 campus, det er ikke noe definert senter for universitetet. Det er en viss grad av sånn fakultetstenkning hvor du samler i hvert fall en del av kjernen innenfor et fagområde, for eksempel forskning og stipendiater på et fysisk sted et fagområde for eksempel for samfunnsvitenskaplig fag, humaniora. Men det er ikke slik at man fysisk gjør store flyttinger, få eller ingen faktisk, mellom disse ulike campusene i nettverket og det er også slik at bærende funksjoner plasseres på ulike campus, - for eksempel at rektor og prorektor sitter på 2 forskjellige steder, - sånn er det på Midtuniversitetet. At økonomidirektøren sitter på det ene campuset og at personaldirektøren sitter på en annen."

Flere av respondentene løfter frem betydningen av organisering og ledelse av et fremtidig nettverksuniversitet. Svarene avviker imidlertid med hensyn til hvordan et fremtidig nettverksuniversitet skal eller bør organiseres. Følgende utdrag peker på dette;

"... så må vi jo ha en fellesadministrasjon og da er spørsmålet når det gjelder den om den skal ligge på campus for en av høgskolene, om den skal være distribuert på mange campus eller om den skal være på et helt eget sted... fordi det viktigste er jo gode og sterke campus med faglig innhold. Akkurat hvor rektor og direktører og en del fellesadministrasjon sitter er egentlig knekkende likegyldig. Men det er noen som legger veldig stor vekt på det fordi da skal de kalle det for hovedsete."

"... rektor bør sitte der hovedcampus er!"

"... vi mener at det skal være et hovedcampus som på en måte er der du drar til, og at det er flere undervisningssteder i tillegg og vi har jo sagt det flere ganger at vi mener at Lillehammer har den posisjonen der fellesadministrasjonen og rektoratet bør være."

"Alle de 9 som har flere campus i dag i Norge, har felles administrasjon ett sted, men jeg legger ikke da plasseringen av administrativ funksjon ett sted som at man kjører flaggskipmodell."

"... men ut ifra all måte og fornuft så blir det vanskelig å komme unna at på ett sted må du samle høgskoleledelsen. Da tenker jeg rektor, direktør og de nøkkelpersoner som skal styre og lede virksomheten. Og da kommer jo spørsmålet om postadresse."

"... kan ikke splitte opp en ledelse for mye heller, men det kommer an på hva en ledelse skal være. Skal den drive med strategiske ting mot et styre osv... det må være et felles styre, dette styret skal særlig ivareta de strategiske tingene. Et felles styre vil ha en viktig oppgave i å sørge for at det ikke blir overlapping. Men dette med å ha klare ansvarslinjer i en del, så det må skje en del i lederstrukturen for å skape gode og interessante driftsenheter..."

"... en rektor for innlandsuniversitet skal ha akkurat like mye oversikt og involvering for Rena, Evenstad, Lillehammer, Gjøvik ... akkurat hvor rektor og direktører og en del fellesadministrasjon sitter er egentlig knekkende likegyldig. Men det er noen som legger veldig stor vekt på det fordi da skal de kalle det for hovedsete... det finnes flere slike organisasjoner hvor hovedkontoret ligger et annet sted enn der hovedaktiviteten er, - hvor driften skjer. At det er mye drift og forskning på Lillehammer, Gjøvik, Hamar, - det betyr ikke at hovedkontoret skal være noen av de stedene!"

Til tross for en del ulike oppfatninger av hvordan et fremtidig nettverksuniversitet skal organiseres så fremkommer det allikevel en del felles i svarene. Flere av respondentene synes å ha et forholdsvis omforent syn på betydningen av det å etablere gode og sterke campusenheter med sterke fagmiljøer og klare faglige profiler. Følgende utdrag peker på dette;

"... jeg tror at man må få opp sterke campus med klare faglige profiler og med en stor grad av autonomi på campus. Så la oss si, vi må ha sterke campusenheter! ... det må ligge i bunn!"

” ... ja fordi hvis jeg skal tenke nettverksuniversitet så ville jeg vært opptatt av vi har sterke fagmiljøer som bidrar inn i universitetet fra alle campus.”

”... for å skape gode og interessante driftsenheter (studiestedene) så må de ha ett handlingsrom i forhold til den utviklingen de vil ha og innenfor rammene måp de ha en viss økonomi.”

En av respondentene påpeker imidlertid at man overdramatiserer problemstillingen rundt sammenslåingen og organiseringen av det. Følgende utdrag peker på dette;

”... jeg skjønner ikke problemet. I dag fungerer de uavhengig av hverandre nesten disse tre. Så jeg skjønner ikke hvis vi slår dem sammen, vi trenger ikke å koble så voldsomt inn da. Jeg skjønner at man må ha noe felles økonomi- og edb- system, men jeg synes at mye av det som har skjedd i denne overdramatiseringen har vært noe av det strategiske spillet.”

Sammenfatning:

Oppsummert synes det som om alle respondentene er enige om at det skal være 6 campuser og mange fremhever betydningen av sterke og autonome enheter med klare faglige profiler. Allikevel kan det synes som om respondentene ikke er helt klar over hva et nettverksuniversitet innebærer rent organisatorisk, men at dette er et spørsmål og en debatt man har unngått i det lengste nettopp fordi man ser at det reiser en lokaliseringsdebatt.

Er det forhold som du spesielt vil utdype jfr de temaene vi har vært igjennom?

På vårt spørsmål om hva respondenten ønsket å utdype av temaer ga de 11 respondentene naturlig nok utdypning på ulike områder. For å forsøke å ivareta leservennligheten på best mulig måte, har vi funnet det mest hensiktsmessig å ordne svarene inn i temaer.

Regional utvikling i innlandsregionen og de folkevalgte er et tema som naturlig nok

flere av respondentene er opptatt av. Følgende utdrag peker på dette;

”... dette er et veldig viktig prosjekt for fylkespolitikere. Man kan jo tenke seg at hvis dette hadde falt i fisk nå, hva ville det betydd for valgnerdelag i ett valgår nå, for helt sentrale politikere i dette fylket... dette at de holder å sterkt på fellesideen om innlandet og i det perspektivet bør fylkeskommunene være usedvanlig fornøyd”

” ...for å hevde innlandet i forhold til resten av landet, det ser jeg altså er et godt argument. Men man må da enten si først som sist, at vi kjemper beinhardt for interessene i Hedmark og da har man en nesten umulig jobb å gjøre for å skaffe disse alliansepartnerne, - eller så sier man at greit man er villig til å være en form for lillebror for å få til satsing i innlandet. ... hvis det er i orden for dere at dette først og fremst er universitetet i Oppland, så er det lett for meg å jobbe med det! ... hvis man bare kan være enig om at det er universitetet i Oppland, men likevel så er det også veldig bra for Hedmark for vi får mye bra satsing her i form av faglige satsinger... men dette her blir på en måte som OL, det blir OL på Lillehammer det blir ikke OL i Hedmark”

”... vi er utrolig spent på neste fylkestingsperiode fordi vi er jo veldig spent på om faktisk disse fylkesrådene er representative for Hedmark, om de som sitter der nå er representative for Hedmark fylkeskommune,... om det er slik at alle politikere, om alle sentrale politikere i Hedmark mener at det er greit at man først og fremst så må man sikre storregionen og innlandet, og så får noen ofres og det er Hedmark!”

Forhold til næringslivet er en faktor som ble løftet frem av flere. Følgende funn peker på dette;

"... nei for prosjektet er egentlig kjempeviktig det for Innlandet og vi kommer nok definitivt til å henge med i hvert fall frem til vi får avklart om fagporteføljen nå blir litt tydeligere og klarere, - og om vi nå kommer inn i en positiv prosess med det administrative også."

"... når jeg snakker om næringslivet i Innlandet, så er det på en måte en uklar enhet. Du kan si at NHO med sine styrer og direktører det er liksom definert som næringslivet. Hver gang vi skal ha et konkret fellesprosjekt med næringsliv så er det jo omtrent som å ta tak ned i en leverstamp, - du får nesten ikke noe med deg opp igjen! Det er veldig mye store ord og fleskefett og det er veldig lite handling... når man skal samarbeide med omgivelsene, og det har jeg virkelig gjort i mange sammenhenger, vel så er det jo de offentlige og halvoffentlige kompetanseinstitusjonene som du faktisk kan forholde deg til!"

Tilleggsavtalen var også et emne som flere av respondentene var innom. Følgende funn peker på dette;

"... det var såpass mye konflikt det siste året, så vi måtte få noe på bordet og jeg tror ingen av oss egentlig er fornøyd med den! Alle kan akseptere den, men ingen er fornøyde!"

"... men det er som du sier, det hadde blitt såpass mye støy rundt prosjektet det siste året at det var veldig viktig å få noe på plass, - at vi kan slutte å ha sånne typer spørsmål og ta tak i andre spørsmål som er minst like vanskelig! Så nå har vi fått landet, - tror vi da, - ressursdiskusjonene for en stund og så blir det organisasjonsspørsmål ... klima, - tillitt, samarbeidsformer og alt dette her som vi har vært inne på ... og gjennom dette visjonsarbeidet ... det er finslepne formuleringer her også. Nå står ikke dette i avtalen riktignok, men det har vært jobbet i fellesskap også med denne her vurderingen, - selv om det har vært høgskoledirektørens vurdering, så har det vært mye att og frem med den ..."

Sammenfatning:

Selv om respondentene ga utdypning på ulike områder, så peker allikevel funnene i retning av at det er flere forhold som oppleves som utfordrende.

Selve prosjektet og fellesideen om innlandet synes å fremstå som et svært viktig prosjekt for fylkespolitikere, men det kan allikevel synes som om selve innlandsbegrepet oppleves som problematisk av enkelte. Følgende sitat underbygger dette; *"Når vi ikke tror på innlandet skal vi da tro på innlandsuniversitetet!"*

Det kan videre synes som opplevelsen av å stå alene i prosjektet også gjør seg gjeldende.

Det ser ikke ut til at det eksisterer noe felles Innlandsdokument om den brede alliansen, - ingen felles ideplattform eller fellesprosjekt med næringslivet i forhold til utvikling av fagportefølje. Tvert imot kan det synes som om enkelte aktører opplever næringslivet i Innlandet som en uklar enhet, der det er vanskelig å få til konkrete fellesprosjekter, og at det i så måte er enklere å forholde seg til offentlige og halvoffentlige kompetanseinstitusjoner.

Det kan videre synes som om enkelte opplever at det på forhånd tildeles roller som "storebror" og "lillebror", og at det i større samarbeidsprosjekter mellom Oppland og Hedmark oppleves at Oppland alltid er storebror!

Tilleggsavtalen er også en faktor som bringes frem av flere. Det kan synes som om inngåelse av Tilleggsavtalen har vært en absolutt nødvendighet, for å kunne lande noen av konfliktene og sette fokus på de viktige spørsmålene rundt fremtidig organisasjonsspørsmål.

Selv om partene har akseptert avtalen kan det likevel synes som om ingen er helt fornøyd med den og at prosjektet kan gå til brudd dersom de organisatoriske spørsmålene ikke blir løst på en god måte. Følgende sitat peker på dette;

"... prosjektet går videre, men vi må være klar over at det organisatoriske spørsmålet er et veldig vesentlig spørsmål, - det kan bli brudd hvis det ikke løses på en god måte."

På bakgrunn av de erfaringer dere har gjort så langt i prosjektet ønsker vi å få vite hva du mener kan bidra til å styrke samarbeid og læring.

På vårt spørsmål om hva som kan bidra til samarbeid og læring så har respondentene fokusert på ulike ting i sine svar. For å forsøke å ivareta leservennligheten på best mulig måte, har vi også her funnet det mest hensiktsmessig å ordne svarene inn i temaer. Følgende utdrag peker på dette;

Betydningen av felles visjon og felles mentalt bilde er det kun en respondent som løfter frem i denne sammenheng. Følgende utdrag peker på dette;

"... det er selvfølgelig lett å teoretisere her, men jeg ville ha hatt en inngang på dette som er veldig i tråd med det som dere har i prosjektet her. Man måtte jobbe mye i starten med å få til dette her med felles mentale attraktive fremtidsbilde og kalt det en visjon for eksempel. Man skulle lagt mye ressurser, innsats og tid i å jobbe med dette her virksomhetsgrunnlaget, for det beskriver jo formålet med dette universitetet."

Betydningen av ledelse og måten prosjektet er ledet på løftes imidlertid frem av flere respondenter. Følgende utdrag peker på dette;

"... det må faktisk være noen som styrer prosjektet! Det må være noen som har en utpekt posisjon og ikke slik som vi oppfatter i Høgskolen i Hedmark, at man da har en prosjektdirektør som bare er sekretær! Har altså ingen reell ledelsesfunksjon og du må faktisk ha, - ikke bare en ledelsesfunksjon, men faktisk ha en som er god på begge disse relasjonene, - både leadership og management!"

"... opplever at prosjektet fremstår som et svekket prosjekt!"

"... det er det her med skifting av rolle ikke sant, - både som del av et prosjekt og så er du en høgskole, - så hva er liksom grensa mellom prosjektet og det? Så det med å kanskje ha definert prosjektet mye tydeligere hadde nok vært greit."

"... så noen litt strammere prosesser, litt mer ryddighet og åpenhet hadde nok ikke skadet!"

"... så når man var ferdig med den prosessen og si at "så langt kom vi nå, - dette setter vi nå fast og i dokumentert form. Dette er det vi nå kommuniserer og er disiplinerte på, dette er kommunikasjonsstrategien, dette er det informasjonsfolkene skal jobbe med. Nå er den biten av prosjektet, nå må vi si at den ligger fast og ikke til vurdering, selv om det måtte komme nye politikere på plass! Ikke sant der må vi ha disiplin!"

"... ja det er mange ting... jeg har tatt det opp mange ganger både i utvalg og styringsgruppa og i vårt eget høgskolestyre at jeg stusser på hvordan egentlig hele prosjektet er organisert og styrt. Og jeg synes ikke dette prosjektet bærer preg av noen sånn form for ... ja "best practice" i forhold til prosjektstyring!"

"Nå burde vi kastet kortene og fått inn hjelp utenfra akkurat slik som ved familierådgivning, for her har det knytt seg litt"

"... jeg tror på en måte at vi trenger noen til å utfordre oss litt når vi har sittet sammen så lenge og samarbeidet i så mange år. Vi begynner jo å stivne litt alle sammen"

Manglende rolleavklaring og forventningsavklaring til prosjektdirektøren er et annet forhold som enkelte av respondentene utdyper i sine svar. Følgende utdrag peker på dette;

"... men denne rollen er tydeligvis ikke definert! Det er mulig at det ikke er definert i stillingsbeskrivelsen, men der har prosjektet et problem..."

"... jeg vil jo si to ting der. Det ene er at det selvfølgelig bør gjøres et stykke arbeid med å definere rollen. En annen ting er at en person som er prosjektdirektør bør være veldig tydelig på hvordan han oppfatter rollen og så for man heller ta opp med oppdragsgiver om dette er en riktig tolkning eller ei."

"... han vil på en måte ikke gå inn og ta noen posisjon, - ja det kan jo være en oppfatning, men jeg er helt uenig! Jeg er helt uenig! Da ser ikke jeg poenget med at man skal ha en prosjektdirektør, man kan gjerne ansette prosjektsekretærer..."

"... ja og man kunne jo sagt at en dyktig prosjektdirektør slik og slik og, så sterk og slike ting så hadde det her gått... det tror jeg ikke altså. Så dette her er ikke lett altså. Men det som vi kanskje har slitt litt med i en periode nå det er at han som er prosjektdirektør heller ikke har deltatt i behandlingen av PIU saken på alle høgskolene i styrene. At vi er blitt kastet på døra i egen sak, det har jo også vært uheldig."

Forholdet til media og hvilken kultur høgskolene har til dette blir også tatt opp av flere. Her anser flere av respondentene at kommunikasjonsbudskapet ut i media har vært uheldig. Følgende utdrag peker på dette;

"... vi har en kommunikasjonsplan, og det er i utgangspunktet prosjektdirektøren som skal uttale seg til media i forhold til prosjektet. Dette har vi bestemt og på det møtet hvor vi bestemte det så brøt jo den som var styringsgruppeleder det. Så det holdt ikke lenge det!"

"... den dialogen vi har hatt i forhold til media har vært veldig uheldig, - og det er jo noe vi har vært kollektive om. Det er ikke slik at den ene skal si at den andre ikke har brutt noen regler der, men det har vi gjort alle sammen. ... vi mener nok at det skulle vært et tydeligere kommunikasjonsbudskap ... at vi skal bygge noen ting sammen og ikke kampen mot ressurser... det har vi et felles ansvar for alle sammen."

"... Vi ser at det som har vært arbeidsmetoder som har vært brukt tidligere, - den kulturen blir tatt med inn i prosjektet da og da har vi forskjellige kulturer, - veldig forskjellige kulturer i de tre høgskolene."

Involvering av næringslivet og regionale samarbeidskonstellasjoner er også en faktor som flere av respondentene bringer frem i sine svar. Følgende utdrag peker på dette;

"... og som er utrolig viktig og som ikke har vært gjort i dette prosjektet!, - du måtte involvert samfunns- og næringsliv!"

”... du måtte gå inn i reelle regionale samarbeidskonstellasjoner, - du måtte, - det holder ikke bare med en felles mobilisering blant disse eierne, men en felles mobilisering i regionen og innlandet! Da ville du fått en sånn ordentlig ”pangstart” i forhold til at du kunne fått opp entusiasmen og folk ville sett at dette her det er faktisk veldig sånn attråverdig for hele innlandet.”

”... det er nok involvering, det tror jeg. Det er å sørge for at folk i Hedmark- og Opplands- samfunnet, og næringslivet ikke minst, men også at egne organisasjoner får delta i utviklingen, de ulike fagenhetene våre, det samme på høyskolene, får være med å vise noen modeller, kommet med noen gode råd.”

”... den (forprosjektrapporten) ble kopiert opp for at den skulle deles ut til ansatte og det ble ikke gjort... så dette ble helt feil fra første stund at man ikke prøvde å forankre dette og begynte nedenfra, - det synes jeg har preget prosjektet og det må fylkeskommunene ta selvkritikk på at vi har trodd på høgskoleledelsen når de har sagt de driver interne prosesser:”

Betydningen av samarbeid, samarbeidsrelasjoner og faglig profil var også fokusområder som ble trukket frem av flere. Både i forhold til samarbeidsrelasjoner høgskolene imellom og i forhold til utvikling av faglig profil. Følgende utdrag peker på dette;

”... mer faglig samarbeid med det vitenskapelige personale på tvers av grensene, - alt tyder jo på at det går veldig bra, men det er lite utviklet..”

”At institusjonene på vitenskaplig nivå eller kall det utdanningsnivå kunne ha samarbeidet mye mer. Hadde man gjort mer av det så tror jeg at man hadde brutt ned noen av disse frontene. Så det er ganske sånn rektor og direktørorientert!”

”... det er faktisk at i styringen av penger så må man fra fondet sin side eller fra ledelsen i IU så må man faktisk stimulere til faglig utvikling på tvers av institusjoner og på tvers av avdelinger. Det er det som er avgjørende faktisk at man har noe i fellesskapet som gjør at man kan løfte seg som institusjon og få noe mer ved å være en institusjon enn det å kjempe en kamp for Rena eller Elverum eller andre avdelinger... hvis man blir seg selv nok der, da blir ikke universitetet det det kunne ha blitt!

Samarbeid og samarbeidsrelasjoner de mellom de 2 fylkeskommunene og betydningen av godt politisk arbeid var også temaer som flere løftet frem. Følgende utdrag peker på dette;

”... det er veldig sårbart, for nå er det på en måte et slags frivillig samarbeid mellom de 2 fylkeskommunene som har fungert veldig bra i denne fylkestingsperioden, - fungerte veldig dårlig i den forrige, - tror jeg rett og slett på grunn av rein og skjær kjemi mellom dem som da var fylkesordførere, så fungerer kjemien bedre mellom fylkesordfører og fylkesrådsleder nå...”

”... det har blitt mer og mer klart at innlandsuniversitetet er en politisk konstruksjon. Det er bare gjennom politisk påvirkningsarbeid og argumentasjon at du kan nå igjennom... pr. i dag er sentrale myndigheter skeptiske til et nytt universitet ... det som skal få dem til å snu er mer sånn samfunnsmessig argumentasjon om at regionen trenger et universitet... mer enn at universitets- Norge trenger universitet.”

Manglende fokusområder på organisatoriske spørsmål var også et forhold som ble tatt frem av flere. Her var det flere av respondentene som trakk frem Tilleggsavtalen som en anledning til å få reist disse spørsmålene. Følgende utdrag peker på dette;

"... men jeg håper jo at vi skal kunne bruke denne (Tilleggsavtalen) positivt og kunne tegne et bilde som jeg sa tidligere, av hva er hovedprofilen av innlandsuniversitetet og hvordan stemmer den med regionens ønsker, så selv om det er låst mye her så er det en viss fleksibilitet, så får vi jo håpe at det etter 2012 så skal det være en videreutvikling...",

"... men nå har vi sagt, - og det ligger igjen i denne avtalen, - vi skal bruke denne høsten til å få reist spørsmålene på hva som er viktig å besvare og så hovedskissen til noen av modellene for å beskrive nettverksuniversitetet, og så vil vi bruke 2008 til faktisk å konkretisere, så ..."

Sammenfatning:

Respondentene svarer veldig forskjellig med hensyn til hva som kan bidra til samarbeid og læring. Det kan allikevel synes som om bedre involvering og samarbeid med samfunnet og næringslivet, er et sterkt ønske og behov. Funnene peker i retning av at mer faglig samarbeid og faglig utvikling på tvers av institusjoner og på tvers av avdelinger og fagmiljøer, kan bidra til å styrke samarbeid og læring.

Videre blir betydningen av styring og ledelse - både *leadership* og *management* løftet frem. Det å jobbe med visjon og felles mentale attraktive fremtidsbilder, forankring og gode interne prosesser samt strammere prosesser, dokumentasjon og disiplin synes å være av betydning. Andre faktorer som kan bidra til samarbeid og læring synes å være at det burde vært lagt ned ressurser, innsats og tid til å jobbe med virksomhetsgrunnet

Det kan videre synes som om mer åpenhet og et ryddigere kommunikasjonsbudskap også er et relevant funn. Betydningen av det å inn hjelp utenfra/ ekstern bistand for å bidra til samarbeid og læring løftes også frem.

Videre kan det synes som om fokusområder på organisatoriske spørsmål vil kunne bidra til samarbeid og læring. Troen på at enighet om Tilleggsavtalen skal gi ro til å få reist viktige spørsmål rundt skisser til modeller for nettverksuniversitet ser også ut til å være av betydning.

6.8 Hovedfunn av betydningen for samarbeid og læring

Gjennom våre spørsmål har vi kunnet trekke frem flere relevante funn som er viktige for å belyse vår problemstilling. Under dimensjonen betydningen for samarbeid og læring synes følgende funn å være av betydning, som bringes med videre til del III for analyse og drøfting. En kort oppsummering av våre funn er vist i oversikten på neste side.

Funnene kan tyde på at;

- det er enighet om 6 campuser
- enighet rundt betydningen av sterke og autonome enheter med klare faglige profiler
- hva et nettverksuniversitet innebærer rent organisatorisk fremstår imidlertid som litt uklart hos aktørene
- spørsmål og debatten vedrørende nettverksorganisering har vært unngått i det lengste fordi det reiser en lokaliseringdebatt

Funnene kan tyde på at;

- flere forhold som oppleves som utfordrende
- Stjernø- utvalgets føringer, utredning og vurdering rundt struktur, organisering og finansiering i forhold til universitetsstatus betraktes som avgjørende for hva som vil skje fremover
- selve prosjektet og fellesideen om innlandet synes å fremstå som et svært viktig prosjekt for fylkespolitikere,
- innlandsbegrepet oppleves som problematisk av enkelte; sitat- *"Når vi ikke tror på innlandet skal vi da tro på innlandsuniversitetet!"*
- opplevelsen av å stå alene i prosjektet
- det ikke eksisterer noe felles Innlandsdokument om den brede alliansen,
- det ikke eksisterer en felles ideplattform
- det ikke finnes fellesprosjekter med næringslivet i forhold til utvikling av fagportefølje
- enkelte aktører opplever næringslivet i Innlandet som en uklar enhet, der det er vanskelig å få til konkrete fellesprosjekter
- enklere å forholde seg til offentlige og halvoffentlige kompetanseinstitusjoner
- fylkeskommunene opplever at prosjektet har manglet støtte og oppbacking fra stortingsrepresentantene
- en av høgskolene opplever ikke å ha sterke nok interesseaktører til å få en rettferdig balanse i prosjektet
- man ikke har en "guiding coalition" i prosjektet
- større samarbeidsprosjekter mellom Oppland og Hedmark oppleves som "storebror" og "lillebror" roller, der Oppland alltid oppleves å være storebror!
- tilleggsavtalen har vært nødvendighet, for å kunne lande noen av konfliktene og sette fokus på de viktige spørsmålene rundt fremtidig organisasjonsspørsmål.
- til tross partenes aksept av tilleggsavtalen avtalen kan det likevel synes som om ingen av partene er fornøyde
- prosjektet kan gå til brudd dersom de organisatoriske spørsmålene ikke blir løst på en god måte

Funnene kan tyde på at;

- det burde vært jobbet med felles mentale attraktive fremtidsbilder og kalt det en visjon
- det må være noen som styrer prosjektet som er god på både leadership og management
- behov for strammere prosesser, dokumentasjon og disiplin
- mer ryddighet og åpenhet nok hadde ikke skadet
- man burde lagt ressurser, innsats og tid i å jobbe med virksomhetsgrunlaget
- man burde fått inn hjelp utenfra/ ekstern bistand
- få opp fokusområder på organisatoriske spørsmål
- Tilleggsavtalen skal gi ro fra å drive kamper og få reist spørsmålene på hva som er viktig å besvare, - se på hovedprofilen av innlandsuniversitetet og hvordan den stemmer med regionens ønsker, - hovedskissen til noen av modellene for å beskrive nettverksuniversitetet
- involvering av samfunnet, næringslivet og egne organisasjoner, der de ulike fagenhetene får delta i utviklingen
- gå inn i reelle regionale samarbeidskonstellasjoner
- samarbeid og samarbeidsrelasjoner de 2 fylkeskommunene imellom
- mer faglig samarbeid med det vitenskapelige personale og fagmiljøer på tvers av grensene
- institusjonene på vitenskaplig nivå / utdanningsnivå kunne ha samarbeidet mye mer for å bryte ned fronter
- forankring og gode interne prosesser
- godt politisk påvirkningsarbeid og argumentasjon om at regionen trenger et universitet
- ryddigere kommunikasjonsbudskap
- fondet eller fra ledelsen i IU stimulerer til faglig utvikling på tvers av institusjoner og på tvers av avdelinger

7 Hovedfunn - felles visjon - felles mentalt bilde og ledelse

I den teoretiske gjennomgangen i teorikapitlet ble den *lærende organisasjon* valgt som analyseramme med fokus på felles visjon og felles mentale bilde, for å sette arenaen for vår empiriske undersøkelse. Oppgavens *strategisk teoretiske utgangspunkt* viste *betydningen av at det skapes strategier og visjoner og betydningen av det å ha et felles grunnlag/ felles visjon for å kunne nå mål og at enhver prosess vil avkreve ledelse.*

I det etterfølgende er funnene gruppert i disse termene for lettere å kunne gå over i en drøfting av funnene opp mot problemstillingen.

Felles visjon

I et overordnet perspektiv er det flere forhold som er tydelige med hensyn til graden av felles visjon. Ingen kan sitere visjonen helt korrekt, - informantene forholder seg i større grad til virksomhetsgrunnlaget enn til visjonen og visjonen synes lite forankret i egen organisasjon.

Visjonen har ligget fast og det har ikke vært arbeidet noe videre med visjonen mellom 2002 og frem til Tilleggsavtalen ble underskrevet juni 2007. Det har i det store og hele ikke vært fokusert på visjonsarbeidet av de ledende aktører i prosjektet. Det forklarer det forhold at ingen helt kan historien om når visjonen ble utarbeidet og vedtatt.

Hovedarbeidet synes heller i stor grad å ha rettet seg mot *faglig utvikling*. Det har ikke vært diskusjoner og heller ingen felles strategi for hvordan prosjektet skal eller bør fremstå. Men det er relativt stor grad av enighet om at prosjektet ikke bare fremstår positivt.

Oppsummert kan en si at det er ulik tenkning, ulike visjoner, ulike mål og ulike strategier for hvordan man når målet. Det er heller ikke etablert et felles verdigrunnlag og funnene peker på at man i høgskolene heller ikke deler akademiske verdier. Personene vi har intervjuet har i liten grad et personlig forhold til visjonen og et fåtall opplever visjonen som inspirerende. Vi finner også at det er en mangelfull sammenheng mellom visjonen og den faktiske strategi som prosjektet har valgt. Driverne og motivasjonen har snarere vært en reaksjon på frykten for å havne i bakevja enn det å ha ”stretch target”, forstått som et stadig behov for å revitalisere visjonen og kommunisere den.

Visjonen oppleves ikke som en visjon for selve prosjektet, men mer som en *visjon for en sammenslått enhet*. I prosessen frem dit er det ”*først til mølla prinsippet*” som bidrar til å undergrave visjonen.

I relasjonen mellom fag og næring har den faglige utviklingen vært frikoblet fra næringslivets behov.

Mentale modeller

I den mentale dimensjonen av PIU -prosjektet betyr visjonen som er utarbeidet lite for den enkelte respondent og eierskap til denne oppleves ulikt. Det er tydelig at den enkelte respondent gjennom sin organisasjon i liten grad forholder seg til visjonen. Det er i funnene tydelig at det er en mangelfull involvering og tenkning rundt visjon med de øvrige aktørene i prosjektet, selv om de fleste har et ønske om at prosjektet skal fremstå som et tydelig og enhetlig prosjekt, men at det er problematisk med så store organisasjoner hvor ingen har stått frem og uomtvistelig representert PIU. Prosjektet har også kommunikasjonsproblemer og ulike virkelighetsoppfatninger.

PIU fremstår i omgivelsene og blant aktørene som et åpent prosjekt, hvor debatten har foregått for åpne mikroner, - og prosjektet lider under hvordan PIU fremstilles i media. Gjennom ulike mentale bilder blir det tydelig at når uenighet oppstår mangler man strategier for å håndtere dette.

Prosjektet oppleves som et *forhandlingsprosjekt og et utmattelsesprosjekt* som trenger nye mennesker for å revitalisere et fellesbilde, slik at prosjektet ikke oppleves som problematisk og sprikende. Det er preget av uenighet og kringling, kamp om ressurser og posisjonering, skiftende/ varierende allianser og alliansebygging, ulike agendaer og internt spill, og ikke minst forskjellig virkelighetsoppfatning. Enkelte respondenter opplever fylkeskommunenes rolle som problematisk.

Et annet viktig funn er at aktørene vurderer at utenforstående nok opplever prosjektet som et uryddig, kranglete og konfliktfylt prosjekt som verken fremstår som spesielt samordnet eller samarbeidende, - her trekkes det parallell til sykehus Innlandet. Respondentene peker videre på at prosjektet fremstår som krevende, frustrerende, fragmentert, kranglete, kaotisk, ikke strømlinjeformet eller spesielt profesjonelt, mangel på lojalitet, posisjonering og kamp, samt aktører med ulike virkelighetsoppfatninger.

Dette bidrar til at selve ideen og visjonen om å bygge et innlandsuniversitet kommer i bakgrunnen. Diskusjonene de 3 høyskolene i mellom preger omverdens syn på PIU. Inntrykket fra funnene er at det eksisterer ulike agendaer/ ulike krav og interesser/ interessenemotsetninger og interessekonflikter, og at det i all grunn handler om *posisjonering*. Hver høyskole har sin egen agenda, - den enkelte høyskole har større fokus på egen faglig utvikling enn fokus på helheten. I dette perspektivet peker noen respondenter på at HiL har hatt sin egen agenda. Fylkeskommunene har sin agenda, deres punkt nr 1 er selve storregionen, der storregionen synes å være viktigere enn PIU. Det er knyttet en viss spenning til om dette vil være også i den nylig påbegynte valgperiode.

Funnene peker på at en har *manglet et fellesmål* og at man *arbeider parallelt med andre strategier* i konkurranse med samarbeidspartnerne og at dette oppleves som lite samarbeidsfremmende.

Forventninger og interesser fra omverdenen er vanskelig å ivareta i et strengt kvalifiseringsløp. Forventningene fra næringslivet oppleves som urealistiske og delvis uklare og fylkeskommunens rolle oppleves som problematisk. Funnene peker på at det er ulike oppfatninger hos aktørene i hvordan de tenker rundt prosjektet og det peker tydelig på at felles mentalt bilde er fraværende. *Aktørene viser allikevel en grad av forpliktelse i et stort og komplisert prosjekt med mange aktører og mange arenaer.* Det er uttrykt av flere at det er behov for *restart* eller en *re-kickoff* for å få opp mobiliseringen. På den måten kan man etablere noen felles mentale bilder, hvor det kan fokuseres på noe mer enn bare harde forhandlinger om hvert eneste fagområde. Man ønsker seg bort ifra et transaksjonsprosjekt hvor juristene og avtaleskriverne er driverne.

Flere av respondentene peker på at felles refleksjon om Innlandsuniversitet i et overordnet og helhetlig perspektiv ikke er godt nok ivarettatt. Aktørene har heller ikke, verken sammen eller hver for seg, satt av tid til systematisk å diskutere felles mentale bilder for derigjennom å etablere en felles virkelighetsoppfatning.

Ledelse.

I punkt 2.7 peker vi på at graden av felles visjon og felles mentalt bilde synes relevant med hensyn til utøvelse av ledelse og lederskap. En hver prosess vil avkreve ledelse.

Funnene bekrefter at det ikke bare er å bygge en felles visjon, men at dette også handler om *ledelse*. Det er derfor naturlig å trekke frem hovedfunn som underbygger dette.

Det er et gjennomgående trekk at det er fokusert på behovet for en *sterkere ledelse*, herunder at det skapes *arenaer for samhandling*. Det var entusiasme til *merkevarebygging* og *faglig utvikling tidlig i prosjektet*, men i liten grad ned i den enkelte inngående organisasjonen.

I ledelsesmessig sammenheng synes visjonen som en teknikalitet. Opplevelsen er at det er mangel på noen som styrer prosjektet som er god på både leadership og management. Det er tydelig at flere ser et behov for strammere prosesser, dokumentasjon og disiplin. Funnene peker også på at det at det ikke er etablert kjerneverdier for PIU. Dette oppleves av noen som et problem og bidrar til at man ikke har noe å falle tilbake på som et grunnfestet samarbeidsparameter.

Funnene peker videre på at det burde ha vært et mer faglig samarbeid for å bryte ned fronter mellom det vitenskapelige personale og fagmiljøer på tvers av de formelle grensene mellom institusjonene på vitenskapelig nivå/utdanningsnivå. Men PIU har ikke stimulert til en slik

faglig utvikling på tvers av institusjoner og på tvers av avdelinger. I en ledelseskontekst er det enighet om 6 campus med stor autonomi og gode faglige profiler. Dog har spørsmål og debatt vedrørende nettverksorganisering vært unngått i det lengste fordi det reiser en lokaliseringsdebatt. Flere av respondentene peker på at den utøvende ledelse er *topptungt* og *toppstyrt* og at det i liten grad synes å være etablert et eierskap inn i organisasjonene.

Funnene peker også på at en burde ha lagt ressurser, innsats og tid i å jobbe med *virksomhetsgrunnlaget* for denne organisasjonen som et grunnlag for å få på plass hovedskissen (er) til noen av modellene for å beskrive et nettverksuniversitet, slik at en kunne fått opp fokusområder på organisatoriske spørsmål av betydning. Funnene viser at man ikke har evnet å fokusere på en hovedprofil for innlandsuniversitetet og således heller ikke evnet å avstemme mot hva regionen og samfunnet ønsker. Funnene peker på at den regionale samarbeidskonstellasjonen mellom de to fylkeskommunene synes å fungere.

Flere av respondentene trekker frem prosjektdirektørens rolle, hans mandat og inkludering eller mangel på sådan. Etter flere av respondentenes synspunkter hadde det vært ønskelig og ideelt å hatt en prosjektledelse som satt på toppen og styrte prosjektet og som drev de prosessene prosjektet krever. Andre igjen ser ikke at prosjektet kunne vært organisert og ledet annerledes.

DEL III

8 Sammendrag og konklusjoner

8.1 Innledning

Vi har lagt følgende problemstilling til grunn for vår undersøkelse.



”Har aktørene i prosjekt Innlandsuniversitet et omforent felles mentalt bilde for utvikling av strategien og derigjennom felles visjon for utvikling av Innlandsuniversitetet?”

og ønsker å drøfte funnene i lys av aktuell teori.

Det empiriske grunnlaget er omfattende. Vi velger å gruppere fremstillingen, slik at de empiriske funn blir mer oversiktlig og tilgjengelig. Inndelingen er relativt klart avgrenset, men til en viss grad kan den likevel sies å være overlappende i forhold til hverandre.

Til tross for at vi søker å finne en klar inndeling kan det derfor likevel oppstå overlappinger.

I teorikapittelet presenterte vi vår modell der vi beskrev størrelsene *felles visjon* og *felles mentalt bilde* innenfor rammen av en lærende organisasjon. Denne modellen vil igjen nyttes som referanse for drøfting av funnene i lys av problemformuleringen.

Teori	Metode		Drøfting av funn
"Den Lærende Organisasjon"	Rammen for variabler		
	"Mentale modeller"	"Felles visjoner"	
			
	Empiri	Empiri	

Figur 13; En modell som viser koblingen mellom våre funn og problemformuleringen

8.2 Forenklet fremstilling av våre funn

For å lette tilgjengeligheten til dataene velger vi å presentere en forenklet sammenstilling av funnene. Vi har gruppert de i to kategorier som vi skal drøfte; *felles visjon* og *felles mentale modeller*. I avsnitt 2.3. understreket vi betydningen av det å knytte begrepet strategi opp mot ledelse ut fra det faktum at et hvert ønske om å nå oppsatte mål vil kreve en form for ledelse eller lederskap. En beskrivelse av ledelse peker på at det å lede er; *”i samspill med mennesker å nå oppsatte mål”*. Som vi tidligere har vært inne på er det i funnene tydelig at det ikke bare er å bygge en *felles visjon*, men at det også handler om *ledelse*. For å kunne besvare problemstillingen blir det derfor viktig å trekke opp ledelsesdimensjonen i drøftingen av våre funn. Se figur på neste side.

Teori "Den lærende organisasjon"	Metode		Drøfting av funn
	Rammen for variabler		
	"Mentale modeller"	"Felles visjoner"	
	<p style="text-align: center;">Empiri</p> <ul style="list-style-type: none"> - mangelfull involvering - ingen har stått frem og uomtvistelig representert PIU - kommunikasjonsproblemer - ulike virkelighetsoppfatninger - fravær av felles refleksjon og systematisk diskusjon av felles mentale bilder - mangler strategier for å håndtere uenigheter - nye mennesker trengs for å revitalisere et fellesbilde - forhandlingsprosjekt og et utmattelsesprosjekt - et åpent prosjekt for åpne mikroner - prosjektet fremstår som uryddig og konfliktfylt - ikke spesielt samordnet eller samarbeidende - mangel på lojalitet - visjonen om innlandsuniversitet i bakgrunnen - diskusjonene de 3 høyskolene imellom preger omverden - ulike agendaer/ ulike krav , interesser/ - interessemotsetninger og interessekonflikter - Høyskolene har fokus på egen faglig utvikling - Fylkeskommunene har sin agenda - manglet et fellesmål - arbeider parallelt med andre strategier i konkurranse med samarbeidspartnerne - forventningene fra næringslivet oppleves som urealistiske - fylkeskommunens rolle oppleves som problematisk - aktørene viser allikevel en grad av forpliktelse i et stort og komplisert prosjekt - trenger restart eller en re-kickoff - bort i fra et transaksjonsprosjekt 	<p style="text-align: center;">Empiri</p> <ul style="list-style-type: none"> -visjon er ikke inspirerende - visjonen er ikke dekkende for prosjektet - manglende kommunikasjon og arbeid med visjonen - en kjenner ikke historien - ikke fokusert - ingen felles strategi - ingen kobling mellom strategi og visjon - manglende verdigrunnlag - ingen kobling mot næringslivet - frykt for å tape 	
"Ledelse"			
	<p style="text-align: center;">Empiri</p> <ul style="list-style-type: none"> - handler om ledelse - sterkere ledelse - at det skapes arenaer for samhandling - ledelsesmessig sammenheng synes visjonen som en teknikalitet - mangel på noen som styrer - behov for strammere prosesser, dokumentasjon og disiplin - ikke er etablert kjerneverdier for PIU - mer faglig samarbeid for å bryte ned fronter - ingen i fondet eller fra ledelsen i IU stimulerer til faglig utvikling på tvers av institusjoner - nettverksorganisering har vært unngått - utøvende ledelse er topptungt og toppstyrt - liten grad synes å være etablert et eierskap inn i organisasjonene - ikke har evnet å fokusere på en hovedprofil av et innlandsuniversitetet - ikke evnet å avstemme den med hvordan den stemmer med regionens ønsker - samarbeidskonstellasjoner mellom de to fylkeskommunene synes å fungere - prosjektdirektørens rolle, hans mandat og inkludering eller mangel på sådan - prosjektledelse som satt på toppen og styrte prosjektet - andre ser ikke at prosjektet kunne vært organisert og ledet annerledes 		

Figur 14; Sammenfatning og gruppering av hovedfunnene i empirien

9 Betydningen av felles visjon

9.1 Grunnlaget for drøfting

Gjennom intervjuundersøkelsen med nøkkelpersoner i ledelsen av Prosjekt

Innlandsuniversitet kom det frem synspunkter på nødvendigheten av å ha en felles visjon.

Felles visjon

- *visjon er ikke inspirerende*
- *visjonen er ikke dekkende for prosjektet*
- *manglende kommunikasjon og arbeid med visjon*
- *en kjenner ikke historien*
- *ikke fokusert*
- *ingen felles strategi*
- *ingen kobling strategi og visjon*
- *manglende verdigrunnlag*
- *ingen kobling mot næringslivet*
- *frykt for å tape*

Vi hadde i utgangspunktet en forventning om at aktørene som er involvert i prosjektet er lærende kompetanseorganisasjoner med god kunnskap om strategi og strategiske verktøy.

Vi forventet sterke akademiske ambisjoner og felles målsetning om å bygge et innlandsuniversitet. Vi hadde også en hypotese om at aktørene delte felles visjon og felles mentale bilder av et fremtidig nettverksuniversitet i Innlandet.

Roos von Krogh trekker i sine vurderinger frem betydningen av at en visjon skal være kommunisert og forankret i virksomhetens arbeid. Det kan synes om "PIU" har hatt en visjon uten at den nødvendigvis har gitt retning for det arbeidet som er utført. I PIU har vi funnet at visjonen på mange måter mer har fungert som et nødvendig onde enn som nyttig redskap. Visjonen opptrer mer som en ren teknikalitet og en papirøvelse enn som en ledestjerne for prosjektet. Svarene peker klart i denne retning.

Visjon – et nyttig redskap?

Visjonen skal være et uttrykk for fellesskapets langsiktige ambisjoner. Det er denne felles forståelsen som skal danne utgangspunkt for det strategiske arbeidet med å nå målet om å bli et Innlandsuniversitet.

Utgangspunktet for en visjon er en felles forståelse⁹⁷ av "*nå -situasjonen*" og hvor PIU ønsker å være i fremtiden. En god visjon har som funksjon å virke *legitimerende, skape engasjement, motivasjon og entusiasme* og *bidra til fokus*.⁹⁸ Svarene tyder også på at visjonen ikke oppleves verken spesielt inspirerende eller som entusiasmedriver for prosjektet. Så lenge man ikke har

⁹⁷ Senge Peter; The Fifth Discipline- The Art and Practice of The Learning Organization

⁹⁸ Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan; *Innføring i Strategi*, - Fagbokforlaget 3. utgave 2002

bevissthet rundt visjonen er det vanskelig å oppleve den som inspirerende og drivende. Funnene forsterker dette bildet ved at det har vært mangelfullt arbeid med - og utvikling av, visjonen og at denne er lite kommunisert. Betydningen av en visjon er også understreket i flere rapporter som ble utarbeidet av bl.a. NIFU i de innledende faser av PIU. Med bakgrunn i rapportene burde man kunne forvente en større bevissthet rundt arbeidet med visjon. Aktørene i prosjektet har imidlertid ikke klart å sette fokus på dette viktige arbeidet selv om flere av aktørene uttrykker at dette har vært et ønske og de erkjenner at visjonen burde fått større fokus. Man innser at det kunne hatt betydning for de videre prosesser. Dette synes å være en reell problemstilling. Funnene synes også svært relevante fordi problemstillingen vedrørende visjonsarbeid nå faktisk er tatt med inn i den nye Tilleggsavtalen.

Funnene viser også at visjonen bare delvis er forankret i de politiske og akademiske kretsene, og at selve visjonsarbeidet best karakteriseres som en teknisk øvelse uten gode prosesser og involvering. For at alle i PIU skal få et "eierforhold" til og føle seg fortrolig med visjonen er det derfor viktig at det skapes arenaer for samtale og diskusjon, slik at de kan lage seg en helhetlig forståelse og et felles mentalt bilde. Ulike interesser og utviklingsretninger må sees i sammenheng for å kunne skape en visjon som bærer i seg et helhetlig perspektiv av hva fellesskapet vil oppnå, og som kan kommuniseres internt og eksternt.

Arenaer nok, eller kanskje mer enn nok?

Kanskje er problematikken like mye at de arenaer man har, ikke benyttes til skape seg felles forståelse for prosjektet, enn at det må skapes nye arenaer. Det vi har definert som hovedaktører møtes på veldig mange forskjellige arenaer, og har skapt seg mange ulike møteplasser. Et av disse er Forum Innlandet.

Gjennom samarbeidet ønsker Forum Innlandet å styrke den regionale alliansen. På denne bakgrunn er det etablert en partnerskapsavtale mellom Arena Innlandet (fylkeskommunenes felles arbeid) og Forum Innlandet. Målet med partnerskapsavtalen er å samordne ressurser og felles interesser.⁹⁹

Problemet er kanskje at det her listes opp 353 små og store prosjekter. Hvem har da prioritet? Vi har i arenaanalysen listet opp 16 andre ulike møteplasser der man enten møtes hver for seg eller sammen. Likevel svarer et flertall av respondentene nei på om det på de ulike arenaer settes av tid til å diskutere forståelse av et fremtidig samarbeid. "Nei! Men det var en god idé!" er det en som svarer. Vi tror også det.

Kanskje har man opplevd dette som litt uoverkommelig – når man ikke har gjort "hjemmeleksen" i den forstand at det er gjennomført prosesser i egne organisasjoner, blir det

⁹⁹ Sitat fra Forum Innlandets hjemmesider. Forum Innlandet består av NHO Innlandet, DNBNor, LO, Gjensidige, Sparebanken Hedmark.

vanskelig å gjennomføre tilsvarende prosesser i fellesskap. De har ikke med seg gode beslutningsunderlag fra egne organisasjoner.

Kanskje oppleves det også litt banalt – prosjektet er jo vedtatt. Da er det bare å kjøre på å få det gjennomført.

Sammen eller hver for seg?

Visjonen skal, som har vi understreket, være et uttrykk for fellesskapets langsiktige ambisjoner, og det er forståelsen av dette grunnlaget som skal danne utgangspunkt for arbeidet med PIUs strategi. Som vi så på i aktøranalysen så har aktørene ulikt styrkeforhold og beslutningskraft. Ut fra funnene vi har gjort så ser vi at aktørene ofte opptrer som aktører med fokus på egen utvikling og med fokus på andre forhold enn Innlandsuniversitetet, fremfor å ha fokus på felleskapsløsningene. Dette er ikke overraskende i og for seg. Men graden av individualisme er likevel større enn man kanskje kunne forvente. I empirikapittelet side 86 konkluderer vi med at;

det kan synes som om det pågår mye refleksjon. Samtidig kan det synes som om at refleksjonen og selvransakelsen i stor grad pågår internt i egen organisasjon og at det ikke brukes tid til dette i fellesfora. Det kan derfor synes som om refleksjonen i stor grad tar utgangspunkt i eget ståsted, og at man kanskje i mindre grad reflekterer over Innlandsuniversitet ut ifra et mer overordnet og helhetlig perspektiv og betydningen av å løfte blikket opp og frem.

Ut fra svarene vi har fått kan vi nok trekke den konklusjon at fylkeskommunene i stor grad har vært enige seg i mellom. I den forstand at det i fellesskap har vært fattet politiske flertallsvedtak som har sagt klart ja til et innlandsuniversitet. Det har vært lagt ned mye politisk prestisje i saken. Det er vel også grunn til å tro at akkurat i denne saken har fylkeskommunene, så langt i prosessen, hatt den enkleste jobben. Høgskolene har hatt en krevende jobb og debatten har gått høylytt for seg. Hadde ikke høgskolene kommet til enighet om fagporteføljen, ville prosjektet blitt skrinlagt. Hvis konklusjonen er at høyskolene og avdelingene innad i høyskolen i første rekke hadde fokus på egen utvikling, og man legger konsensusprisnippet til grunn for forhandlingene, sier det seg selv at det måtte bli en krevende øvelse. I tillegg finnes det, som vi har sett av enkelte svar, ulike forventninger og interesser fra omverdenen som det er vanskelig å ivareta og at disse forventningene oppleves som vanskelig og bidrar til å skape spenninger.

Vi fant at aktørene opplever et betydelig fravær av samarbeid og involvering fra næringslivet. Funnene viser da også at næringslivet nærmest ble totalt utelatt som aktør i forprosjektet, til tross for at næringslivets behov og behovet for næringsutvikling ble sett på som en viktig premiss. Det kan være flere årsaker til det, som vi skal komme tilbake til. Det er nok grunnlag for å si at næringslivet har vært avventende til prosjektet. Det skyldes sannsynligvis flere ting. Blant annet er to av respondentene inne på at næringslivet i innlandet er relativt ubetydelig

ved at næringslivet i all hovedsak består av SMB bedrifter, - såkalte små og mellomstore bedrifter.

Hvor ble så næringslivet av?

NHO har formell status som observatør i styringsgruppen og deltar på styringsgruppens møter, men med begrenset innflytelse. På NHOs hjemmesider er heller ikke PIU nevnt som et prosjekt NHO deltar i. I gjeldende strategi og arbeidsplaner for Innlandet¹⁰⁰, er Innlandsuniversitetet heller ikke nevnt. Selv om næringslivet i regionen kjøper FoU- tjenester for over 100 millioner kroner i året, kjøper de lite fra høgskolene i innlandet.¹⁰¹ Næringslivet kunne nok hvis de hadde ønsket det, tatt en mer sentral posisjon i arbeidet med Innlandsuniversitetet. Når de ikke gjør det, kan det skyldes flere årsaker. Det kan det komme av næringslivet ikke er en enhetlig organisasjon og at NHO bare i begrenset grad kan sies å være ”næringslivet”.

Det kan imidlertid også skyldes at selv om man ønsker at PIU skal fremstå som en samlet enhet, så fremstår det allikevel noen ganger som noe helt annet. Disse to utdragene peker på dette.

”Jeg ønsker jo at PIU skal fremstå som en samlet enhet som i fellesskap ønsker å tilby Innlandet, både næringsliv og samfunn et utdannings- og forskningsprodukt som er moderne, nært og skapende og...”

” ... I en tidlig, i den grunderfasen, så fremsto vi relativt enhetlig, ... og vi fremsto rimelig samordnet utad. Når vi kom til de krevende rundene, særlig i etterkant av Innlandsuniversitetskonferansen i 2005, når de store enigheter og de store uenigheter begynner å tre frem, så har nok vi fremstått på lik linje med sykehuset, altså på mange måter en underliggende lokaliseringsstrid og det har vært veldig mye koblet til å ha hånd om og styring på flest mulig mastergrader og doktorgrader.”

Men næringslivet er ikke helt fraværende, som følgende eksempler viser

”Harry Konterud, administrerende direktør for Sparebanken Hedmark¹⁰², har også stor tro på et innlandsuniversitet. Han uttalte nylig, (kommentar: sitatet er fra 2002) at dette prosjektet er den beste forretningsideen for regionen noensinne!”¹⁰³

I 2007 uttalte Konterud at;

”En klar forutsetning for at vi skal bidra til universitetsfondet er at det satses på bioteknologi. Er ikke bioteknologi inne blant fagene det satses på, er Sparebanken Hedmark ute, sier banksjef Harry Konterud til Hamar Arbeiderblad. Konterud har vært en pådriver for å få til et Innlandsuniversitet.”¹⁰⁴

¹⁰⁰ Strategi og arbeidsplaner for Innlandet, publisert 17.6.2007 på <http://helenorge.nho.no/innlandet>.

¹⁰¹ Arbo Peter: *Innlandet 2030, kunnskapsmessig infrastruktur*. Det meste av FoU -innsatsen i Innlandet foregår i Oppland (med Raufossindustrien i spissen). Målt i FoU -utgifter og FoU -årsverk per innbygger, kommer Hedmark igjen svakest ut i landet.

¹⁰² Sparebanken Hedmark har gått inn med millionbeløp for å finansiere to professorstillinger innen bioteknologi i tre år på Biohuset i Hamar, som er et samarbeid mellom Høgskolen i Hedmark og næringslivet.

¹⁰³ Viik Torunn Midteng, Innlandsuniversitetet – luftslokk eller realistisk mulighet? Høgskoleavisa i Trøndelag nr2/3 2002. Sitatet er hentet fra et intervju med leder for styringsgruppen, Jørn Wroldsen

¹⁰⁴ Åsvestad Tore GD. no 23. februar 2007

Næringslivet er med andre ord en premissleverandør, men deltar ikke i den forstand at de er delaktige i utarbeidelsen av det vi etterlyser – felles visjon og strategier. Som vi også har konkludert med under spørsmålene i tilknytning til visjon:

Svarene viser at det er Fylkeskommunen og NHO som har vært pådrivere i prosjektet i initiativfasen, men at det er høgskolestyrene som i felleskap har utarbeidet visjonen. Fylkeskommunen og NHO har ikke vært aktivt involvert i selve utarbeidelsen av visjonen. Ut ifra funnene kan vi se en mangelfull involvering og tenkning rundt visjon med de øvrige aktørene. Flere av respondentene uttrykker at dette har vært en svakhet.

Mangel på felles strategi

Det kan synes som om visjonen ikke oppleves som en visjon for selve prosjektet, men mer som en visjon for en sammenslått enhet, slik vi tolker våre funn. Ut fra intervjuene ser det ut som om aktørene i større grad forholder seg til virksomhetsgrunnlaget enn til visjonen. Funnene viser imidlertid at det ikke er finnes noen direkte kobling mellom visjonen og en strategiutviklingsprosess. Det er ikke utviklet en felles strategi for prosjektet. - ei heller er det foretatt noen felles strategiske analyser for å sikre god kvalitet i de valg som må gjøres i strategiarbeidet. Nødvendige grep må iverksettes for å skape en god strategi som kan sikre et fremtidig og bærekraftig Innlandsuniversitet. Det ser derfor ikke ut til at aktørene i fellesskap har analysert utviklingsretningen. Det å skape en bedre forståelse for en felles strategisk posisjon og gjennom det skape et bedre utgangspunkt for å forstå hvilke nøkkelfaktorer som vil ha størst betydning for de strategiske valg, synes å utgjøre en forskjell av betydning.

Som vi har konkludert med:

Det kan imidlertid synes som om det har vært mangelfull involvering av bredere grupper av egne ansatte og at prosessene i større grad skulle vært bygd nedenfra. Respondentene trekker her frem ulike aspekter med hensyn til hvilke hensyn som bør ivaretas i forhold til prosjektet. Karakteristikkene som "Respekt, - åpenhet, ydmykhet, - tillit, -forankring og involvering av ansatte, - bygge nedenfra og ikke ovenfra, - samarbeid på tvers av avdelinger og institusjoner og ressursbalanse". Dette kan tyde på at respondentene ser nødvendigheten av å ta hensyn til hverandre for å lykkes i prosjektet.

Hva med verdigrunnlaget?

Ut fra de svarene vi fikk kan det synes som om respondentene har noe ulik oppfatning og forståelse av hva et verdigrunnlag innebærer og hva kjerneverdier kan være, - og derigjennom legger ulikt meningsinnhold i begrepet. Som vi var inne på i kapittel 2 så er nettverksorganisering tuftet på frivillighet, tillit og respekt. Det å dele ideer og verdier betyr ikke at man må være enig i alt, men at respekt for andre meninger må ligge i bunn. Vi hadde forventninger om et felles verdigrunnlag var utarbeidet, forstått og etterlevd av aktørene. Vi har imidlertid ikke funnet noe som tyder på at aktørene har etablert et felles verdigrunnlag.

I arbeidet med å lage en visjon er det gjerne nødvendig å rette oppmerksomheten mot noen verdier man ønsker å fokusere på. Hva er grunnlaget for ”nært, moderne og skapende”?

Funnene peker på at man heller ikke deler akademiske verdier. De tre høyskolene har ulike akademiske tradisjoner. Dette er beskrevet også i tidligere rapporter,

Innlandshøyskolene representerer samlet sett et stort mangfold - både mht. struktur og lokalisering, fagprofil og studietilbud, tradisjoner og historie. I den faglige virksomheten går det grovt sett et skille mellom den akademiske tradisjonen på den ene siden og profesjonstradisjonen på den andre. Deler av virksomheten har røtter i undervisningsintensive profesjonsutdanninger med liten tradisjon for forskning. Andre deler springer ut av distriktshøyskoletradisjonen hvor forskning tidlig ble en viktig del. FoU står nå mer sentralt i hele høyskolesektoren, men det er fortsatt store forskjeller i forskningsomfang-, -profil og utdanningstradisjoner¹⁰⁵

Mens HiG og HH`s utdanninger innen lærer- og sykepleier utdanning kan sies å være relativt tradisjonelle representanter for profesjonshøyskolene, er Lillehammer en nyetablering som kom som et resultat av utviklingen av distriktshøyskolene på 70-tallet. Oppland Distriktshøgskole (DH) på Lillehammer ble etablert i 1970. Distriktshøyskolene hadde en helt annen bakgrunn og akademisk tradisjon. Oppland distriktshøgskole ble en norsk forsøksstasjon for reformpedagogiske ideer. Høgskolen i Hedmark ble formelt opprettet som en del av høgskolereformen i 1994. De inngående læresteder har lange historiske tradisjoner. Lærerutdanning i Hamar ble etablert i 1867, - lærerutdanning i Elverum ble etablert i 1892, og i 1927 ble sykepleieutdanning etablert i samme by. Skogbruksutdanning på Evenstad ble etablert i 1912, og Landbruksutdanning på Blæstad i Hamar i 1923, og i 1979 ble den siste avdelingen etablert på Rena. I et PIU perspektiv beskriver Tilleggsavtalen at de 6 campusene skal bestå som del av PIU. Det er ikke urimelig å se for seg at verdigrunnlaget til de inngående avdelinger på mange måter har forankring til den historiske dimensjonen og til lokalmiljøet.

Med utgangspunkt i at et verdigrunnlag på mange måter skal være plattformen som en organisasjon skal hvile sin utvikling på, har PIU en lang vei å gå. Funnene peker på dette og etter vår vurdering vil man ikke kunne lykkes med å bygge det til en virksomhet før man evner å få opp en entusiasme for PIU på et medarbeidernivå. Gjennom en bred tilnærming rundt en slik verdiplattform hvor en søker å utvikle et grunnlag for å beholde det gode fra de historiske røtter og forsterke de på en positiv måte inn i PIU, slik at man ser at det er fellesskapet som skaper styrke og overlevelse i et stadig mer krevende studentmarked.

¹⁰⁵ Prøitz Tine Sophie (red.) ”Jo mere vi er sammen” – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland NIFU skriftserie nr. 19/2001 side 14

Hvis PIU ikke har en felles visjon – hva holder aktørene sammen?

Kompetansereformen er utgangspunktet for hele prosjektet. Som vi har sett innledningsvis ble prosjektet fremmet i forbindelse med arbeidet med et utvidet regionalt utviklingsprogram for Oppland og Hedmark og som en oppfølging av møter og samtaler mellom fylkeskommunene og høgskolene, og næringslivet og fylkeskommunene. Begrunnelse for forprosjektet ble gitt ved å ta utgangspunkt delvis i nasjonale og delvis i regionale mål og føringer. To stortingsmeldinger var (og er) viktig: St.meld. nr 31 (1996/97) ”Nasjonale mål innenfor regional- og distriktspolitikken” og St.meld. nr 42 (1997/98) ”Kompetansereformen”.¹⁰⁶

Vi kunne også tatt med St. melding nr 41 (1997/98) ”Næringspolitikk i det 21. århundret” som også understreker betydningen av kunnskap og kompetanse. Dette er fulgt opp av fylkeskommunene i deres fylkesplaner og regionale utviklingsprogrammer. Næringslivet i innlandet beskrives både av andre og seg selv som preget av lav andel høgt utdannede, en stor andel små virksomheter og med sterkt behov for kompetanse innenfor marked, produksjon, omstilling og kvalitetssikring i alle ledd.

Alle de tre høgskolene hadde omfattende strategiske planer og fremsto, i følge Aksel Hagen i Forprosjekt Innlandshøgskolen, som høgskoler som vil mye.¹⁰⁷ Alle sliter med å få til omstilling, har ønske om flere ressurser, og har mest fokus på nyutvikling og vekst. Ingen av høyskolene har universitetsambisjoner nedfelt i sine strategiske planer for perioden 2000 – 2004.¹⁰⁸

De tre hovedgrupper av aktører, fylkeskommunene – høgskolene – næringslivet, har et felles ønske om et innlandsuniversitet, om enn med noe forskjellig utgangspunkt og med ulik vektlegging. Fylkeskommunene legger sannsynligvis noe annet i den felles målsettingen enn høgskolene, men på den annen side behøver ikke Fylkeskommunens målsetting om en innlandsregion nødvendigvis stå i motsetning til en visjon om et Innlandsuniversitet

De to fylkeskommunene var i utgangspunktet tydelige på at ”... *utdanning og FoU er viktig for regional utvikling, de mener helt klart at et virkemiddel for å heve omfanget og kvaliteten på denne aktiviteten i innlandet er økt samarbeid mellom de tre høyskolene, sannsynligvis sammenslått til et universitet.*”¹⁰⁹

”De tre høgskolene ser også klart at samarbeid de tre imellom bør være riktig og mulig og vil helt klart smake nærmere på om sammenslåing og universitetsambisjoner er fornuftig”.¹¹⁰

¹⁰⁶ Hagen Aksel; *Forprosjekt Innlandshøgskolen*, Lillehammer november 2000.

¹⁰⁷ Ibid side 32, 34 og 35.

¹⁰⁸ Ibid side 32,34, og 35. Hagen gjennomgår her strategidokumentene fra høgskolene i perioden 2000 – 2004 (1998 -2003 for Høgskolen i Lillehammer). Her nevnes samarbeid, og Innlandshøgskolen nevnes, men ikke universitet.

¹⁰⁹ Hagen Aksel; *Forprosjekt Innlandshøgskolen* Lillehammer november 2000 side 56

¹¹⁰ Ibid side 56

Med andre ord; - helt fra starten har utviklingen av regionen vært en viktig forutsetning for innlandsuniversitetet. Mens fylkeskommunene har dette som sin sak nr 1,- har høyskolene sett dette mer som et middel til å utvikle seg. De, dvs høyskolene, er samstemte i sitt ønske om ikke bare å utvikle posisjonene sine i det nasjonale utdanningsbildet, men om mulig ekspandere. Høyskolene ønsker like klart ikke å tape posisjon som regional utviklingsktør mht til utdanning og FoU, de vil ikke la andre høyskoler, universitet, kunnskapsparker m.fl. bli offensivt toneangivende.

Fylkeskommunene var helt tydelig på hva de ville og hadde selvsagt et enklere utgangspunkt – det var ikke de som skulle omdannes og omorganiseres. Høyskolene var ganske klare på hva de ville og ikke ville – blant annet ville de ikke omstrukturere seg til færre studiesteder, noe vi ser gjennom Tilleggsavtalen hvor det er nedfelt at det fortsatt skal opprettholdes 6 campus. Høyskolene ønsket heller ikke bli tvunget inn i samarbeid, ikke bli styrt av andre, det være seg staten eller samfunnet, dette peker igjen på ulike styringsmodeller der høyskolene er statlig eid og finansiert, mens fylkeskommunen er et fristilt organ som ikke har innflytelse over høyskolene.

Frykten for å tape er nok også en ikke ubetydelig kraft når det gjelder å holde gruppen samlet og prosjektet i gang.

”men det som har slått meg mye mer etter hvert det er at dette prosjektet er nok mer en reaksjon på frykten for å havne i bakevja i forhold til landet for øvrig, når det gjelder dette med utvikling innenfor høyere utdanning. En rekke sånne variable er nok det som er driveren og motivasjonen for de som finansierer prosjektet, - enn det å ha et stretch target... det er jo ingen sammenheng her slik jeg leser det da mellom visjonen og en faktisk strategi”, uttalte en av respondentene.

”Frykten for å havne i bakevja” gjelder nok både for den enkelte aktør og for innlandet. Som vi har sett er det investert mye prestisje i prosjektet. Og PIU skal både gi fremgang og vekst for den enkelte aktør og bringe Innlandet ut av oljeskyggen og andre skygger vi er definert til å stå i. Det kan også være en forklaringsfaktor på hvorfor man har hatt hastverk i prosjektet.

9.2 Delkonklusjon- Felles visjon

Vi har fokusert på 3 av Kotters 8 faser for en vellykket strategiutviklingsprosess:

- *utvikle visjon og strategi*
- *kommunisere endringsvisjonen*
- *legge til rette for bred deltakelse fra organisasjonen*

Det er nedfelt en visjon for prosjektet som sådan, som skal være PIUs ledestjerne. En ledestjerne skal angi en kurs som alle retter seg etter og beveger seg mot. Det har den ikke blitt. Den har heller ikke lagt et grunnlag for en felles strategi mot målet. Skal man utvikle en felles visjon må man ha forståelse for nåsituasjonen, og er det vesentlig å ha kunnskap om historien. Det er derfor et vesentlig funn at man på mange måter ikke har erkjent den historiske dimensjonen i utviklingen av et fellesgrunnlag som PIU kan bygges opp omkring.

Uten en lokal mobilisering på de enkelte campus som skaper motivasjon og entusiasme, vil dette prosjektet etter vår vurdering vanskelig la seg realisere.

I lys av problemformuleringen underbygger drøftingen at det synes som om visjonen er ”funnet på” og vedtatt, og ikke utviklet i et samspill mellom aktørene.

Det vi også observerer er at det ikke eksisterer noen direkte kobling mellom visjon og strategi. Det grunnleggende arbeidet som bl.a. Kotter anbefaler for vellykket gjennomføring av endringsprosjekter synes ikke å vært fulgt i dette prosjektet. Manglende felles strategi har fått konsekvenser for prosjektet. Det kommer til uttrykk blant annet ved stadige omkamper og konflikter.

Visjonen er ikke kommunisert, og det har heller ikke vært ønske om å kommunisere den, ikke av vrang vilje, men fordi man har ment det ikke var nødvendig. Det er ikke lagt til rette for bred deltakelse, det har man i likhet med punktet foran, ikke ønsket å ha på de stadier i prosjektet denne oppgaven omhandler.

10 Betydningen av felles mentalt bilde

10.1 Grunnlaget for drøfting

Vi har i vår undersøkelse trukket fram følgende sammenfatninger og konklusjoner når det gjelder de sentrale aktørers felles mentale bilder av Innlandsuniversitetet.

Mentale modeller

- *mangelfull involvering*
- *ingen har stått frem og uomtvistelig representert PIU*
- *kommunikasjonsproblemer*
- *ulike virkelighetsoppfatninger*
- *fraværet av felles refleksjon og systematisk å diskutere felles mentale bilder*
- *mangler strategier for å håndtere uenigheter*
- *forhandlingsprosjekt og et utmattelsesprosjekt*
- *trenger nye mennesker for å revitalisere et fellesbilde*
- *et åpent prosjekt for åpne mikroner*
- *prosjektet fremstår som;*
uryddig kranglete og konfliktfylt og ikke spesielt samordnet eller samarbeidende
- *mangel på lojalitet*
- *visjonen om å bygge et innlandsuniversitet kommer i bakgrunnen*
- *diskusjonene de 3 høgskolene imellom preger omverden*
- *ulike agendaer/ ulike krav og interesser/ interessemotsetninger og interessekonflikter*
- *Høgskolene har fokus på egen faglig utvikling*
- *Fylkeskommunene har sin agenda*
- *manglet et fellesmål*
- *arbeider parallelt med andre strategier i konkurranse med samarbeidspartnerne*
- *forventningene fra næringslivet oppleves som urealistiske*
- *fylkeskommunens rolle oppleves som problematisk*
- *aktørene viser allikevel en grad av forpliktelse i et stort og komplisert prosjekt*
- *restart eller en re-kickoff*
- *bort i fra et transaksjonsprosjekt*

Med grunnlag i at aktørene som er involvert i prosjektet er lærende kompetanseorganisasjoner

- med kunnskap om strategi og strategiske verktøy,
- med sterke akademiske ambisjoner
- og med felles målsetning om å bygge et innlandsuniversitet,

har vi en hypotese om at aktørene deler felles mentalt bilde av et nettverksuniversitet .

Vedtaket om å sette i gang Prosjekt Innlandsuniversitetet vokste fram ut fra et behov for regional utvikling. Det var ikke høgskolene selv som hadde et ønske om å utvikle seg til noe mer enn det de er i dag. Faglig utvikling var man selvsagt opptatt av, men ingen av de vi har intervjuet har fremhevet høyskolene som pådrivere i startfasen. Vi spurte respondentene hva de legger i begrepet nettverksuniversitet. Bortsett fra at det skal være 6 campus, det vil si de seks som eksisterer i dag, og at det må innebære en form for samarbeid, har aktørene i liten grad en felles oppfatning av hva et nettverksuniversitet er, og hva det eventuelt skal bli. Aktørene er opptatt av organiseringen, men heller ikke her har de et felles mentalt bilde av hva resultatet bør bli. Spørsmålene rundt organisering vil skape debatt. En av respondentene uttrykker det slik:

”... de faglige tingene er nå lagt på plass, men det kommer til å bli store debatter rundt det organisatoriske, men det kommer først et stykke ut i 2008. Der kommer det også til å bli store debatter a la sykehus Innlandet, teater Innlandet eller hva det måtte være...!”

NOKUT har et sett av lover og regler som sier noe om hva som skal til for å bli et universitet. Som vi har vært inne på i oppgaven er dette regler man må forholde seg til, og veien frem mot et universitet er derfor relativt regelstyrt. Dette har også blitt påpekt av flere av respondentene, og kan være en av årsakene til at man har hatt lite fokus på visjonsarbeidet, som vi var inne på. Det kan også være noe av årsaken til at man ikke i tilstrekkelig grad har drøftet hva slags universitet er det man skal ha. Det er enighet om at det skal være et *nettverksuniversitet* med seks campus, men hva dette vil innebære fremstår ikke like klart for alle.

Hva er et universitet?

”Et hovedpremiss er at organiseringen av en nettverksinstitusjon i Innlandsregionen skal ta utgangspunkt i den nåværende faglige virksomheten ved de tre høgskolene og samtidig legge til rette for framtidig faglig utvikling. Det er med andre ord faglig kvalitet og utvikling som skal stå i sentrum, og de foreslåtte delprosjektene er alle ledd i arbeidet for å skape fagligbasis for å realisere universitetsambisjonen¹¹¹.”

¹¹¹ Prøitz Tine Sophie (red.) ;”*Jo mere vi er sammen*” – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland NIFU skriftserie nr. 19/2001 side 7

Etter hva vi forstår, var det enighet om dette. Ut fra de svarene vi har fått burde vi kanskje også stilt spørsmål om hva de mener med universitet. Det kan se ut som om de aktuelle aktørene ikke har tatt seg tid til å drøfte hva et universitet er eller hva slag universitet man ønsker å være.

På samlingene har deltakerne hatt ulike oppfatninger av hva et 'universitet' er både når det gjelder krav til kvalitet, bredde og fagprofil og hva FoU skal være. Vi mener det avgjørende for det videre arbeid at høgskolene har en felles oppfatning av så sentrale begrep.

- *Bredde og dybde: Innlandsuniversitetet bør ikke ta sikte på å etterligne dagens norske breddeuniversitet. Det må fortsatt sette mye ressurser inn på å gi et bredt tilbud av profesjons-, disiplin- og kandidatstudier av høy kvalitet. Dette må imidlertid kombineres med noen utvalgte dybdestudier på høyere grads- og doktorgradsnivå på områder der institusjonene har spesielle forutsetninger.*¹¹²

Hva ligger egentlig i universitetsbegrepet? I Norge er det i ferd med å danne seg tre forskjellige hovedgrupper av universitet: bredde universitet, spesialiserte universitet og profesjonsuniversiteter¹¹³. Mange er kritiske til denne utviklingen, bl.a. professor i statsvitenskap Bernt Hagtvedt som har uttrykt at det snart er ”stankelbenuniversitet på hvert nes.”¹¹⁴ Det finnes ingen internasjonal standard på hva et universitet er. Dette er ikke noe problem sier Vad Petersson, student og skribent i Universitas.¹¹⁵ En av våre respondenter sier det samme:

”Jeg har et avslappet forhold til dette med universitet, og jeg tror det er riktig å kalle dette et universitet. Jeg tror det er viktig at høgskolene i innlandet nå går sammen og samarbeider og fungerer som en enhet... og da blir det helt selvsagt at organisasjonen som da vokser fram skal vi kalle universitet, det er et universitet, ut fra min definisjon av et universitet.”

På mange måter står prosjektet igjen med de vanskeligste oppgavene i og med at den styringsform de har tenkt å velge som grunnlag for det fremtidige PIU, ennå ikke er definert og forankret. Det å ikke fastlegge styringsprinsippene for et nettverksuniversitetet kan bli en fallgrube. Styringsformen har så langt blitt dekket bak begrepet nettverksuniversitet. Men hva betyr det egentlig! Er det her den skjulte agendaen ligger?

Har noen av aktørene allerede bestemt seg for modell og løsning, men ikke kommunisert den?

Ser man på andre samarbeidsprosjekter i Innlandet, så vil slike uavklarte forhold omkring:

- Hvor skal universitet ligge?
- Hvor skal rektor og administrasjon sitte?

kunne føre til at prosjektet i sin helhet stopper opp.

Den av høgskolene som har størst erfaring med nettverksorganisering er Høgskolen i Hedmark. Ved opprettelsen i 1994 hadde den sterke avdelinger og en liten

¹¹² Prøitz Tine Sophie (red.); ”Jo mere vi er sammen” – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland NIFU skriftserie nr. 19/2001 side 165

¹¹³ Petersson, Eivind Vad, *Hva er et universitet?* Artikkel i Universitas 16.8.2006

¹¹⁴ Ibid

¹¹⁵ Ibid

fellesadministrasjon. Utviklingen siden har tvunget frem sterkere styring og sentralisering av fellesoppgaver. I tillegg et større fokus på den reelle produksjon ved det enkelte campus.

I dette ligger et viktig funn. Høgskolene i Innlandet har svært ulik erfaring med ledelse av en kunnskapsbedrift. Deres ulike utgangspunkt ved inntreden blir svært ulik i prosjektets neste viktige fase, selve organiseringen av nettverksuniversitetet.

For åpne mikrofoner.

Som vi var inne på innledningsvis har Innlandsuniversitetet fått mye fokus i media. Flere av respondentene var inne på medias rolle:

"Hvis du leser lederne (dvs i lokalavisene) her (dvs om PIU) og på sykehus så er det nesten Balkan. Vi lever i så ulike virkelighetsoppfatninger av hva som er situasjonen og hva som bør bli situasjonen. Selv om jeg sier at dette har vært helt greit, så har det også til tider vært problematisk."

Avisene blir både en aktør og en arena. Avisene har status som observatør i mange fora, uten talerett, men som aktiv kommentator i forkant og etterkant.

På den ene siden blir det forventet av avisene skal ta ansvar:

"Avisene har også at ansvar opp i dette her, og jeg sikker sikke på at de tar dette ansvaret på en god måte, det ser vi også i andre konflikter vi har vært oppe i. bl.a. lærerutdanningen, Det er jo og viktig at avisene ser seg sitt ansvar i forhold til å fremme en god regional utvikling for innlandet, de kan ikke bare akselerere enhver liten uenighet."

På den annen side bruker man media til å få fram sine synspunkter og kanskje til å ta fokus vekk fra noen andre, bevisst eller ubevisst. En av respondentene brukte følgende eksempel:

"La meg ta for eksempel fylkestingsmøtet i forrige uke, som egentlig var et godt møte, der den ene etter den andre sto frem og snakket om hvor viktig dette er. Også kom det en melding fra Senterpartiet i Oppland som fortsatt ønsker en satsing på allmennlærerutdanningen, en ekstrem kontroversiell sak, som faktisk er en bruddsak hvis det blir en realitet. HIL uttalte riktignok noe støttende rundt dette, noe som de kunne ha som spart seg. Men i hvert fall det som sto neste dag i HA, leste ikke GD, var akkurat den saken, ingenting om hvor positivt det er at PIU har kommet et stykke videre. Det er et ansvar å bringe det videre, kan ikke styre avisene, og de må ta konflikter, men avisene blir konfliktorientert, ikke utviklingsorientert."

Flere av respondentene er inne på hvordan media, og spesielt lokalavisene, bidrar til å forsterke konfliktene. I dette skjæringspunktet har prosjektet en stor utfordring. Manglende innsikt og kunnskap fra det som strategiteorien kaller "kjenn historien" bidrar til misforståelser og unødvendige konflikter. Det at det ikke er full åpenhet omkring arbeidet i PIU på alle arenaer skaper grunnlag for posisjonering. Dette underbygges av at styringsgruppen alltid har åpne møter, mens høyskolene i større grad til nå har lukket sine møter når prosjektet skal diskuteres. Det gjør at heller ikke vi kjenner grunnlaget for de beslutninger PIU fatter, eller hvorfor saker blir satt på dagsorden eller ikke. Posisjoneringen viser seg også ved at aktørene opererer som enkeltaktører overfor næringslivet, politiske

miljøene og ikke minst media. Man burde kunne forvente at man i større grad opptrer samlet og taler med en tunge.

Vi skal ikke problematisere det ytterligere, men det kan virke som om avisene uansett får de opplysningene de ønsker. Noe som kan sees i lys av behovet for å posisjonere seg diskusjonen. Eller at media selv ønsker å påvirke debatten. Slik sett blir media nøkkelaktører som PIU som gruppe burde ha påvirket.

Dette forsterker vår oppfatning av at det mangler et felles mentalt bilde.

Samarbeidsrelasjonene aktørene i mellom

Gjennom å belyse et uavklart organisatorisk perspektiv, og med fokus på den åpne mikrofon, ønsker vi å tydeliggjøre at aktørene verken har fokus på, eller forståelse for betydningen av å ha et felles mentalt bilde av PIU. Det er tydelig at ingen står frem og uomtvistelig representerer PIU i det åpne rom. Det er enkeltaktører som lar seg henfalle til å tale til den åpne mikrofon for å frem sin sak. Det blir tydelig for oss at det fort blir et transaksjonsprosjekt hvor avtaler og forhandlinger blir det viktige. Det skaper neppe entusiasme og forankring innad i egen organisasjon og utad mot omgivelsene. Vi registrerer at aktørene har ulik virkelighetsoppfatning. Det har ikke vært satt av tid til å diskutere felles mentalt bilde på de ulike arenaene og det bidrar til at man mangler verktøy og strategier for å håndtere uenigheter. Flere av funnene peker i retning av et forhandlings - og utmattelsesprosjekt, med fokus på det å posisjonere seg mest mulig i påvente av et forestående sammenbrudd. Det at Gjøvik og Lillehammer ikke evnet å slå seg sammen er et signal som viser hva PIU står ovenfor når en flytter seg fra det faglige til det organisatoriske perspektivet. Flere av respondentene har pekt på at man trenger nye mennesker for å revitalisere et fellesbilde, slik at visjonen om å bygge et innlandsuniversitet ikke kommer i bakgrunnen.

10.2 Delkonklusjon – mentalt bilde

Våre data og drøftinger tydeliggjør at PIU i liten grad har et felles omforent mentalt bilde av Innlandsuniversitetet. Det er tydelig at det er mange indre agendaer med det formål å forsterke den enkelte høyskole. For omgivelsene er det en medvirkende årsak til at det i liten grad føres gode og fremtidsrettede diskusjoner omkring hva dette prosjektet vil bety for Innlandets utvikling. I en markedstilpasset virkelighet er det ikke unaturlig at den enkelte høyskole har behov for hele tiden å lykkes i konkurranse med andre høyskoler. Det manglende fokuset på fellesprosjekter, hvor de ulike kompetansemiljøene i sammenheng for å skape konkurransefortrinn, utgjør etter vår vurdering en vesentlig utfordring. Dersom hensikten ikke

er å få til slike synergier kan en vanskelig se at det vil være noe rasjonale for å slå seg sammen til en organisasjon. Vi konstaterer at omforente felles bilder av et fremtidig innlandsuniversitet mangler. Det å skape dette felles delte bildet er etter vår vurdering en vesentlig suksessfaktor for å lykkes med dette prosjektet.

11 Betydningen av ledelse

11.1 Grunnlaget for drøfting

I vår undersøkelse har vi funnet empirisk belegg for følgende forhold knyttet til styring og ledelse av Prosjekt Innlandsuniversitetet

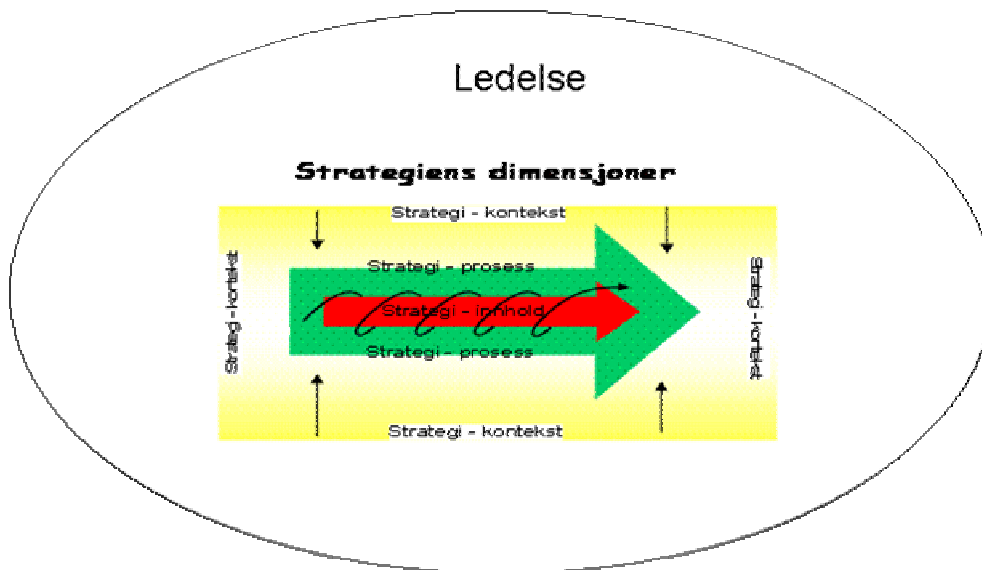
Ledelse

- *handler om ledelse*
- *sterkere ledelse*
- *at det skapes arenaer for samhandling*
- *ledelsesmessig sammenheng synes visjonen som en teknikalitet*
- *mangel på noen som styrer*
- *behov for strammere prosesser, dokumentasjon og disiplin*
- *ikke er etablert kjerneverdier for PIU*
- *mer faglig samarbeid for å bryte ned fronter*
- *ingen i fondet eller fra ledelsen i IU stimulerer til faglig utvikling på tvers av institusjoner*
- *nettverksorganisering har vært unngått*
- *utøvende ledelse er topptungt og toppstyrt*
- *liten grad synes å være etablert et eierskap inn i organisasjonene*
- *ikke har evnet å fokusere på en hovedprofil av et innlandsuniversitetet*
- *ikke evnet å avstemme den med hvordan den stemmer med regionens ønsker*
- *samarbeidskonstellasjoner mellom de to fylkeskommunene synes å fungere*
- *prosjektdirektørens rolle, hans mandat og inkludering eller mangel på sådan*
- *prosjektledelse som satt på toppen og styrte prosjektet*
- *andre ser ikke at prosjektet kunne vært organisert og ledet annerledes*

Det å ha en felles visjon og felles mentalt bilde synes relevant i forhold til utøvelse av ledelse og lederskap. Betydningen av en felles omforent forståelse av den situasjonen man befinner seg i og den strategiske konteksten man opererer under, synes å være viktig for utøvelse av ledelse og lederskap. Dersom dette ikke blir ivaretatt på en god måte gir dette noen mulige ledelsesutfordringer.

Vi har slått fast at aktørene i liten grad har vært opptatt av å ha en felles visjon så langt i prosjektet. Vi har også pekt på at man ikke har en felles oppfatning av hva et innlandsuniversitet skal bli. PIU synes å mangle en strategi. Med dette som utgangspunkt vil vi måtte se på ledelsen av dette prosjektet. Som figuren viser innebærer enhver prosess en eller annen form for ledelse. I PIU - prosjektet har funnene vist at en ikke har en enhetlig og omforent ledelse av prosjektet. Prosjektdirektørens rolle og myndighet er av mange pekt på

som for svak. Prosjektet burde etter vår vurdering hatt en tydeligere ledelse med fokus mot de mer langsiktige utviklingsperspektiver. Modellen på neste side er ment å illustrere dette.



Figur 15; Ledelse relatert til strategiens dimensjoner; innhold, - prosess og kontekst

Til grunn for Innlandsuniversitetet ligger et ønske om en samlet region i innlandet som ved hjelp av kunnskap og kompetanse skal gå styrket inn i fremtiden. Det startet med Morgenlandet og har fortsatt med PIU. Man hadde gode analyser av "problemet innlandet" da man gikk i gang med dette prosjektet. Man valgte utviklingen av et universitet som samlende virkemiddel. Bredt sammensatte grupper gjorde dette valget. Det ble nedsatt en prosjektgruppe som skulle videreutvikle denne beslutningen. Etter dette punktet har det aldri blitt etablert en formell felles plattform for å lede fremdriften i prosjektet. Det kan synes som om PIU og PIUs aktører i liten grad har sett seg tjent med det.

Prosjektet har valgt å utsette de vanskelige diskusjonene knyttet til den fremtidige organisering og styring av et fremtidig universitet. Etter vår vurdering vil dette utfordre den skjøre ledelsesplattformen prosjektet har. Denne prosessen er nå er satt på dagsorden, og det egentlige arbeidet kan begynne. Den mislykkede fusjonen mellom HiG og HiL kan være et eksempel på de utfordringer de tre institusjonene står overfor. Skal PIU lykkes vil man trenge en tydelig ledelse som er omforent, enhetlig og med fellesperspektiver. Prosessen frem til nå har vist at de tre høgskolene i nevneverdig grad ikke har evnet dette. Mye av dette kan henføres til våre funn om at høgskolene har ulike agendaer og mål, og på mange måter heller ikke er interessert i å lage et omforent et grunnlag for god og helhetlig ledelse av prosjektet.

Strategisk ledelse på politiske markeder

Offentlige virksomheter er organisasjoner med høy grad av kompleksitet og de opererer innenfor ulike arenaer. Dette krever at man må kunne håndtere mange og ulike relasjoner og samtidig utøve godt lederskap på de ulike arenaene, internt og eksternt. Slik sett kan strategisk ledelse i realiteten beskrives som en prosess hvor forskjellige krav skal balanseres i forhold til hverandre.¹¹⁶

Ledere må kunne håndtere utfordringene ved økt eksponering, økt press og fokus fra media, og utfordringen ved å kunne balansere mellom snakk og handling. Ledernes egenskaper må sees i sammenheng med den organisasjonsmessige konteksten de opptrer i.¹¹⁷ Den største utfordringen som møter ledere i offentlig sektor er balanseringen mellom langsiktig, målrettet og strategisk tenkning på den ene side og det å delegerer, kommunisere og stimulere til samarbeid på den andre siden. Utfordringene omhandler ulike aspekter. Lederskapets utfordring ligger nettopp i det å kunne håndtere de ulike interessentene og forventningene som de mottar på vegne av organisasjonen. Dårligere rammebetingelser og begrenset handlingsrom er en utfordring ved utøvelse av ledelse. For å kunne imøtekomme noen av disse utfordringene blir det viktig for PIU å se betydningen av de lokale og historiske nettverk.¹¹⁸ Disse lokale strukturene utgjør muligheter og tilgang til ulike arenaer som igjen vil kunne bidra til å forsterke visjonen om et PIU. Det er viktig å være seg bevisst at ledelse er noe mer enn klassiske styringstiltak som gjøres i de lukkede rom mellom prosjektmedlemmer og politikere. Å være en god strateg er ikke nok. Lederskap dreier seg om mer enn å tilpasse strategien, - det handler om å tilpasse seg de sosiale omgivelsene¹¹⁹ Ledelse handler om å kommunisere og samhandle med mennesker for å nå ønskede mål. I dette ligger en god læresetning for ledelsen når en skal videreføre arbeidet med PIU. Det å etablere arenaer (interne og eksterne) hvor en kan kommunisere og debattere prosjektets formål og forventede gevinster.

Ettersom endring i økende grad beskriver verden rundt oss, så vil problemet være at dominerende ideer reflekterer gårsdagens realiteter og ikke dagens og morgendagens realiteter¹²⁰ Det fundamentale i endringsledelse er derfor å forstå konteksten og kunne endre sin forståelsesramme, når det må skje en rekonfigurering av landskapet Med endringsledelse forstår vi;

”ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling.”¹²¹

¹¹⁶ Fjell Erik; *Strategisk ledelse på offentlige markeder*; Forelesning MPA III Hamar 6. mai 2006

¹¹⁷ Baldersheim Harald, Rose Lawrence E; *Det kommunale Laboratorium - Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget 2000

¹¹⁸ Christensen Tom; *Moderne forvaltningsreformer- ledelsesidealer og utfordringer*, forelesning i Hamar 10. mars 2006; *I slike sosiale strukturer ligger det kulturelle utfordringer som vil kunne skape en vanskelig balansegang mellom tradisjoner og reformer. Kulturelt samhold og felles verdier, såkalt ”valued based management” vil igjen kunne bli betydningsfullt*

¹¹⁹ Whittington R; *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Abstrakt forlag 2002

¹²⁰ Normann Richard; *Reframing Business - When the Map Changes the Landscape* (2001).

¹²¹ Vanebo Jan Ole; *Kreativt lederskap* forelesning Karlstad 27. 10 2006

Det å kunne utøve endringsledelse står dermed sentralt. Lederne må ha kompetanse og ferdigheter til å mestre sin egen endring og endring av organisasjonen. Viktige ledelsesmessige utfordringer er å forstå de ulike aktørs behov, samtidig som man evner å forklare og tydeliggjøre sine prioriteringer. Dette handler i hovedsak etter vår vurdering om å skape en god balanse mellom styring og lederskap¹²². Denne samspillprosess er et viktig element som PIU prosjektets ledelse må være seg bevisst. Å lede handler i bunn og grunn om å vite hva du skal gjøre og få det gjort på en tillitvekkende måte.

Høgskolene er i et marked som er politisk styrt fra regjering og departement, men som påvirkes av det regionale og det lokale.

*”Den politiske marknaden är den möteplats på vilken olika typer av aktörer i samverkan och konkurrens med varandra inför allmänhet och beslutsfattare för fram, byter, bryter och får stöd för ideer, åsikter och värderingar om hur samhället ska vara uppbyggt och hur de gemensamma resurserna ska fördelas”.*¹²³

I lys av denne definisjonen kan man betrakte et marked som ” *ett värderings- og utbyttforum för politiska åsikter, ideer och krav.*”¹²⁴ Gjennom å benytte markedsbegrepet gis det en tydelig markering av at PIU er avhengig av omverdenen. Det opereres med tre ulike nivåer av møteplasser eller markeder for offentlige organisasjoner. Det er på det *konstitusjonelle nivå*, hvor politiske beslutninger tas og hvor det eksisterer et marked for lobbyister, korporative kanaler, sektor interesser og maktkamper mellom ulike politiske og administrative nivåer. På *organisasjonsnivå* vil ulike offentlige organisasjoner henvende seg direkte til den allmenne opinionen for å få støtte og forsøke å skape seg et handlingsrom på det politiske markedet. På *opinionsnivået* vil opinionens støtte, eventuelt motstand komme inn og her fungerer massemediene som markedets informasjonsbærere, samtidig som de har en avgjørende innflytelse på hva som blir behandlet eller ei. Massemedias rolle blir med dette stadig viktigere for de ulike politiske aktørene og de offentlige organisasjonene, nettopp fordi de ikke bare speiler opinionen, men også bidrar til å forme den.¹²⁵ Med strategisk ledelse menes dermed de prinsipper eller grunnforestillinger omkring ledelse som har utviklet seg organisasjoner som arbeider på – eller er avhengig av politiske markeder, og som kommer til uttrykk i konkrete handlinger så vel som i programmer og uttalelser.¹²⁶

Strategisk ledelse på politiske markeder er innrettet mot å forankre så vel eksternt som internt, samt eksternt skape opinion. Selve grunntanken ligger i at aktører på politiske markeder velger ut ifra sin ideologi og sine organisasjonsidealer hvilke politiske områder man skal operere innenfor, hvilke spørsmål som skal formuleres samt sin organisasjons- og

¹²² *Håndbok i lederskap for luftforsvaret* Luftforsvarsstaben ny utg. 1995

¹²³ Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur side 106

¹²⁴ *Ibid*

¹²⁵ Fjell Erik; Forelesning MPA III; *Strategisk ledelse på offentlige markeder*; Hamar 6. mai 2006

¹²⁶ Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur

medlemspolicy.¹²⁷ Strategisk ledelse på politiske markeder handler ikke bare om langsiktig allokering av fysiske og økonomiske ressurser, men også om å utnytte ”ideologiske ressurser i den hensikt å øke sin legitimitet i samfunnet.¹²⁸ I dette perspektivet har ikke PIU prosjektet greid å etablere seg. Det er mest fokus på intern krangling og mindre fokus på å påvirke det politiske landskapet slik at rammevilkår for etablering av dette prosjektet kan påvirkes.

Kompleksiteten i politikken er økende gjennom nye politiske dimensjoner og nye arenaer. Kravene til prosjektledelsen om å håndtere dette ”markedet” er økende, og dette gir utfordringer med hensyn til de lederroller som en til nå har valgt. Hvordan skal man skape ny ”ledelseskraft” når prosjektet går over i en ny fase, hvor en definitivt vil trenge denne felles kraften for å lykkes.¹²⁹ Hvordan kan man skape nødvendig handlingsrom for prosjektet?

11.2 Delkonklusjon - ledelse

Ledelsen av dette prosjektet er ikke er ivaretatt på en slik måte man kunne forvente. Som en av respondentene så klart og utvetydig i følgende sitat uttrykker det;

*”Man skal ha en forståelse på en måte for at dette her er komplisert, men jo mer komplisert det er jo viktigere synes faktisk jeg det er å ta utgangspunkt i god teori og etablert empiri!
Du kan på en måte ikke beskyldes for å ha gjort mange feil hvis du prøver å gjøre det i en ordnet rekkefølge på den måten, - og da har du også en annen fordel, du kan ha flaks at det er mange av de andre i prosjektet som faktisk har lest de samme bøkene, og i hvert fall på de tre høgskolene så er det nok kompetanse innenfor dette med endring og endringsledelse til at man faktisk kan ha et felles referansepunkter! Men sånn som dette prosjektet har blitt så finnes det ingen referansepunkter med hensyn til verken teori eller empiri!”*

Med grunnlag i våre funn ser vi at uten god og enhetlig ledelse vil prosjektet måtte forvente å møte ytterligere utfordringer i den videre prosess. Det at man bevisst har valgt å utsette de vanskelige spørsmålene rundt fremtidig organisering kan tyde på mangelfullt fokus på ledelse og styring.

Det blir også viktig å trekke frem at uten helhetlig ledelse, evner prosjektet ikke å bygge nettverk mot de arenaer som er viktige for å gi et fremtidig universitet gode rammevilkår.

Den manglende helhetlige ledelsen og det sterke fokus på egne agendaer forsterker dette inntrykket.

¹²⁷ Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur

¹²⁸ Ibid

¹²⁹ Johnstad Bror A, Divisjonsdirektør akutt og prehospitaltjenester v/ Sykehus Innlandet; *Helseledelse i praksis. Krav og dilemmaer*, Vinterkonferansen 10. mars 2006

12 OPPSUMMERENDE VURDERING - SVAR PÅ PROBLEMFORMULERINGEN

I lys av problemstillingen og gjennom å granske felles visjon og felles mentalt bilde hos de ulike aktørene i PIU har vi funnet klare og tydelige indikasjoner på at de ulike aktørene *ikke deler felles visjon og felles mentalt bilde*.

Som noen av respondentene uttrykker så har man en felles grunnverdi i PIU- familien (høgskolene og det politiske miljøet) som går på at kompetanse er viktig. Det er allikevel viktig å se at på tross av dette ”fellesskapet”, så har man ulike roller i prosjektet.

PIU kan betegnes som en politisk ide, der politikerne hadde en strategi for å revitalisere Innlandet, - der man gjennom kompetanse skal skape utvikling og vekst for regionen.

Hver av høgskolene hadde imidlertid egne ambisjoner, - der betydningen av kompetanse og faglig utvikling også handlet om å revitalisere egen institusjon. Høgskolene har sett på økt kompetanse som viktig. Det gir mulighet til å videreutvikle og løfte frem egen institusjon. Dette gir en indikasjon om at institusjonene er seg selv nok.

En felles visjon er som tidligere nevnt i kapittel 2 de felles mål eller det felles mentale bilde av fremtiden som aktørene slutter opp om, og som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse. En felles visjon skaper felles forpliktelse og omtanke mellom aktørene. En visjon er en realitet først når vi deler det samme bildet og er forpliktet til hverandre gjennom dette felles bildet.

En oppsummerende betraktning er, at felles visjon i den betydning vi har lagt til grunn, synes å være fraværende hos aktørene i PIU. Dette underbygges med flere forhold som har kommet til uttrykk;

- Aktørene føler ikke noe eierforhold til visjonen, - den oppleves ikke som inspirerende eller som en driver – en *stretch target* i prosjektet.
- Visjonen er ikke fylt med reelt innhold. Det har kun vært en nødvendig ”øvelse” som man har gått igjennom. Dette fordi det mangler en kobling mellom visjonen og den underliggende strategien.

En delt visjon forstått som et felles mentalt bilde er svært essensielt for lærende organisasjoner. Den setter fokus på en utvikling, og det er et problem at personlige visjoner aldri blir omsatt til en felles visjon som involverer hele organisasjonen.¹³⁰

- Visjonen har heller aldri vært kommunisert eller revitalisert av aktørene.
Det har verken vært satt av nødvendig tid til eller vært fokusert på dette arbeidet fra aktørenes side.

¹³⁰ Ibid

- Visjonen mangler med dette forankring i egen organisasjon (høgskolene). Forankring handler om å få til gode prosesser, noe som også ser ut til å være fraværende i dette prosjektet.

P. Senge uttaler at en *felles visjon* er en visjon som mange føler forpliktelse til fordi den reflekterer deres egen personlige visjon.¹³¹ Det finnes med andre ord finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. Det dreier seg således om å utvikle en felles oppfatning, et felles mentalt bilde av meningen med den kollektive innsatsen og at den felles visjonen må ta utgangspunkt i de verdibaserte målsettingene¹³².

- Det har ikke vært skapt felles arenaer hvor kjerneverdiene, verdigrunnet for PIU er diskutert i fellesskap.

I stedet har det for aktørene vært mer fristende å operere for åpne mikrofoner enn å lage strategier for å håndtere uenigheter innad i prosjektet.

Under drøftingen av *felles visjon* finner vi at enkelte sentrale aktører har mistet fokus. Aktørene evner i svært liten grad å samhandle med hverandre mot en felles målsetting som er et Innlandsuniversitetet, men der aktørene heller samler seg om lokale strategier og egne ambisjoner. Dette bidrar til at det blir vanskelig å lykkes med prosjektet.

Det kan også synes som om prosjektet oppleves å være et sprikende prosjekt, sterkt preget av uenighet og krangling, kamp om ressurser og posisjonering, skiftende/ varierende allianser og alliansebygging, og med ulike agendaer og internt spill. Det kan videre synes fylkeskommunenes rolle oppleves som noe problematisk og at aktørene har litt ulik virkelighetsoppfatning. Det nevnes fra noen respondenter også at PIU er et forhandlingsprosjekt og et utmattelsesprosjekt som trenger nye mennesker.

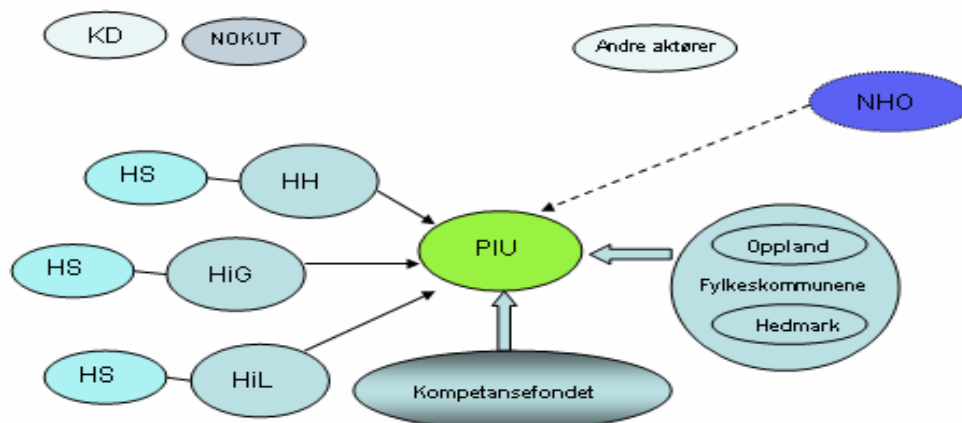
Under drøftingen av *felles mentalt bilde* forsterkes oppfatningen av at prosjektet ikke deler en felles referanseramme. Aktørene har blant annet bevisst bruker media, i den hensikt å fremme egne synspunkter. Dette bidrar til at viktige prosesser undermineres og forsterker ulikheten snarere enn fellesskapet og delte mentale bilder. Dette forsterkes igjen ytterligere ved at aktørene i liten grad evner å jobbe i fellesskap, fordi de mangler gode strategier for å løse uenighet og konflikter.

Under drøftingen av *ledelse* finner vi at det ikke er etablert en ledelse. Det er ingen enhetlig person som har legitimitet til å fronte prosjektet med den tyngde og kraft som må til for å lede de prosessene som prosjektet trenger. Dette skaper ledelsemessige utfordringer for PIU.

¹³¹ Senge Peter; *The fifth discipline- The Art and Practice of The Learning Organization* 1999

¹³² Hustad Wiggo; *Lærande organisasjonar - organisering for kunnskapsutvikling*, Det Norske Samlaget Oslo 1998

Prosjektet trenger en ledelse som kan gå foran og som lever visjonen. Prosjektet trenger en enhetlig ledelse som evner å omsette visjoner til handling gjennom tillitskapende lederskap. Ledelse er en prosess der det å utarbeide visjoner, bygge nettverk og skape relasjoner står sentralt. Ledelse handler på mange måter om å vite hva som skal gjøres og få det gjort på en tillitvekkende måte. Ledelse handler om samspill, et samspill mellom flere parter der tillitt, gjensidig respekt og samarbeid er grunnleggende byggesteiner samt evnen til å dele et felles bilde for å nå sine mål.



Figur 16; Modell over arenaene, - aktørenes grad av samarbeid og samhandling

Med modellen har vi søkt å billedliggjøre hvordan aktørene i prosjektet forholder seg til hverandre og til PIU. Med modellen ønsker vi å understreke at PIU som prosjekt ikke har klart å generere samarbeid mellom aktørene.

Høgskolene har i liten grad samarbeidet på tvers av avdelinger og institusjoner og i den grad det er snakk om samhandling, så er den sterkt preget av forhandlinger. Høgskolene er således mer opptatt av å styrke egen faglig profil som finansieres gjennom kompetansefondet. Fylkeskommunene Hedmark og Oppland derimot opptrer med stor grad enighet om retningen og forholder seg helt og holdent til utviklingsprosjektet PIU. Gjennom de funn vi har gjort synes ikke næringslivet representert ved NHO å ha vært noen aktør i prosessen.

Hvor ligger så utfordringene for PIU? Hva er prosjektet avhengig av for å kunne realiseres og lykkes? I lys av teorikapitlet, de funn som er gjort og de drøftinger vi har foretatt, kan vi konkludere med at det strategiske grunnlaget, forstått som felles visjon og felles mentalt bilde ikke er tilstede hos aktørene i PIU, - og at prosjektet mangler en sterk og tydelig ledelse som evner å skape et felles mentalt bilde som grunnlag for en felles visjon som skaper retning i prosjektet, og som har den nødvendige gjennomføringskraft til å drive prosjektet fremover.

Prosjekt Innlandsuniversitet vil trolig ikke kunne realiseres uten at man skaper de helt nødvendige og gode prosesser og legitimitet for prosjektet, - uten at man forankrer visjon og felles mentalt bilde ned i organisasjonen. Ledelsen må skape den nødvendige involvering og entusiasme og engasjement.

Med utgangspunkt i at enhetene i PIU er kunnskapsorganisasjoner tuftet på prinsippene i en lærende organisasjoner med felles visjoner og felles mentalt bilde, har vi funnet at dette grunnlaget ikke er tilstede hos aktørene.

Prosjektet har fulgt en utviklingsretning med de utfordringer det har gitt. Det synes da også åpenbart at prosjektet vil fortsette å møte nye utfordringer i tiden fremover, - både på kort og lengre sikt.

Den siste og avgjørende fasen kan imidlertid lykkes. Men det vil etter vår vurdering kreve at man tar kraftigere ledelsesgrep og at det skapes et felles mentalt bilde for hvor man står og hvor man skal. Dette kan for eksempel løses gjennom å etablere en ledelse for prosjektet, - et interimsstyre for PIU som er overordnet høgskolestyrene og som legger føringer og som evner å ta gode beslutninger.

13 Videre forskning

Vår undersøkelse av Prosjekt Innlandsuniversitetet har hatt som fokus å peke på mulige strategiske utfordringer vurdert på bakgrunn av aktørenes felles visjon og felles mentalt bilde og derigjennom mulige ledelsesutfordringer.

PIU har gitt oss innsikt i hvordan et regionalt utviklingsprosjekt kan ha utfordringer med utgangspunkt i flere dimensjoner.

- *Hvordan skapes gode prosesser og samhandling*
- *Hvordan skapes entusiasme for regionale utviklingsprosjekter som går på tvers av faste og etablerte regioner*
- *Hvordan skapes implementeringen og effektueringen*
- *Hvordan skapes forankring og intern legitimitet*

Det oppstår således flere interessante forskningsfelt relatert til utfordringer som regionale utviklingsprosjekter møter i dag og i fremtiden i lys av regionreformen. En mulig forskningsvinkel vil kunne være å se på om de funn vi har pekt på også preger andre regionale utviklingsprosjekter. Som følge av denne avhandlingen kan det tenkes at videre forskning kan trekke veksler på det som fremkommer i denne avhandlingen, og om dette preger tilsvarende regionale utviklingsprosjekter. Et annet forskningsfelt kan være om PIU bare bidrar til å konsolidere høgskolene i Innlandet under et nytt navn, eller hvorvidt de vil bli en vital kraft for utvikling og institusjonsbygging for fremtiden. Kunnskap vil bli en etterspurt vare. Tør man å tenke lenger enn til 2020?

14 VEDLEGG

Til avhandlingen følger disse vedleggene:

- 14.1 Vedlegg A; Faktaark om aktørene
- 14.2 Vedlegg B; Faktaark om høgskolene
- 14.3 Vedlegg C; Samarbeidsarenaer i Innlandet
- 14.4 Vedlegg D; Informasjonsbrev
- 14.5 Vedlegg E; Intervjuguide
- 14.6 Vedlegg F; Samtykkeerklæring
- 14.7 Vedlegg G; Tilleggsavtalen
- 14.8 Vedlegg H; Utdrag fra samarbeidsavtalene vedtatt i 2002 og 2005
- 14.9 Vedlegg I; Faglig utviklingsarbeid
- 14.10 Vedlegg J; Historikk og oversikt over campusenes geografiske plassering

15 FIGURLISTE

Figur 1; En ramme for teori og metode	13
Figur 2; En analysemodell med ”teoretiske briller” for granskning av empiri	15
Figur 3; Oppsummerende tabell over de ulike strategiske tilnæringer.....	18
Figur 4; Modell over strategiens dimensjoner	19
Figur 5; Kjerne- elementene i strategisk ledelse	20
Figur 6; John P. Kotters 8 trinns modell.....	22
Figur 7; Oversikt over de enkelte aktører i prosjektet	28
Figur 8; Utvelgelse av de vesentligste aktørene i PIU	30
Figur 9; Oversikt over arenaenes betydning.....	32
Figur 10; Modell over arenaene, - aktørenes dominans og påvirkningskraft.....	33
Figur 11; Fire designkriterier for casestudier	35
Figur 12; En analysemodell med ”teoretiske briller” for granskning av empiri	44
Figur 13; En modell som viser koblingen mellom våre funn og problemformuleringen.....	103
Figur 14; Sammenfatning og gruppering av hovedfunnene i empirien.....	104
Figur 15; Ledelse relatert til strategiens dimensjoner; innhold, - prosess og kontekst	119
Figur 16; Modell over arenaene, - aktørenes grad av samarbeid og samhandling	125

16 LITTERATURLISTE

Baldersheim H, Rose L E. *Det kommunale Laboratorium - Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget 2000

Berg P O, Jonsson C. *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Studentlitteratur

Busch T, Johnsen E, Vanebo J.O. *Endringsledelse i det offentlige*, Universitetsforlaget, Oslo, 3 utgave 2003

Busch T, Johnsen E og Vanebo J.O. *Økonomistyring i offentlig forvaltning*, Universitetsforlaget 2002

De Wit B, Meyer R. *Strategy - Process, Content, Context*, 1996.

Diesen S. *Militær strategi* - J W Cappelens forlag AS, Oslo 2 utgave 2000

Ekholm M, Fransson A. *Praktisk intervjueteknik*, Norsteds 1994

Esaiasson, P, Gillijam, M, Oscarsson, H, Wägnerud, L. *Metodpraktiken*, Norsteds Juridik AB, Stockholm 2003.

Evjegaard R. *Vetenskaplig metod*, - Studentlitteratur 1996

Hustad W. *Lærande organisasjonar - organisering for kunnskapsutvikling*, Det Norske Samlaget Oslo 1998

Håndbok i lederskap for luftforsvaret Luftforsvarsstaben ny utg. 1995

Johannessen A, Tufte P,A, Kristoffersen L. *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*, Abstrakt forlag 3. utgave 2006

Johnson G & Scholes K. *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times Prentice Hall, sixth ed. 2002.

Kotter John P, *Leading Change*; Boston Harvard Business School Press 1996

Porter M; *Competitive Advantage of Nations*, Macmilliam 1990

Roos G, Krogh von G, Roos J. *Innføring i strategi-* Fagbokforlaget 3. utgave

Senge P M. *The fifth Discipline – The Art &Practice of The Learning Organization* 1999

Starrin, B, Larsson,G, Dahlgren L, Styrbom S. *Från upptäckt til presentation,*
Studentlitteratur , Lund 1991

Normann R. *Reframing Business - When the Map Changes the Landscape* (2001

Whittington R. *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Abstrakt forlag 2002

Artikler:

Petersson E.V. *Hva er et universitet.* Artikkel i Universitas 16.8.2006.

Viik T.M. *Innlandsuniversitetet – luftslokk eller realistisk mulighet?* Høgskoleavisa i Trøndelag nr 2/3 2002

Åsvestad T. *Banksjef setter hardt mot hardt* GD. no 23. februar 2007 (Gudbrandsdølen Dagingen, Lillehammer)

Forelesninger/foredrag:

Christensen T. *Moderne forvaltningsreformer- ledelsesidealer og utfordringer,* Forelesning MPA III Hamar 10. mars 2006

Fjell E. *Strategi – en introduksjon samt fire teoretiske tilnærminger* Forelesning MPA III Hamar 5. mai 2006

Fjell E. *Strategisk ledelse på offentlige markeder* Forelesning MPA III Hamar 6. mai 2006

Fjell E. *Strategi- noen sammenfatninger og refleksjoner* Forelesning MPA III Hamar 7. desember 2006

Johnstad B. A. *Divisjonsdirektør akutt og prehospitaltjenester v/ Sykehus Innlandet; Helseledelse i praksis. Krav og dilemmaer,* Vinterkonferansen 10. mars 2006

Landheim, H. *Prosjektdirektør, Innlandsuniversitetet. Foredrag på felles fylkestingsmøte i Hedmark og Oppland,* 20. november 2007

Madsbu J.P. *Samfunnsvitenskaplig metode, datainnsamling,* Forelesning MPA III, Karlstad februar 2007

Norell P.O. *Den utsatte politikeren,* Forelesning MPA III, Arvika 19. januar 2006

Vanebo J. O; *Kreativt lederskap,* forelesning Karlstad 27. oktober 2006

Internettkilder:

<http://www.lederweb.dk>

<http://iu.hil.no>

<http://innlandet.com>

<http://helenorge.nho.no/innlandet>.

Intervju:

Det er gjennomført i alt 11 intervjuer med nøkkelpersoner som har eller har hatt sentrale posisjoner i eller i tilknytning til Prosjekt Innlandsuniversitetet.

Offentlige utredninger / publikasjoner:

Arbo P. *Innlandet 2030, kunnskapsmessig infrastruktur*

Fylkesplan for Hedmark 2005- 2008; *Regionalt utviklingsprogram for Hedmark 2006- 2009*

Hagen A. *Forprosjekt Innlandshøgskolen*, Lillehammer november 2000.

Johnstad T. *Klynger, nettverk og verdiskapning i Innlandet*, - VS2010 *Innlandet – publikasjon*

Larsen I M, Stensaker B. *Om å foregripe forandringer – faglige og organisatoriske utviklingsprosesser i et framtidig "Innlandsuniversitet"* NIFU skriftserie nr. 19/2002

NIBR og Østlandsforskning, NIBR- rapport 2004:8 Norsk institutt for by - og regionsforskning;

Prøitz T. S. (red.) *"Jo mere vi er sammen" – dynamisk utvikling mot en nettverksinstitusjon i Hedmark og Oppland* NIFU skriftserie nr. 19/2001

Samarbeidsavtale 1.11.2002. Utdrag fra Rapport for 2002 utarbeidet av Per Eivind Kjøl
Total Consult

Samarbeidsavtale 28.6.2005, mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer

Stensaker B., Larsen I M, Kyvik S. *Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanninger*, - et diskusjonsnotat utarbeidet i forbindelse med sammenslåingen av Høgskolen i Lillehammer og Høgskolen i Gjøvik, NIFU STEP arbeidsnotat;

Tilleggsavtalen mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer

Østlandsforskning, *Visjon 2010 Innlandet*. Informasjonsrapport nr. 4 – 2002

Vedlegg A Faktaark om aktørene

○ Høyskolestyrene.

Styrene er forankret i Lov om universitet og høyskoler og er det øverste organ ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.¹ Administrerende direktør forbereder styremøtene og legger fram forslag til vedtak. Han har følgelig også talerett i møtene.²

Sammensetningen er som følger, og er lik for alle tre høyskolene:

Rektor (Alle de tre høyskolene har valgte rektorer, og det er rektor som leder styret)

Prorektor

2 medlemmer blant fast tilsatte i undervisnings- og forskerstilling (5 vara)

4 eksterne medlemmer (3 vara, oppnevnes av departementet)

1 medlem blant de fast tilsatte i teknisk/administrativ stilling (2 vara)

2 studentrepresentanter (2 vara).

○ Fylkestingene.

Hedmark

Fylkestinget.

Hedmark fylkeskommune er underlagt demokratisk styring gjennom Fylkestinget.. Fylkestinget ledes av en Fylkesordfører. Fylkestinget har en arbeidsform med tre komitéer som ikke har beslutningsmyndighet, men som forbereder og innstiller i saker som skal til fylkestinget.

Fylkesrådet

I en parlamentarisk modell som Hedmark fylkeskommune har, velger fylkestinget et fylkesråd til å lede fylkeskommunens administrasjon. er det samme som en regjering og står politisk ansvarlig overfor fylkestinget. Et flertall i fylkestinget kan kaste fylkesrådet. Fylkesrådet legger saker fram for fylkestinget, og har ansvar for å følge opp vedtak fra fylkestinget. Fylkesrådet har fått delegert myndighet til å avgjøre saker som ligger til løpende drift av fylkeskommunen og som deltaker i partnerskap med samarbeidspartnere i Hedmark og utenfor fylket. Fylkesrådet har ikke stemmerett i fylkestinget.

Fylkesrådet består av 3 personer og har i tillegg 2 politiske sekretærer.

Fylkesordfører og fylkesvaraordfører har derfor noe annen funksjon enn i andre fylkesting uten tilsvarende ordning. De leder imidlertid fortsatt fylkestingsmøtene.

Oppland

Det politiske arbeidet foregår på to arenaer, der fylkestinget og fylkesutvalget utgjør vedtaksorganene og komiteene står for politikkutforming, saksforberedelse og samarbeid/samhandling.

¹ Jf Lov av 1. april 2005 nr 15, om universitet og høyskoler

² Jf møtereglement for Høyskolen i Hedmark. Reglement for de andre høyskolene er i hovedsak sammenfallende med dette.

Vedlegg A Faktaark om aktørene

Fylkesting:

Fylkestingets 37 medlemmer fordeler seg på de tre tverrsektorielle komiteene som forbereder saker og gir innstilling til Fylkestinget. Fylkesordføreren er øverste politiske leder.

Fylkesutvalg:

Fylkesutvalget består av 9 medlemmer valgt ut fra Fylkestinget. Fylkesutvalget har først og fremst beslutningsmyndighet knyttet til drift/styring av fylkeskommunal virksomhet/sektorer, men har også en koordinerende rolle knyttet til samordning, strategi og regional utvikling. Fylkesutvalget er ordinære medlemmer av fylkestinget.

NHO

NHO Innlandet er NHOs lokale servicekontor i Hedmark og Oppland. De har 6 ansatte. Hovedoppgaven er å drive lokalt opinionsskapende arbeid, påvirke lokale og regionale myndigheter og gi råd til NHOs medlemmer i nærområdet. Styret består av 6 personer fra ulike næringsvirksomheter i innlandet.

Vi har nå beskrevet prosjekteierne og deres interne arenaer ”hjemmebane”.

PIU.

Styringsgruppen er prosjekteiernes fellesarena, - en arena hvor beslutninger tas og strategier legges. Sammensetning og styringsprinsipper i styringsgruppa har imidlertid variert noe over tid. Det samme gjelder for arbeidsutvalget. Ved overgangen fra forprosjekt til hovedprosjekt ble det i 2000 ble det satt ned styringsgruppe med rektorene ved de tre høgskolene, samt politikere og representanter fra næringslivet, NHO og LO i de to fylkene. Fylkeskommunene satte senere krav til deltakelse ei prosjektet og forlangte 2 politikere i 1 fra administrasjonen som deltakere.³

Styringsgruppens slik den fremstår i mai 2007.

Styringsgruppen skal ha ansvar for gjennomføring av de tre høgskolenes og de to fylkeskommunenes ambisjon om å samle Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer til et universitet i Innlandet, samt sikre framdriften i dette arbeidet. Være en pådriver for å utvikle samhandling mellom de tre høgskolene, slik at visjonen om et universitet i Innlandet kan realiseres.

Være en arena for likeverdig og forpliktende partnerskap for regional utvikling i Innlandet. Skape bredest mulig engasjement og vilje til arbeid for et universitet i Innlandet i samfunns- og næringsliv, gjennom en aktiv promotering av universitetssatsingen, og formidling av resultater fra satsingen.

Forestå en forsvarlig forvaltning av prosjektets økonomiske ressurser for å fremme universitetssatsingen på best mulig måte.

Styringsgruppens sammensetning og arbeidsform:

Styringsgruppa skal være prosjekteiernes organ, og har følgende sammensetning:

Medlemmer:

³ Se vedtak i fylkeskommunene høsten 2001.

Vedlegg A Faktaark om aktørene

Rektorene og ett styremedlem fra hver av høgskolene

En representant fra den politiske ledelsen for henholdsvis posisjon og opposisjon i hver av de to fylkeskommunene

Observatører med talerett:

Høgskoledirektørene og fylkesrådmann/fylkesdirektør

Styreleder for KUF-fondet for Innlandet

En studentrepresentant fra hver av høgskolene

En representant fra næringslivet

Konsensusprinsippet er det grunnleggende prinsipp for arbeidet i styringsgruppa. En slik arbeidsmåte fordrer aktiv delaktighet, engasjement og stor vilje til samhandling og samarbeid. Det bidrar ofte til et godt klima og kan virke konfliktforebyggende. Viser det seg i en sak ikke mulig å oppnå konsensus i styringsgruppa, tas saken tilbake til prosjekteierne.⁴

Arbeidsutvalgets sammensetning og arbeidsform:

Arbeidsutvalget for styringsgruppa i PIU består fra 01.08.05 av de tre høgskoledirektørene, fylkesdirektøren i Hedmark og fylkesrådmannen i Oppland. Prosjektdirektøren møter i arbeidsutvalget med talerett.

Konsensusprinsippet er det grunnleggende prinsipp for arbeidet i arbeidsutvalget. Viser det seg i en sak ikke mulig å oppnå konsensus i arbeidsutvalget bringes saken inn for styringsgruppa.⁵

⁴ Kopi fra PIUs hjemmeside

⁵ Kopi fra PIUs hjemmeside

Vedlegg B; Faktaark om høgskolene

Studenter i høyere utdanning i Norge og norske studenter i utlandet, etter kjønn, skoleslag, eieform og lærested. 1. oktober 1996, 2005 og 2006¹

	I alt			Menn			Kvinner		
	1996	2005	2006	1996	2005	2006	1996	2005	2006
Høgskolen i Hedmark	4 289	5 401	6 014	1 495	1 786	1 817	2 794	3 615	4 197
Høgskolen i Gjøvik	1 047	2 015	1 928	627	899	801	420	1 116	1 127
Høgskolen i Lillehammer	2 020	3 594	3 431	638	1 217	1 186	1 382	2 377	2 245
Høgskoler totalt	95831	123159	124863	38006	46012	46048	57825	77147	78815
Til sammenligning									
Universitetet i Stavanger	--	7 508	7 388	--	3 024	2 992	--	4 484	4 396

Om Høgskolen i Hedmark,

Høgskolen i Hedmark har ca. 4 198 studenter og 431 ansatte. Ved de fire avdelingene i kommunene Hamar, Elverum, Åmot (Rena) og Stor-Elvdal (Evenstad)²

1 1 Bevilgning 2007³

Post	Betegnelse	Beløp (i 1 000 kr)
50	Basisfinansiering	219 546
51	Resultatbasert undervisningsfinansiering	100 277
52	Forskningsfinansiering	16 407
Sum		336 230

Om Høgskolen i Lillehammer

Høgskolen har ca. 3 096 studentar, 700 av dei er deltids- og fjernundervisningsstudentar, og 246 tilsette.⁴

Tabell 1 Bevilgning 2007⁵

Post	Betegnelse	Beløp (i 1 000 kr)
50	Basisfinansiering	123 457
51	Resultatbasert undervisningsfinansiering	69 759
52	Forskningsfinansiering	11 850
Sum		205 066

¹ Statistisk sentralbyrå, friggitt 18. juni 2007

² Kopi fra skolens egen hjemmeside

³ Statsbudsjettet for 2007 kap 275, - tildelingsbrev 2007 for Høgskolen i Hedmark

⁴ Kopi fra skolens egen hjemmeside

⁵ Statsbudsjettet for 2007 kap 275, - tildelingsbrev 2007 for Høgskolen i Lillehammer

Om Høgskolen i Gjøvik

Høgskolen i Gjøvik har i overkant av 1 647 studenter og 204 ansatte, og er lokalisert på Kallerud på Gjøvik.⁶

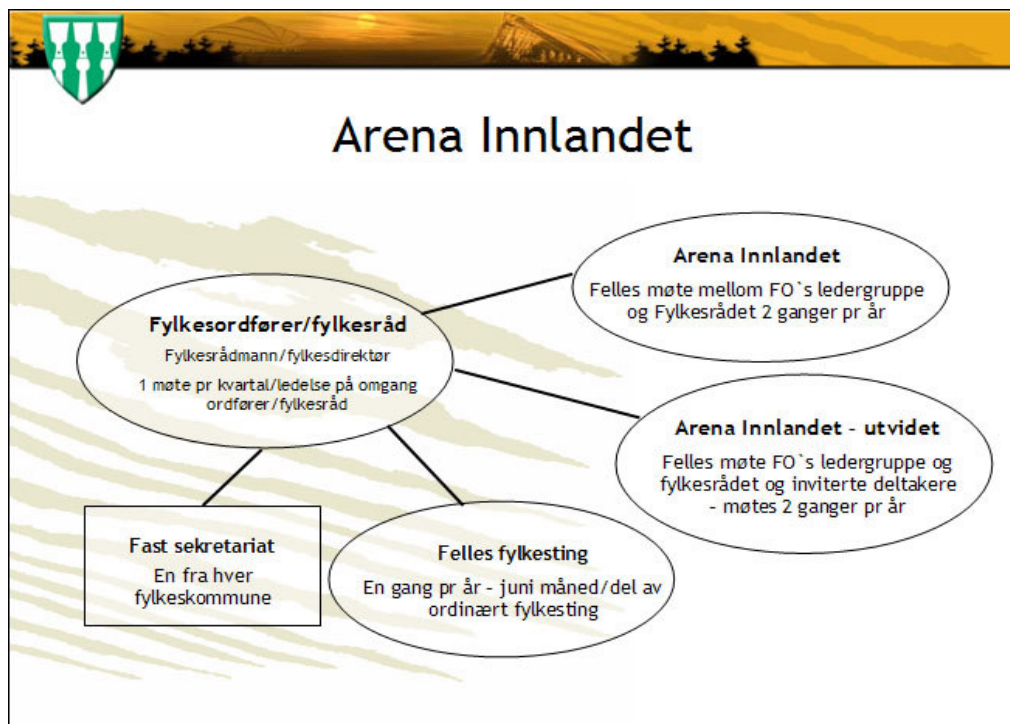
Tabell 1 Bevilgning 2007⁷

Post	Betegnelse	Beløp (i 1 000 kr)
50	Basisfinansiering	105 353
51	Resultatbasert undervisningsfinansiering	41 405
52	Forskningsfinansiering	6 956
Sum		153 714

Vi har ikke funne forklaring på ulikheten i tallstørrelse mellom det SSB bruker og det Høyskolene selv bruker. Der kan skyldes antall fjernstudenter/deltidsstudenter/folk på voksenopplæring.

⁶ Kopi fra skolens egen hjemmeside

⁷ Statsbudsjettet 2007 kap 275 – tildelingsbrev 2007 for Høgskolen i Gjøvik



Formål, rolle og organisering

Forum Innlandet er en nettverksallians mellom sentrale aktører i Innlandet med hensikt i å samordne ressurser og felles interesser

Forum Innlandet ønsker å:

Være den regionale alliansen som kan samordne, styrke og koordinere næringslivets deltagelse i den regionale utviklingen.

Felles strategier og satsinger:

Være nettverk for alliansbygging

Utvikle Innlandsperspektivet

Bidra til akkvisisjonen av bedrifter, befolkning, kompetanse, og arbeidsplasser.

Solveig Seem og Hildegard Johannessen, studenter ved MPA III
Vogngutua 6,
2380 Brumunddal

dato

Adressat

Forespørsel om samarbeid i forbindelse med gjennomføringen av hovedoppgaven (PIU - Prosjekt Innlandsuniversitetet)

1 Bakgrunn og innledning

Vi er to studenter ved det tredje masterprogrammet i offentlig lederskap og styring ved Høgskolen i Hedmark. Programmet gjennomføres i samarbeid med Universitetet i Karlstad (MPA III, 2005 – 2007). Så langt har vi avlagt eksamen innen fagene organisasjon og ledelse, statsvitenskap, international governance, forvaltningsøkonomi, regional og lokal utvikling, strategi, endring og forvaltningsevaluering. Nå gjenstår arbeidet med selve hovedoppgaven, som vil pågå frem til midten av november dette året..

Det legges betydelig vekt på den forskningsmessige delen av arbeidet med hovedoppgaven. Vår oppgave skal gjennomføres med utgangspunkt i Prosjekt Innlandsuniversitetet (PIU). Selve datainnsamlingen vil skje gjennom dokumentasjonsinnhenting og tekstanalyse, men også gjennom intervju av ulike aktører som har deltatt i prosjektet, både i etableringsfasen og i implementeringsfasen.

Hensikten med dette notatet er derfor å gi dere en kort informasjon om arbeidet vårt og samtidig skissere våre ønsker om bidrag fra dere.

2 Foreløpig ramme for masteroppgaven

2.1 Generell beskrivelse av vårt tema

Regionale utviklingsprosjekter er utfordrende og vi ønsker å se på hvorvidt Innlandsuniversitetet som prosjekt (PIU) kan realiseres og hvilke kritiske forhold som må være tilstede. Vi interesserer oss spesielt i denne sammenhengen om å se på det strategiske grunnlaget og den strategiske implementeringen av (PIU) frem til 2006.

2.2 Foreløpig problemstilling

Oppgavens foreløpige forskningsmessige problemstilling er således; *Et regionalt utviklingsprosjekt. Kan Innlandsuniversitetet realiseres? En studie av det strategiske grunnlaget og den strategiske implementeringen frem til 2006.*

2.3 Involvering av ulike aktører

Vi planlegger å gjennomføre vår datainnsamlingsdel i store trekk slik:

- *Dokumentanalyse* som omfatter rapporter, referater, beslutningsnotater
- *Intervjuer* som omfatter et representativt utvalg av sentrale aktører som har vært involvert i Innlandsuniversitetsprosjektet. Utvalgets sammensetning vil bli definert gjennom hvilken strategisk / politisk rolle de har hatt i prosjektet. Følgende kriterier i utvalget vil søkes ivaretatt; - *hensiktsmessighet*, - *informasjonsrikdom*, *variasjon*, og *relevans*.^A

Intervjuene vil gjennomføres som personlige intervjuer. Aktørene vil være fra politisk nivå, fra næringslivet og fra de tre høgskolemiljøene. Intervjuobjektene vil få tilsendt en intervjuguide i

forkant av selve intervjuet. Informantene vil også få anledning til å lese gjennom et utkast til oppsummering av intervjuet for å kunne rette opp faktiske feil og komme med kommentarer.

2.4 Tidsbruk av ulike aktører

Hvor omfattende vil så dette arbeidet bli? Vi vurderer at bidragene fra hver enkelt intervjuobjekt er lik den tiden det tar å gjennomføre intervjuet, dvs. ca. 1- 1,5 time.

2.5 Anonymitet

Data som fremkommer gjennom intervjuet er anonymt og vil således bli behandlet konfidensielt.

3 Respondenter – toneangivende aktører for vår oppgave

Vi henvender oss til Dem i det vi gjennom våre innledende analyser av grunnlagsmateriale vurderer din informasjon som viktig for vår problemstilling.

Vi håper du finner dette interessant og finner tid til et intervju før sommeren.

Tilbakemelding og ytterligere utdypning av oppgaven kan rettes til Solveig på mobil 92 45 04 58 eller Hildegard på mobil 41 28 28 73.

Du kan også nå Solveig på solveig.seem@kirken.no eller murbraec@online.no.

Hildegard kan nås på aalholm.johannessen@c2i.net eller hildegard.johannessen@fsvea.no

På forhånd takk og vi håper vi hører fra deg.

Med vennlig hilsen

Solveig Seem
Student ved MPA III, 05-07

Hildegard Johannessen
Student ved MPA III, 05-07

Intervjuguide

En innledende betraktning

Utgangspunktet for strategisk ledelse på politiske markeder er å skape legitimitet for organisasjonens krav. Dette innebærer at strategisk ledelse på politiske markeder rettes mot eksternt så vel som internt, samt eksternt skape opinion.

Misjon og visjon kan sees som det strategiske utgangspunktet. Behovet for en overgripende og felles målsetting har vært sterkt fremme i debatten både innenfor offentlig og privat sektor. "...Erfarenheter har også visat att en drivande vision eller en välformulerad mission kan fungera som en viktig strategisk tillgång. Till att börja med utgör de den ursprungliga legitimationen för organisationen både internt og eksternt".

Betydningen av det å utforme en visjon løftes frem flere steder i strategifaget. *En visjon kan betraktes som en delt forestilling om et fremtidig idealtilstand (Walton 1986)*

Visjonen representerer en overordnet formulering av organisasjonens virksomhet og forutsetter et langsiktig perspektiv og som bidrar til å skape kontinuitet. En klar visjon kan også bidra til en bedre håndtering av strategisk opportuniste.

Formuleringen av visjon, forretningsidè og mål inngår som sentrale elementer i det vi kan kalle en strategisk prosess. En god visjon skaper **engasjement, motivasjon og entusiasme** (inspirasjon og positivt "løft")

Kort oppsummert kan det sies at visjonen har til hensikt å;

1. Legitimere
2. Fokuserer på organisasjonens ambisjoner
3. Identifisere og motivere hele organisasjonen til å se nye løsninger og til samarbeid

John P. Kotter løfter også frem betydningen av det å skape og utvikle en visjon ifm med endringsprosesser. Han hevder at endringsprosesser går igjennom ulike faser og vanligvis over et langt tidsrom. Han hevder videre at det viktig å gå igjennom alle disse fasene for å få et tilfredsstillende resultat og har utarbeidet en 8 trinns modell som viser stegene for å omforme en institusjon. Vi ønsker å legge denne modellen til grunn for vår oppgave, men velger å fokusere på trinn

3-5, se nedenstående tabell. De andre områdene er interessante i seg, men vil bli for omfattende for vår oppgave.

- - etablere kriseforståelsen,
- - **lage en veivisende koalisjon (ledestjerner),**
- - **utvikle visjon og strategi,**
- - **kommunisere endringsvisjonen,**
- - **legge til rette for bred deltakelse fra organisasjonen,**
- - generere og feire "quick wins",
- - konsolidere gevinster og produsere mer endring,
- - forankre nye tilnæringsmåter i kulturen

Figur; John P. Kotters 8 trinns modell

Vi ønsker å gjøre en kobling mellom anvendt teori og hva som kan synes som relevante intervju spørsmål for å finne svar på vår problemformulering. Vi har gruppert spørsmålene innenfor disse 3 "kategoriene" - *utvikle visjon og strategi*, - *kommunisere endringsvisjonen*, - *legge til rette for bred deltakelse fra organisasjonen*.

Vedlegg E Intervjuguide

Intervjuspørsmål

Innledende spørsmål på bakgrunnsvariabler;

(Navn, Tittel, Alder, Kjønn, Sivil status, Utdanningsnivå - Utdanningslengde, Formell tittel, Status/rolle i prosjektet, Arenaer hvor informanten er til stede i prosjektet, Tidspunkt for informantens inntreden i prosjektet).

Betydningen av det å utvikle en visjon og strategi

Visjonen for Innlandsuniversitetet er beskrevet i en rekke dokumenter.

Det kan være interessant å få belyst hvorvidt de ulike aktørene opplever;

- *visjonen som et virkemiddel for å påskynde prosessen*
- *at det utvikles strategier for å nå visjonen*

Vi ønsker å få svar på følgende: Graden av felles visjoner hos de ulike aktørene i PIU!

Betydningen av det å kommunisere visjonen

De prosesser, utvikling og veivalg som PIU står overfor vil naturlig nok påvirkes av en rekke viktige forhold, blant annet omgivelser og interesser, men også verdier, oppfatninger og prinsipper. Her vil kjerneverdiene være viktige, da det er verdiene som driver organisasjonene frem mot visjonen, som gjør organisasjonene tydeligere og hjelper organisasjonene til å ta beslutninger i hverdagen.

Det kan være interessant å få belyst hvorvidt de ulike aktørene opplever;

- *at de bruke enhver anledning til å kommunisere den nye visjonen og strategien*
- *at de lærer opp nye aktører gjennom en veivisende koalisjon*
- *at aktørene "lever" visjonen?*

Vi ønsker å få svar på følgende: hvilke verdier i PIU som driver organisasjonene frem mot visjonen.

Betydningen av det å legge til rette for bred deltakelse i egen organisasjon og i PIU

Visjonen har også en symboliserende effekt. Det er derfor viktig at den oppleves som meningsfull og stimulerende. Den skal skape motivasjon og engasjement. En god visjon skal kunne kommuniseres på en god og forståelig måte, den skal oppleves som meningsfull og virke samlende.

Det kan være interessant å få belyst hvorvidt de ulike aktørene opplever;

- *At de sørger for at andre handler i henhold til visjonen*
- *At de blir kvitt hindringer til endring*
- *At de bidrar til å endre systemer eller strukturer som undergraver visjonen*
- *At de oppmuntrer utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger*

Vi ønsker å få svar på følgende; Graden av felles mentalt bilde blant de ulike aktørene i PIU?

Litteraturliste

Berg Per Olof; Jonsson Christer; *Strategisk ledning på politiska marknader- Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*, Lund Studentlitteratur1991,

Senge Peter; *The Fifth Discipline- The Art and Practice of The Learning Organization*, New York Currency and doubleday, 1990.

Roos Göran, von Krogh Georg, Roos Johan; *Innføring i Strategi.*, Bergen, Fagbokforlaget 3. utgave 2002.

Hustad, Wiggo; *Lærende organisasjoner, organisering for kunnskapsutvikling*, Oslo, Det Norske Samlaget, 1998.

Kotter, John P. *Leading Change*, Boston Harvard Business School Press. 1996.

Whittington Richard; *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?*, Abstrakt forlag 2002

Vedlegg F Samtykkeerklæring

Skriftlig samtykke om deltakelse i intervju

Undertegnede har sagt seg villig til å delta som informant i intervju i forbindelse med en studie som Solveig Seem og Hildegard Johannessen skal gjennomføre som en del av masteroppgaven, innen masterprogrammet i offentlig lederskap og styring ved Høgskolen i Hedmark og Universitetet i Karlstad.

Undertegnede har tidligere mottatt skriftlig henvendelse i brev samt informasjon om studien.

Undertegnede er kjent med at studiens hensikt er å oppnå forståelse av det strategiske grunnlaget for prosjekt Innlandsuniversitetet (PIU), - hvorvidt aktørene *som har igangsatt prosjekt Innlandsuniversitetet har en felles strategi? Hva var prosjektets felles visjon og hvordan ble det utviklet et felles mentalt bilde som grunnlag for det videre arbeid?*

Undertegnede er videre gjort kjent med at uttalelser som fremkommer gjennom intervjuet er anonymt og blir behandlet konfidensielt. Leserne av oppgaven vil således ikke kunne identifisere informantenes identitet, ei heller identifisere personlige uttalelser.

Undertegnede er også kjent med at det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Opptaket vil imidlertid holdes nedlåst etter avskrivning og vil bli tilintetgjort etter at oppgaven er sensurert.

Undertegnede kan til enhver tid trekke seg som deltaker i prosjektet uten at dette får noen konsekvenser for vedkommende.

Dato:.....

.....
Intervjuobjektets underskrift

TILLEGGSAVTALE
TIL
SAMARBEIDSAVTALEN AV JUNI 2005
mellom
Høgskolen i Gjøvik
Høgskolen i Hedmark
Høgskolen i Lillehammer
Hedmark Fylkeskommune og
Oppland Fylkeskommune
for
UTVIKLING AV ET UNIVERSITET I INNLANDET

BAKGRUNN

Fylkeskommunene i Hedmark og Oppland og høgskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer inngikk i juni 2005 en samarbeidsavtale, heretter Samarbeidsavtalen, om utviklingen av et universitetet i Innlandet. Det er mellom de samme parter i dag inngått slik:

TILLEGGSAVTALE

1. HOVEDPRINSIPPER

Partene er enige om at denne Tilleggsavtale skal være førende for de prioriteringer som skal gjøres i prosjekt Innlandsuniversitetet fra og med fase 7 og fram til universitetet er søkt etablert i 2012.

1.1. Målsettingen om en søknad om etablering av Innlandsuniversitetet innen 2012 ligger fast.

1.2. Etableringen av universitetet forutsetter at partene ivaretar sine forpliktelser som følger:

1.2.1.

Høgskolene forplikter seg til å levere sine søknader om doktorgradsprogrammer (Phd- programmer) så snart som mulig og senest innen 31.12.2009. Forpliktelsen gjelder de programmer som er listet opp under faglig profil. Hver av høgskolene skal utarbeide en plan som sikrer at dette målet nås. Disse planene skal foreligge senest 01.11.2007.

1.2.2.

Utredning av framtidig organisering av Innlandsuniversitetet skal startes opp høsten 2007, og skal være gjennomført innen 31.12.08 (jfr. pkt 4). De tre høgskolene skal deretter med utgangspunkt i de anbefalinger som ligger i utredningene starte arbeidet med en søknad om sammenslåing, som skal innsendes innen 31.12.2009. Partene må revurdere denne fristen dersom eksterne forhold (jfr. pkt. 7) eller nødvendige interne prosesser tilsier det. Sammenslåingen av de tre høgskolene skal likevel ikke skje før samarbeidsavtalens forutsetning om én NOKUT- og departementsgodkjent Ph.D fra hver av institusjonene er oppfylt.

1.2.3.

Fylkeskommunene forplikter seg til få på plass den nødvendige fondskapital på 300 mill kroner innen 31.12.2009, jfr. forutsetningen om 100 mill. kroner i innskudd fra h.h.v. fylkeskommunene, kommunene og næringslivet. Dersom dette ikke oppnås, skal den forventede økte årlige innsats fra fondet kompenseres med direkte prosjektrettet støtte fra næringslivet og/eller direkte tilskudd fra fylkeskommunene.

2. FAGLIG PROFIL

Med utgangspunkt i bl.a. regionale utviklingsbehov innen privat og offentlig sektor er det enighet om en faglig satsing fram mot etableringen av Innlandsuniversitetet

Vedlegg G Tilleggsavtale

bestående av 19 masterutdanninger og 6 Phd-programmer som det framgår av tabellene under. Alle tilleggsattsinger i.f.t. fase 6 (innbefatter 5 mastergradstilbud og et felles Phd-program) er forankret i regionale prioriteringer. Det skal ikke tilkomme ytterligere faglige sattsinger finansiert som en del av prosjektet fram mot søknad om etablering av universitetet i 2012. Når det gjelder mastere så kan den enkelte høgskole erstatte et mastertilbud med et annet NOKUT-godkjent masterstudium, dersom sterke faglige hensyn tilsier det. Med sterke faglige hensyn menes forhold som bidrar til å svekke det faglige tilbudet som f.eks manglende rekruttering, bortfall av tilstrekkelig kompetanse etc.

Doktorgradssatsing	Ansvarlig Institusjon
Informasjonssikkerhet	HiG
Kultur- og fagdidaktikk	HH
Anvendt økologi	HH
Barn og unges kompetanseutvikling	HiL
Innovativ forvaltning	HiL
Visuelle medier	HiL(HH/HiG)

Mastergradsutdanning	Ansvarlig Institusjon
Informasjonssikkerhet	HiG
Medieteknikk / Teknologi-Medieteknikk	HiG
MHPCC (heltid fra 2009)	HiG(HiL/HH)
Klinisk sykepleie	HiG
Lettmetall/automatisert produksjon	HiG
Tilpasset opplæring	HH
Kultur- og språkfagenes didaktikk	HH
Språk, kultur og digital kommunikasjon	HH
Anvendt økologi	HH
Psykisk helsearbeid	HH
Næringsrettet bioteknologi	HH
Offentlig ledelse og styring (MPA)	HH
Folkehelse/Idrett	HH
Helse- og sosialfaglig arbeid med barn og ungdom	HiL
Moderne forvaltning (MPA)	HiL
Velferdsforvaltning/velferdspolitik	HiL
Film- og fjernsynsvitenskap	HiL
	HiL
<i>Innovasjon og næringsutvikling</i>	
Spesialpedagogikk	HiL

Vedlegg G Tilleggsavtale

De faglige satsninger som følger av tabellene over gir i sum en rimelig balanse i fordeling mellom HiG, HH og HiL. Alle økonomiske bidrag fra eksterne kilder til de vedtatte master- og PhD satsinger skal framkomme i oversikten over totaløkonomien i prosjektet til enhver tid. I de oversikter som lages skal det skilles mellom finansiering som følger:

- Høgskolenes egenandel
- Ekstern finansiering;
 - KUF-fondet for Innlandet AS
 - Årlige tilskudd fra Hedmark og Oppland fylkeskommuner
 - Prosjektrettet støtte

For å understøtte doktorgradsutviklingen kan det ut over rammen, gis overgangsfinansiering i inntil 2 år for å forskuttere rekruttering av nødvendig professor-/førsteamanuensis kompetanse ¹. Evt. behov for slik overgangsfinansiering skal kartlegges/konkretiseres i forbindelse med planarbeidet nevnt i pkt. 1.2.1. foran. De økonomiske konsekvensene av ovennevnte faglige satsninger framgår av vedlegg 1 til denne avtalen.

3. OM FAGLIG SAMARBEID

Ved søknad om etablering av universitetet må de tre høgskolene framstå som en enhetlig institusjon både faglig og organisatorisk. Den faglige utviklingen har så langt i stor grad vært styrt av den enkelte høgskole. I årene fram mot universitetsetableringen må det faglige samarbeidet på tvers av institusjonene/campusene styrkes:

PhD: - Høgskolene forplikter seg til å etablere et felles PhD-program innen Visuelle medier, som er godt forankret i det regionale næringslivet. Hovedansvaret for utvikling av dette området tilligger HiL, som også søker om godkjenning i NOKUT. De to andre høgskolene skal delta i fagutviklingen og leveranse av faglig innhold. Midlene fordeles etter den enkelte høgskoles bidrag. Fristen for Ph.D-søknaden til NOKUT på dette området vil avvike fra fristen angitt i pkt. 1.2.1.

Master: - Hver høgskole forplikter seg til å involvere minst en av de andre høgskolene i den faglige utvikling og innhold i minst en av sine masterutdanninger.

4. ORGANISERING

Utredning av framtidig organisering av Innlandsuniversitetet skal startes opp høsten 2007, og skal være gjennomført innen 31.12.08 (jfr. vedlegg 2). De tre høgskolene skal deretter med utgangspunkt i de anbefalinger som ligger i utredningene starte arbeidet med en søknad om sammenslåing, som skal innsendes innen 31.12.2009. Partene må revurdere denne fristen dersom eksterne forhold (jfr. pkt. 7) eller nødvendige interne prosesser tilsier det. Sammenslåingen av de tre høgskolene skal likevel ikke skje før samarbeidsavtalens forutsetning om én NOKUT- og departementsgodkjent Ph.D fra hver av institusjonene er oppfylt.

¹ For førsteamanuensisstillinger forutsettes en kostnad på 750.000 kroner pr. år (jfr. støtten som ble gitt over fase 6 av PIU til bioteknologimiljøet). For professorstillinger forutsettes en kostnad på inntil 1mill. kroner årlig.

Vedlegg G Tilleggsavtale

Innlandsuniversitetet skal ved etableringen bestå av 6 campus: Gjøvik, Lillehammer, Hamar, Elverum, Rena og Evenstad.

5. STYRINGSSTRUKTUREN I PROSJEKTET

I dag er prosjektet organisert med mange grupper og møtearenaer av formell og uformell art. Dette bidrar til stor arbeidsbelastning på ledelsen hos de samarbeidende parter, og det oppstår også en prosjekttretthet hos deltagerne. Det formelle organet i prosjektet er styringsgruppa, med prosjektdirektøren som saksforbereder. Representasjonen i styringsgruppa endres ved at hver av høgskolene skal ha tre representanter, hvorav én skal være studentrepresentant. Styringsgruppas vedtak fattes etter konsensus mellom partene i denne avtale. Styringsgruppa vurderer behovet for evt. ad-hoc-utvalg i særskilte saker. Arbeidsutvalget avvikles.

Det avholdes som hovedregel minimum 4 møter i styringsgruppa pr. år. Det er adgang for partene til å delegerer sin deltagelse til andre i organisasjonen. Toppledelsen hos partene anbefales å avtale uformelle møter seg imellom ved behov.

6. PROSJEKTDIREKTØREN

Som følge av endringer i styringsstrukturen må prosjektdirektøren i tiden framover bruke mer tid på utredning og analyse som beslutningsunderlag for styringsgruppa. Ved behov må utredninger bestilles av eksterne aktører. Prosjektdirektøren må derfor i enda større grad oppsøke og delta aktivt innad i de tre høgskolene for å sikre en optimal koordinering på tvers og sikre at alle relevante momenter er kjent og vurdert. Prosjektdirektøren skal ha møterett i aktuelle møter/arenaer i høgskolene der PIU er et tema, og høgskoleledelsene skal sørge for at prosjektdirektøren blir innkalt i slike tilfeller.

Prosjektdirektøren skal i løpet av en 14 dagers periode som hovedregel være minst en dag ved hver av høgskolene for å sikre best mulig forankring av sine utredninger og analyser og bli godt kjent med de ulike institusjonene. Prosjektdirektøren skal også delta på minst halvparten av styremøtene ved den enkelte høgskole det enkelte år.

Hovedarbeidsplass skal være hos en av fylkeskommunene, p.t. Oppland fylkeskommune, Kirkegt. 76 Serviceboks, 2626 Lillehammer.

7. ENDRINGER I NASJONALE RAMMEVILKÅR

Stjernø - utvalget utreder framtidig struktur og krav til høyere utdanning. Dette kan føre til endringer i prosjektets forutsetning. Dersom dette skulle skje må samarbeidsavtalen av 2005 og denne tilleggsavtalen tas opp til ny vurdering.

8. AVSLUTTENDE BESTEMMELSER

Dersom en av partene vesentlig misligholder sine forpliktelser i henhold til avtalen, opphører denne avtale for vedkommende part. Dette innebærer at de rettigheter vedkommende har i henhold til denne avtalen også bortfaller straks.

Mislighold fra en av partene innebærer ikke at denne avtale faller bort for de øvrige partene i avtalen. Det legges imidlertid til grunn at de øvrige partene kan fortsette samarbeidet, dog slik at avtalen mellom de gjenværende partene skal reforhandles og tilpasses den nye situasjonen.

Vedlegg G Tilleggsavtale

Ved eventuelt opphør av avtalen av andre grunner enn ved mislighold, må hver av partene dekke sin avtalte del av de forpliktelser som er inngått som en del av prosjektet. Dette vil spesielt gjelde i forhold til studenter som er inne i et avtalt studieløp.

9. FORHOLDET TIL SAMARBEIDSAVTALEN

Denne avtalen erstatter samarbeidsavtalen av 2005 på de områder som er regulert i denne avtale. For øvrig gjelder samarbeidsavtalen av 2005.

10. UNDERTEGNING

Denne avtalen er utstedt i 5 -fem- originale eksemplarer, hvorav partene har beholdt en original hver.

Vedlegg 2 til Tilleggsavtalen

STYRINGSGRUPPAS VEDTAK I SAK 10/07 OM MANDAT FOR UTREDNING AV ORGANISERINGEN AV INNLANDSUNIVERSITETET

1. Styringsgruppa vedtar følgende mandat for utredning av organiseringen av Innlandsuniversitetet:

Fase 1:

1. *Beskrive sentrale prinsipper og krav (ref. bl.a. Bologna og Stjernø) som ligger til grunn for organisering, styring og ledelse (faglig og administrativt) av universiteter.*
2. *Beskrive fordeler og ulemper med ulike organisasjonsmodeller (jfr. NIFU-rapport nr. 19/2001 - Jo mere vi er sammen), herunder beskrive viktige erfaringer fra nettverksarbeid ved de tre innlandshøgskolene.*
3. *Detaljering av utredningsbehovet for fase 2 (jfr. nedenfor).*

Fase 2:

1. *Skissere mulig faglig organisering av virksomheten ved en sammenslått høgskole / et universitet i Innlandet, herunder skissere opplegg for studentrekruttering og markedsføring.*
2. *Skissere mulig administrativ organisering av virksomheten ved en sammenslått høgskole / et universitet i Innlandet, herunder en vurdering av hvilke funksjoner som er campus-avhengige og hvilke som er campus-uavhengige.*
3. *Skissere mulig organisering av forholdet mellom en sammenslått høgskole / et universitet i Innlandet og omkringliggende samfunns- og næringsliv.*

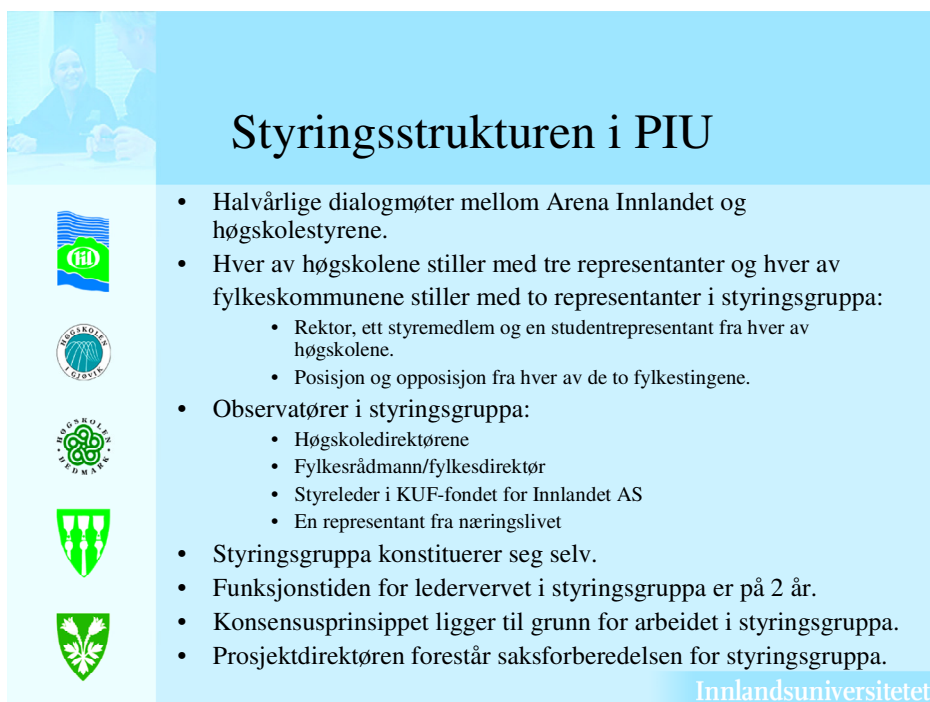
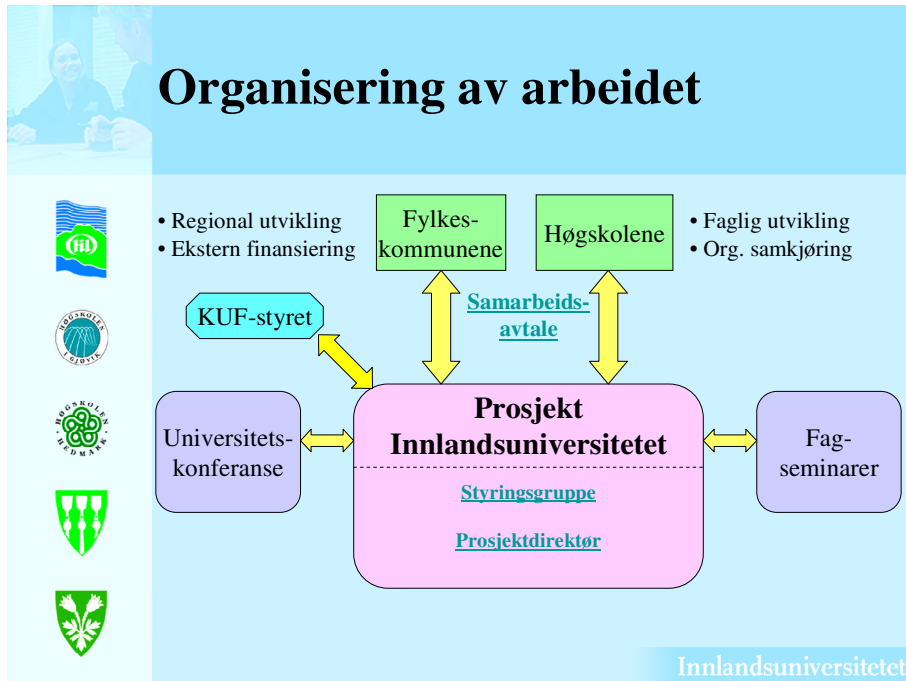
2. Styringsgruppa vedtar følgende organisering av utredningsarbeidet:

- *Utredningsarbeidet forankres i styringsgruppa for PIU.*

Vedlegg G Tilleggsavtale

- *Det engasjeres et eksternt miljø for gjennomføring av fase 1 av utredningsarbeidet. Styringsgruppa ber arbeidsutvalget komme med forslag til valg av utredningsmiljø til styringsgruppas første møte høsten 2007.*
- *Kostnadene med utredningsarbeidet dekkes over PIUs driftsbudsjett for fase 7.*
- *Sluttrapport fra fase 1 av utredningsarbeidet forelegges styringsgruppa innen 01.02.08.*
- *Fase 2 i utredningsarbeidet igangsettes våren 2008, og skal være gjennomført innen 31.12.08. Utredningene skal munne ut i konkrete anbefalinger for et universitet i Innlandet.*

Organisering av prosjektet etter vedtak om tilleggsavtale



Høgskolestyrenes vedtak 1. november 2002

Styrene for Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer gjennomførte 1. november 2002 et felles styreseminar med etterfølgende syremøter der de behandlet tre saker vedrørende prosjekt Innlandsuniversitetet. Høgskolestyrene fattet likelydende og enstemmige vedtak.

Samarbeidsavtale med visjon

Vedlegg:

Notat av 23. oktober 2002, Revidert samarbeidsavtale med visjon for Innlandsuniversitetet

Vedtak:

”Styret vedtar samarbeidsavtalen med presiseringene nedenfor. Det arbeides videre med visjonen.

Samarbeidsavtalen gjelder inntil en fusjon er en realitet, innenfor gjeldende organisatoriske rammer, og beslutningsmyndigheten ligger til høgskolenes organer så lenge det ikke dreier seg om eksterne ressurser som disponeres av prosjektet ”Innlandsuniversitetet”.

Direktørene legger forholdene til rette for felles forberedelse av saker som har sitt utspring i denne avtalen og som skal behandles i høgskolenes styrer.

Samarbeidet ivaretas og utvikles gjennom regelmessige møter mellom rektorene og direktørene ved høgskolene. Rektor- og direktørgruppen er en kollegial styringsgruppe og konstituerer seg selv. Styringsgruppen skal sikre framdriften og har ansvar for fordeling av arbeidsoppgaver og ressurser, kontakt med den eksterne styringsgruppa og fondsstyret, og informasjon eksternt og internt. Gruppen vil også møte regelmessig med de tillitsvalgte.

Forut for viktige beslutninger arrangeres samordna styremøter

Samarbeidsavtale mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer

1. Intensjon

Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark og Høgskolen i Lillehammer forplikter seg til å videreføre det påbegynte samarbeidet med sikte på å realisere Innlandsuniversitetet i samsvar med vedtakene i høgskolestyrene i desember 2001 og ”Innlandsuniversitetet – veien videre”, policydokument av 15.10.01.

Gjennom samarbeidet og resultatene som følger av dette, skal partene skape den troverdighet og tillit som fører til at nødvendige eksterne midler blir utløst.

Høgskolene forplikter seg på kort sikt til et samarbeid innenfor sine nåværende ressursrammer.

Samarbeidet omfatter både faglige tiltak knyttet til studier og forskning og administrative tiltak på ulike funksjonsområder med det felles siktemål at de skal være til beste for studenter, fagmiljø og regionens samfunns- og næringsliv.

2. Visjon

Innlandsuniversitetet: nært – moderne - skapende

Innlandsuniversitetet er en moderne nettverksinstitusjon som tilbyr et nært og kompetent lærings- og studentmiljø. Her skapes ny kunnskap i dialog med studenter, fagmiljø og nærings- og samfunnsliv.

Innlandsuniversitetet er

- en attraktiv utdanningsinstitusjon nasjonalt og internasjonalt
- en drivkraft i regionens utvikling
- et sentrum for innovasjon og forskning

3. Forpliktelser

Samarbeidet høgskolene mellom skal være det prioriterte organisatoriske samarbeidstiltaket høgskolene engasjeres seg i. Dette innebærer følgende forpliktelser:

- Ledelsen på alle nivå ved institusjonene skal gi samarbeidet tilstrekkelig oppmerksomhet, og det skal avsettes tid og kompetanse for å gi prosjektet nødvendig framdrift
- Ledelsene skal informere om og forankre samarbeidet i egen organisasjon og motivere ansatte til samarbeid på tvers av institusjonsgrensene
- Høgskolene skal løpende informere hverandre om og involvere hverandre i saker med internt utspring med relevans for samarbeidet og aktivt se etter muligheter for tiltak som bidrar til å realisere både den kortsiktige målsettingen og universitetsambisjonen.

- Høgskolene skal innenfor sine rammer prioritere de faglige satsingsområdene som en i fellesskap kommer fram i prosessen.

4. Organisering

Samarbeidet skjer inntil en fusjon er en realitet, innenfor gjeldende organisatoriske rammer, og beslutningsmyndigheten ligger til høgskolenes organer så lenge det ikke dreier seg om eksterne ressurser som disponeres av prosjektet "Innlandsuniversitetet".

Direktørene legger forholdene til rette for felles forberedelse av saker som har sitt utspring i denne avtalen og som skal behandles i høgskolenes styrer.

Samarbeidet ivaretas og utvikles gjennom regelmessige møter mellom rektorene og direktørene ved høgskolene. Rektor- og direktørgruppa er en kollegial styringsgruppe og konstituerer seg selv. Styringsgruppa skal sikre framdriften og har ansvar for fordeling av arbeidsoppgaver og ressurser, kontakt med den eksterne styringsgruppa og fondsstyret, og informasjon eksternt og internt. Gruppa vil også møte regelmessig med de tillitsvalgte.

Forut for viktige beslutninger arrangeres samordna styremøter. Dette skjer vanligvis 1 – 2 ganger pr år.

Det utarbeides en statusrapport for prosjektet mot slutten av hvert år, samtidig som det legges en handlingsplan for kommende år med utgangspunkt i "Innlandsuniversitetet – Veien videre". Disse behandles på styrenes samordna møter.

-----”-----

UTDRAG FRA SAMARBEIDSAVTALEN MELLOM HØGSKOLENE OG FYLKESKOMMUNENE SOM BLE VEDTATT I 2005.

1. INTENSJON

Fylkeskommunene i Hedmark og Oppland og høgskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer (HiG, HH og HiL) forplikter seg til å videreføre det påbegynte samarbeidet innenfor Prosjekt Innlandsuniversitetet (heretter benevnt PIU) med sikte på å realisere planene om et universitet i Innlandet i samsvar med de rammer som framgår av denne avtalen.

2. PARTER

Samarbeidsavtalen inngås mellom Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Hedmark, Høgskolen i Lillehammer, Hedmark Fylkeskommune og Oppland Fylkeskommune.

3. VISJON, MÅL OG STRATEGI

Styringsgruppa for PIU vedtok høsten 2002 følgende visjon for satsingen mot et universitet i Innlandet:

Innlandsuniversitetet: nært — moderne - skapende

Innlandsuniversitetet er en moderne nettverksinstitusjon som tilbyr et nært og kompetent lærings- og studentmiljø. Her skapes ny kunnskap i dialog med studenter, fagmiljø og nærings- og samfunnsliv.

Innlandsuniversitetet er:

- *en attraktiv utdanningsinstitusjon nasjonalt og internasjonalt*
- *en drivkraft i regionens utvikling*
- *et sentrum for innovasjon og forskning*

Partene vil arbeide for følgende overordnede mål:

- Å øke regionens forsknings- og utviklingsevne.
- Å skape en bedrebalanse mellom antallet utdanningssøkende fra regionen og regionens samlede utdanningskapasitet, gjennom en dobling av studenttallet i regionen.

For å nå disse målene er partenes strategi å legge til rette for at de tre høgskolene i Innlandet, gjennom en styrking av forskningen og høyere grads utdanningstilbud, kan skape grunnlaget for etablering av et universitet i Innlandet innen 2012.

4. FORPLIKTELSER OG FRAMDRIFT

I sak 03/05 ble styringsgruppa enige om å legge følgende hovedprioritering til grunn for

videre arbeid i Prosjekt Innlandsuniversitetet:

Prosjekt Innlandsuniversitetet er primært et faglig utviklingsprosjekt for å kvalifisere høgskolene i Innlandet for universitetsstatus. Målsettingen er at én sammenslått høgskole i Innlandet skal søke om universitetsstatus innen 2012

4.1 Faglige prioriteringer

4.2 Regionalpolitiske prioriteringer

4.3 Organisatorisk utvikling - framdrift og milepæler

4.4 Økonomiske forhold

5. DIALOG OG SAMHANDLING

Ledelsen på alle nivå hos partene skal **gi** samarbeidet tilstrekkelig oppmerksomhet og sørge for at prosjektet har nødvendig framdrift. Arbeidsutvalgets medlemmer skal gi tilstrekkelig med tid til forankring av saker hos faglig ledelse i høgskolene og politisk ledelse i fylkeskommunene forut for arbeidsutvalgets møter.

For å sikre nødvendig framdrift og gjennomføringsevne i prosjektet institusjonaliseres en dialogarena der den politiske ledelsen i fylkeskommunene (Arena Innlandet) halvårlig møter høgskolestyrene. Ett av disse møtene legges i forbindelse med Universitetskonferansen for Innlandet.

Følgende oversikt viser beslutningsfora og arenaer for samhandling mellom partene:

- * Fylkestingene (årlig og ved behov) * Høgskolestyrene (løpende)
- * Arena Innlandet (halvårlig) * Rektor- og høgskoledirektørsamlinger (løpende)
- * Fylkesråd/fylkesutvalg (ved behov) * Ledergruppene ved høgskolene (løpende)
- * Styringsgruppa for PHI (løpende) * Arbeidsutvalget for PIU (løpende)
- * Faglige møteplasser/konferanser (løpende)

Fagmiljøene ved høgskolene har et selvstendig ansvar for å drive fram de satsinger de tar på seg.

6. RAPPORTERING

7. PERSPEKTIVET ETTER 2012 / FRAM MOT 2020

8. BEHANDLING AV AVTALEN

9. AVTALEPERIODE

Hele avtalen kan leses på <http://iu.hil.no>

Organisering av prosjektet i hht avtalene i 2002 og 2005



Vedlegg I Faglig utviklingsarbeid

Faglig utviklingsarbeid – Master

Arbeidet med etablering av mastergradstilbud har gitt svært gode resultater.

MA-utdanninger/-søknader:

Fire utdanninger startet høsten 2004

Fem utdanninger startet høsten 2005 / januar 2006

Fem utdanninger startet høsten 2006

To nye utdanninger startet høsten 2007 (og én ble faset ut).

Flere søknader er godkjent eller er til behandling i NOKUT

God søkning til de utlyste tilbudene for 2007/08:

Ca. 770 søkere til om lag 350 studieplasser.

Samlet sett 500 studenter på de 15 PIU-finansierte mastergradstilbudene pr. 1. oktober 2007.

19 MA-tilbud er i tilleggsavtalen prioritert fram mot 2012:

De 15 studiene som tilbys i studieåret 2007/08

MPA på Rena og Klinisk sykepleie på HiG fra høsten 2008

Folkehelse/Idrett på Elverum og Teknologi på HiG fra høsten 2009

Den enkelte høyskole kan erstatte et mastertilbud med et annet NOKUT-godkjent masterstudium, dersom sterke faglige hensyn tilsier det (manglende rekruttering, bortfall av tilstrekkelig kompetanse etc).

Hver høyskole forplikter seg til å involvere minst en av de andre høyskolene i den faglige utvikling og innhold i minst en av sine masterutdanninger.

Faglig utviklingsarbeid – Ph.D

Ph.D-søknadsskisser:

7 Ph.D-skisser vurdert av eksternt miljø (NIFU STEP)

Alle funnet å ha Ph.D-potensial, men med noe ulikt realiseringsperspektiv.

Områder for Ph.D-satsing i tilleggsavtalen:

Informasjonssikkerhet (HiG)

Kultur- og fagdidaktikk (HH)

Anvendt økologi (HH)

Barns og unges kompetanseutvikling (HiL)

Innovativ forvaltning (HiL)

Visuelle medier (HiL(HiG/HH))

Frist for NOKUT-søknad for Ph.D-satsingene er 31.12.2009.

Opplysningene er hentet fra prosjektdirektørens innledning på fellesfylkesting 20. november 2007.

Vedlegg J Historikk og oversikt over campusenes geografiske plassering

Kortfattet historikk

Høsten 1999: Forprosjekt Innlandshøgskolen i Hedmark og Oppland

2000: Fylkestingene fatter vedtak om Prosjekt Innlandsuniversitetet

2001: Grundige utredninger av prosjektet

Høst '01: Høgskolenes styrer vedtar modell med nettverksuniversitet

Høst '02: Visjon, samarbeidsavtale mellom høgskolene og faglige utviklingsområder vedtas.

2003: Økonomisk støtte til 11 mastergradsområder.

Vår '04: Støtte til 3 nye mastergradsområder og 8 skisser til doktorgradsområder.

Juni '05: Samarbeidsavtale vedtatt.

Desember '05: KUF-fondet for Innlandet AS stiftet.

Vår '06: Faglig midtveisevaluering av prosjektet.

Juni '07: Tilleggsavtale til samarbeidsavtalen vedtatt.

Oversikt over campusene som skal inngå i Innlandsuniversitetet.

The graphic features a light blue background. At the top left, there is a small inset photo of two people in a meeting. The main title 'Innlandsuniversitetet – et nettverksuniversitet.' is centered in a large, black, serif font. Below the title is a map of the Innlandet region, outlined in black, with several red dots indicating university locations. The locations are labeled: 'Høgskolen i Lillehammer' (west), 'Høgskolen i Gjøvik' (southwest), 'Høgskolen i Hedmark Evenstad' (north), 'Høgskolen i Hedmark Rena' (east), 'Høgskolen i Hedmark Elverum' (southeast), and 'Høgskolen i Hedmark Hamar' (southeast). To the left of the map is a vertical column of six logos: the first is a blue and green logo with 'HIL' inside a circle; the second is a circular logo with 'HØGSKOLEN I GJØVIK'; the third is a circular logo with 'HØGSKOLEN I HEDMARK'; the fourth is a green shield with three white figures; the fifth is a green shield with a white tree; and the sixth is a green shield with a white tree. To the right of the map, the text 'Operasjonalisering av begrepet *nettverksinstitusjon* blir et viktig tema framover.' is written in a black serif font. At the bottom right, the text 'Innlandsuniversitetet' is written in a white sans-serif font on a blue rectangular background.

Historikken er hentet fra prosjektdirektørens innlegg på felles fylkesting i november 2007

Kartet er hentet fra prosjektdirektørens innlegg på felles fylkesting i i juni 2006.

Kommentaren om operasjonalisering av begrepet nettverksinstitusjon er således direktørens og ikke noe vi har sett inn.