



## FORORD

Denne oppgaven er skrevet som avslutning på mitt masterstudium i økonomi og administrasjon (siviløkonom) ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Parallelt med studiet har jeg jobbet som controller på Kunsthøgskolen i Oslo. Med en hovedprofil i økonomistyring og delprofil i ledelse og strategi, har valget enkelt falt på å skrive om den strategiske prosessen ved min arbeidsplass. Temaet har vært spesielt interessant i og med at litteratur og forskning angående strategiimplementering i offentlig sektor fortsatt er mager. For meg personlig har det vært en utrolig lærerik prosess både med tanke på tema og selve jobben forbundet med det å skrive en masteroppgave.

Jeg vil rette en stor takk til direktør som lot meg få bruke Kunsthøgskolen i Oslo som casebedrift, i tillegg til samtlige seksjonssjefer og dekaner som frivillig stilte sin tid til disposisjon for å svare på spørsmål.

Videre vil jeg takke min veileder Glenn Kristiansen for gode innspill undervegs og i sluttpurten, i tillegg til min far som har lest korrektur.

Eventuelle feil og mangler ved oppgaven er kun mine egne.

Oslo, 14.08.2014

.....

Gunn Marit Brattabø

## SAMMENDRAG

Strategiimplementering er et tema som er mindre belyst i teori og forskning enn strategiutvikling. Fokus innenfor strategifaget har tradisjonelt sett vært på markedsdrevne bedrifter, og i mindre grad på offentlige sektor. Siden inntoget av New Public Management på 1980-tallet har strategi etter hvert blitt et kjent begrep også i offentlig sektor. Imidlertid møter offentlige virksomheter noen spesielle utfordringer i samspillet med overordnet organ, og med sine kvalitative og kvantitative målinger. Jeg ønsker med min utredning å øke forståelsen for strategiimplementering i offentlig sektor, samt undersøke om hva en gjør samsvarer med strategiene.

Jeg har altså fått tilgang til å skrive om Kunsthøgskolen i Oslo som casebedrift. Jeg har gjennomført semistrukturerte intervjuer med samtlige dekaner og seksjonssjefer, totalt 12 personer. I tillegg har jeg gjennomført tekstanalyse av institusjonens Rapport og Plan samt fellesområdet og avdelingenes Kvalitetsrapport og Plan. Rapport og Plan er en tekstlig beskrivelse av virksomhetsstyringen ved Kunsthøgskolen i Oslo og er styrets rapport til departementet med frist 15. mars hvert år. Kvalitetsrapport og Plan rapporteres kun til styret.

Mine funn avdekker at måleproblemer vanskeliggjør en konklusjon. Lederne gir uttrykk for at de er opptatt av å involvere ansatte i utforming og gjennomføring av tiltak/planer, samt å koble disse opp mot de strategiske målene. Samtidig innrømmes det at en kanskje ikke har kommet så langt på enkelte områder. Rapporteringen er en blanding av tilbakemelding på sektormål, virksomhetsmål, styringsparametre, oppstilling av tiltak/planer og beskrivelse av nåsituasjon. Det som i større grad mangler, er en vurdering av om en faktisk velger de riktige virkemidlene og når sine strategiske mål. Men det er viktig å understreke at dette ikke er ensbetydende med manglende måloppnåelse og at det det gjøres en dårlig jobb ved institusjonen. Samtidig avdekker mine funn noen områder som kan tenkes å påvirke måloppnåelse negativt. Disse omfatter ledergruppestruktur, lederskap av en matriseorganisasjon, rolleklarhet og manglende prosessenking, fravær av virksomhetsstrategi/konkurransestrategi og funksjonelle strategier.

## ABSTRACT

Strategy execution is a topic which is less discussed in theory and research than strategy development. Focus within the strategy discipline has traditionally been on market-driven businesses and to a lesser extent the public sector. Since the reform of the New Public Management in the 1980s, strategy became a familiar term in the public sector. However, public entities face some special challenges in the interaction with the parent body, and their qualitative and quantitative measurements. Hopefully my study can increase the understanding of strategy execution in the public sector, as well as examine practice correspond to the strategies.

As a business case, I have access to writing about Oslo National Academy of the Arts. I conducted semi-structured interviews with employees of the management group, total 12 persons. In addition, I conducted textual analysis of the institutional level document Report and Plan as well as the administrative departments and the various academies Quality Report and Plan. Report and Plan is a textual description of corporate governance at the Oslo National Academy of the Arts and is the Board's report to the Ministry with a deadline of 15 March each year. Quality Report and Plan are reported to the Board only.

My findings reveal that measurement problems make it difficult to conclude. The leaders state that they are keen to involve employees in the development and execution of initiatives / plans, and to connect these to the strategic goals. At the same time they admit that one fail to reach strategic goals in all areas. Reporting is a mixture of feedback on sector objectives, business objectives, performance metrics, listings of actions / plans and description of the current situation. Lacking in many cases is an assessment of whether one is actual doing the right things and achievement of strategic goals. However, it is important to emphasize that this is not synonymous with not reaching the strategic goals and a failure in doing a good job at the institution. At the same time my findings reveal some areas that may affect achievement negatively. Included are management team structure, leadership of a matrix organization, role ambiguity and lack of process thinking, lack of business strategy / competitive strategy and functional strategies.

## Innhold

FORORD .....	i
SAMMENDRAG .....	ii
ABSTRACT .....	iii
FIGURLISTE .....	vii
TABELLISTE .....	viii
1. INTRODUKSJON .....	1
1.1. Bakgrunn for valg av oppgaven .....	1
1.2. Formidling og relevans .....	1
2. FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	2
3. KUNSTHØGSKOLEN I OSLO .....	3
3.1. Mandat .....	3
3.2. Statsbudsjett og tildelingsbrev .....	3
3.3. Organisasjonsmodell og Økonomimodell .....	4
3.4. Historie .....	6
3.5. Hovedregler for Økonomiforvaltningen .....	7
3.6. Strategisk plan .....	8
3.7. Rapport og Plan .....	8
3.8. Budsjett og budsjettkonferanse .....	9
3.9. Etatsstyring .....	10
4. LITTERATURGJENNOMGANG .....	11
4.1. Strategidefinisjon .....	11
4.2. Den strategiske prosessen .....	12
4.3. Strategisk analyse og SWOT .....	13
4.4. Strategiske valg og verdikjedeanalyse/-konfigurasjon .....	15
4.5. Strategiutvikling og strategiformulering .....	18
4.6. Strategiimplementering .....	19
4.6.1. Litt historie .....	19
4.6.2. Strategiutvikling vs. strategiimplementering .....	23
4.6.3. Hindringer for god strategiimplementering .....	24
4.6.4. En implementeringsmodell .....	25
4.6.5. Tilsiktede og fremvoksende strategier .....	31
4.7. Kontroll, oppfølgings- og evalueringsmekanismer .....	34
4.8. Spesielle utfordringer i offentlig sektor .....	40

4.9.	Matriseorganisering .....	42
5.	METODE.....	46
5.1.	Kvantitativt kontra kvalitativ metode .....	46
5.2.	Forskningsdesign .....	47
5.3.	Dataanalyse .....	49
5.4.	Validitet og reliabilitet.....	50
5.5.	Etiske avveininger.....	51
6.	PRESENTASJON AV RESULTATENE.....	52
6.1.	Sammendrag av intervjuene .....	52
6.1.1.	Skiller en mellom strategiutvikling og strategiimplementering? .....	52
6.1.2.	Strategisk analyse.....	54
6.1.3.	Strategiutvikling og tilsiktede strategier .....	56
6.1.4.	Strategiimplementering .....	58
6.1.5.	Kontroll, oppfølgings- og evalueringsmekanismer.....	61
6.1.6.	Fremvoksende strategier.....	63
6.2.	Rapport og Plan – måloppnåelse og gjennomføring tiltak/planer.....	64
6.3.	Arbeidsmiljøundersøkelse.....	79
6.4.	Studentundersøkelse.....	80
6.5.	Kandidatundersøkelse.....	80
7.	DISKUSJON OG ANALYSE AV RESULTATENE.....	81
7.1.	Dekker Strategisk plan minimumskravet til strategiuttalelse? .....	81
7.2.	Ikke entydig forståelse av hvem som er ansvarlig for strategier .....	82
7.3.	Organisering og utfordringer.....	83
7.4.	Skiller ikke mellom ulike typer strategier og tilhørende analyser.....	85
7.5.	Fremvoksende strategier.....	87
7.6.	Måleproblemer.....	88
7.7.	Følger ressurser strategiske mål?.....	92
7.8.	Begrepsforvirring.....	93
8.	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	95
8.1.	Svakheter ved oppgaven .....	95
8.2.	Videre forskning .....	96
8.3.	Øvrige kommentarer .....	96
8.4.	Konklusjon .....	96
9.	LITTERATURLISTE.....	98

Vedlegg 1: Intervjuguide ..... 105

## FIGURLISTE

Figur 3-1 Organisasjonskart Kunsthøgskolen i Oslo .....	5
Figur 3-2 Rapporteringsstruktur virksomhetsstyring Kunsthøgskolen i Oslo.....	9
Figur 4-1 Verdikjeden i høyere utdanning (tilpasset med utgangspunkt i Dorri et al. 2012 s. 3845) ...	17
Figur 4-2 Strategi som en iterativ prosess (tilpasset med utgangspunkt i Sull 2007 s. 33).....	24
Figur 4-3 Strategiimplementeringsmodell (tilpasset med utgangspunkt i Hrebiniak 2013 s. 68).....	26
Figur 4-4 Tilsiktede og fremvoksende strategier (tilpasset med utgangspunkt i Mintzberg & McHugh 1985 s. 162) .....	32
Figur 4-5 Forklaringer på fremvoksende strategier (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 405) .....	33
Figur 4-6 Styringshjulet (tilpasset med utgangspunkt i veileder Direktoratet for økonomistyring 2010 s. 9) .....	35
Figur 4-7 Resultatkjeden (tilpasset med utgangspunkt i veileder Direktoratet for økonomistyring 2010 s. 24) .....	36



## TABELLISTE

Tabell 3-1 Økonomimodell Kunsthøgskolen i Oslo .....	5
Tabell 3-2 Rapporteringsstreng Kunsthøgskolen i Oslo .....	6
Tabell 3-3 Verksteder Kunsthøgskolen i Oslo.....	7
Tabell 4-1 Rammeverk for strategisk analyse (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 48-111).....	13
Tabell 4-2 Strategiske evner (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 85) .....	14
Tabell 4-3 TOWS-matrise (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 108) .....	14
Tabell 4-4 Budsjettkoblede vs. markedskoblede virksomheter (tilpasset med utgangspunkt Nyland & Petersen 2010) .....	16
Tabell 4-5 Hva en strategiuttalelse bør inneholde (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. s. 8) .....	18
Tabell 4-6 Strategiimplementering sett fra forskjellige perspektiv (tilpasset med utgangspunkt i figur Okumus & Roper s. 24).....	20
Tabell 4-7 Konsern- vs. virksomhetsstrategi (tilpasset med utgangspunkt i Hrebiniak 2013 s. 44) .....	27
Tabell 5-1 Antatte kjennetegn ved forskning (tilpasset med utgangspunkt i Silverman 2011 s. 4).....	46
Tabell 5-2 Forskjellig bruksområder for fire metoder (tilpasset med utgangspunkt i Silverman 2011 s. 43).....	48
Tabell 5-3 Typologi av intervjustrategier (tilpasset med utgangspunkt i Silverman 2011 s. 162) .....	49
Tabell 6-1 Kvantitative styringsparametre ved Kunsthøgskolen i Oslo.....	65
Tabell 6-2 Kvalitative styringsparametre ved Kunsthøgskolen i Oslo .....	66
Tabell 6-3 Kvalitetsmål ved Kunsthøgskolen i Oslo.....	67

# 1. INTRODUKSJON

## 1.1. Bakgrunn for valg av oppgaven

Strategiimplementering er et spennende fagfelt som kan belyses mer. Den anerkjente strategiforsker Lawrence G. Hrebiniak (2013:3) hevder følgende: «*Det vanskeligste er ikke å utarbeide gode strategier, men å implementere dem.*» Videre finnes det lite forskning på fagområdet strategi knyttet til offentlig sektor. Det har heller ikke vært hovedfokus i fagene som gjelder strategi og økonomistyring ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Dermed ønsker jeg å se nærmere på strategiimplementering i en spesifikk offentlig institusjon.

Som ansatt ved Kunsthøgskolen i Oslo har jeg fått muligheten til å bruke virksomheten som casebedrift. Strategiimplementering er en relevant problemstilling da Kunnskapsdepartementet (2013a) i sin tilbakemelding i etatsstyringsmøte for 2013 sier: “Departementet forutsetter at styret arbeider videre med å utvikle høyskolens målstruktur, og at det blant annet bør vurderes hvordan styret kan følge opp effekten av årlige tiltak utover i perioden for høyskolens gjeldende strategiplan for 2012-2016.”

Jeg har ansvar for den regnskapsmessige rapporteringen (resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling, noter m.m.) til Kunnskapsdepartementet, men er ikke involvert i strategiarbeidet eller utarbeidelse av Rapport og Plan, og er nysgjerrig på hvordan dette passer med den teorien jeg har lært ved NMBU.

For å belyse dette vil jeg gjøre en kvalitativ casestudie med dybdeintervjuer og tekstanalyse. Jeg søker ingen fasitsvar, men ønsker å oppnå økt innsikt. Med andre ord, hypotesen er ikke utgangspunktet, men sluttproduktet.

Et forskningsprosjekt som dette kan forhåpentligvis bidra til å sette fokus på og øke forståelsen for strategiimplementering i offentlig sektor.

## 1.2. Formidling og relevans

Jeg har ved søk funnet to relevante masteroppgaver gjort ved NMBU (Butt & Simonsen 2013; Nordheim 2011). Førstnevnte er en sammenstillingsstudie av seks forskjellige offentlige foretak hvor hypotesene er a) at det arbeides med strategi i offentlig sektor b) at offentlige

virksomheter er reaktive c) at rasjonell strategiimplementering preger offentlig sektor i Norge d) at offentlige virksomheter analyserer utfordringer eller muligheter i de interne eller eksterne omgivelsene ved hjelp av strategisk teori. En siste hypotese er at strategiene er lite kjent blant medarbeidere i offentlige virksomheter, noe som ikke blir besvart pga. manglende grunnlag. Den sistnevnte masteroppgaven er en analyse av, og utvikling av, et styringssystem for et offentlig teater.

Jeg mener min oppgave har relevans fordi jeg som ansatt har lett tilgang til alle data inklusive økonomidata, noe som gjør at jeg har muligheter til å gå i dybden på en annen måte. Det vil være naturlig å strukturere oppgaven ut fra strategiutvikling og strategiimplementering på Kunsthøgskolen i Oslo, sett i lys av teori, på samme måte som de to andre oppgavene. Men dernest vil jeg se nærmere på mål- og resultatstyringen og se om det er mulig å finne en sammenheng mellom strategiske mål, tiltak/planer, hva en faktisk gjør og økonomiske disponeringer i budsjett og regnskap. Med andre ord vil jeg sjekke om det er en helhetlig tankegang, om en når målene sine, og om det får konsekvenser hvis en ikke gjør det. Jeg har allerede kunnskap om at det finnes en strategiplan ved Kunsthøgskolen i Oslo, og jeg har også kunnskap om at tiltak/planer blir beskrevet og meldt tilbake på. Formålet er ikke å foreslå et nytt styringssystem. Jeg er mer interessert i å finne ut av den strategiske prosessen slik den praktiseres.

## **2. FORSKNINGSSPØRSMÅL**

Jeg ønsker i denne oppgaven å se på hvordan Kunsthøgskolen i Oslo omsetter Strategisk plan i form av tiltak/planer og for ev. videre oppfølging i budsjetter og regnskap. Hva er det som faktisk gjøres og hva er forholdet mellom målene i Strategisk plan og ressursallokeringer?

Forskningsspørsmål:

*Er det samsvar mellom Strategisk plan ved Kunsthøgskolen i Oslo og strategiimplementering?*

### **3. KUNSTHØGSKOLEN I OSLO**

Med inntoget av New Public Management (NPM) ble det økt fokus på strategiarbeidet i offentlig sektor. NPM er et begrep brukt for å beskrive en rekke reformer innenfor offentlig sektor siden 1980-tallet. Formålet har vært å øke effektiviteten, redusere underskudd og gjeld, oppnå økt kontroll fra myndighetene sin side, overføre ansvar til utøvende organ samt få offentlige tjenestemann til å ha fokus på politikkutvikling, brukere og prestasjoner (Torres 2004:99). Målstyring og periodiseringer har vært verktøy i denne prosessen. Etatsstyring ble fanget opp i regelverket i 1996, og i 2003 ble også Reglement for økonomistyring i staten Bestemmelser om økonomistyring i staten fastsatt (2013).

I følgende kapitler vil jeg si noe om Kunsthøgskolen i Oslo sitt mandat, eierstruktur, finansiering, organisasjonsmodell, historie, rapporteringskrav og det regelverk institusjonen er underlagt.

#### **3.1. Mandat**

Kunsthøgskolen i Oslo sitt mandat er nedfelt i lov om universiteter og høyskoler (2005). § 1-3 omhandler institusjonene sine plikter som kort oppsummert er å tilby høyere utdanning, formidle kunnskap om og å utføre forskning og utvikling (FoU)/kunstnerisk utviklingsarbeid (KU), drive effektiv ressursforvaltning, være innovative, delta i samfunnsdebatten, drive på internasjonalt nivå, drive utveksling og tilby etter -og videreutdanning (EVU).

Kunsthøgskolen i Oslo er et offentlig forvaltningsorgan underlagt Kunnskapsdepartementet (KD) og mottar midler over statsbudsjettet i lag med åtte universiteter, 18 høyskoler og syv vitenskapelig høyskoler (Kunnskapsdepartementet 2014a; Sørensen et al. 2009:77). I tillegg mottar en rekke private institusjoner tilskudd fra KD. Både de statlige og private institusjonene er underlagt universitets- og høyskoleloven.

#### **3.2. Statsbudsjett og tildelingsbrev**

Kunsthøgskolen i Oslo mottar i oktober et foreløpig tildelingsbrev som gjelder for påfølgende budsjettår (Kunnskapsdepartementet 2013b). I desember mottar hver enkelt institusjon et endelig tildelingsbrev (Kunnskapsdepartementet 2013c).

For 2014 er det bevilget totalt kr 308 893 mill. til Kunsthøgskolen i Oslo, over kap. 260 post 50 til universiteter og høyskoler. Kunsthøgskolen i Oslo mottar det meste av sin bevilgning på bakgrunn av en basiskomponent, og er i hovedsak holdt utenfor den resultatbaserte komponenten med sine utdannings- og forskningsinsentiv.

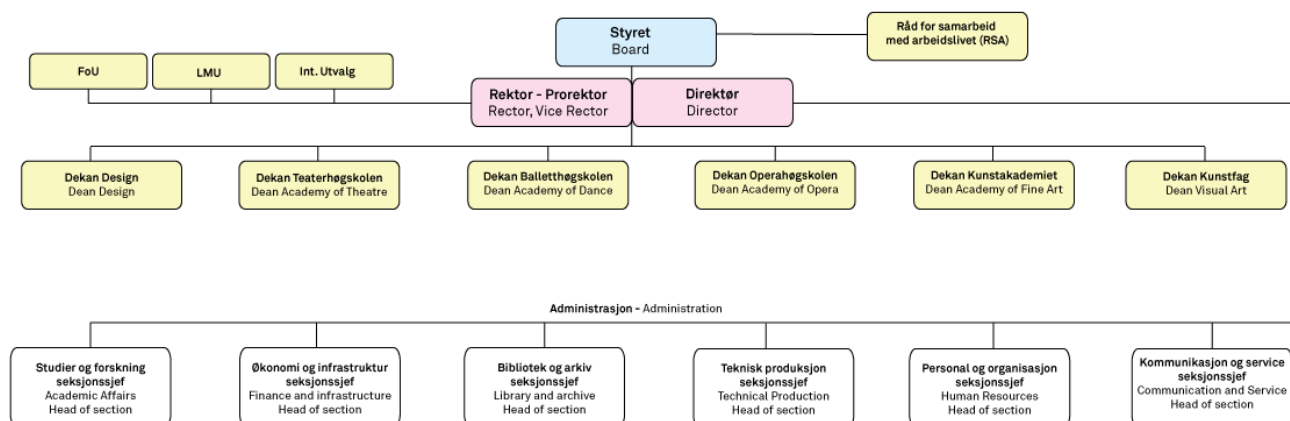
Det foreløpige statsbudsjettet og tildelingsbrevet inneholder sektormål og nasjonale styringsparametre som institusjonene skal bidra til å nå. Imidlertid har en fått delegert myndighet til å fastsette egne virksomhetsmål og interne styringsparametre. Disse skal uttrykke institusjonens egenart/profil, prioriteringer og ambisjoner.

Punkt 2.3.2 i statens økonomireglement (2013) sier blant annet at virksomhetene har ansvar for gjennomføring og oppfølging av mål og resultatkrav fastsatt i tildelingsbrevet samt for interne styringsdokumenter (strategiplan). I dette ligger også at en skal foreta risikovurderinger.

### **3.3. Organisasjonsmodell og Økonomimodell**

Kunsthøgskolen i Oslo har to-delt ledelse med rektor som øverste leder for de faglig ansatte og direktør som øverste leder for de teknisk-administrativt ansatte. Rektor er styreleder, og direktør er styrets sekretær. Styret består ellers av både eksterne og interne medlemmer. Kunnskapsdepartementet oppnevner fire eksterne, mens de interne medlemmene blir utpekt ved valg av skolens ansatte og studenter, og består av tre faglig ansatte, en teknisk-administrativt ansatt og to studentrepresentanter.

Skolen er organisert som en matriseorganisasjon hvor seksjonene skal betjene alle avdelinger.



Figur 3-1 Organisasjonskart Kunsthøgskolen i Oslo

Økonomimodellen på overordnet nivå, hvor Fellesområdet omfatter alle seksjoner:

Tabell 3-1 Økonomimodell Kunsthøgskolen i Oslo

Budsjettområde	Prosjekt
<b>0000</b>	<b>Udisponert bevilgning</b>
<b>0008</b>	<b>Direktørs/styrets reserve til "reinvesteringer"</b>
<b>0010</b>	<b>Styrets reserve</b>
<b>0100</b>	<b>Fellesnivå</b> 01100-01999
<b>0210</b>	<b>Avdeling Balletthøgskolen</b> 02100-02299
<b>0230</b>	<b>Avdeling Operahøgskolen</b> 02300-02499
<b>0250</b>	<b>Avdeling Teaterhøgskolen</b> 02500-02699
<b>0300</b>	<b>Avdeling Design</b> 03000-03999
<b>0400</b>	<b>Avdeling Kunstakademiet</b> 04000-04999
<b>0500</b>	<b>Avdeling Kunstfag</b> 05000-05999

Det blir hvert år i forbindelse med budsjettprosessen utstedt skriv for «delegering av budsjettdisponeringsmyndighet» fra direktør til dekaner og seksjonssjefer samt skriv for

«delegering av attestasjonsmyndighet» fra dekaner og seksjonssjefer til utpekte innenfor sine respektive enheter.

Forøvrig er rapporteringsstrukturen bygget opp slik:

**Tabell 3-2 Rapporteringsstreng Kunsthøgskolen i Oslo**

Budsjettområde	Eks: 0100, 0210, 0230, 0250, 0300, 0400, 0500
Sted (avdeling)	Eks: 0410, 0420 for hhv. fellesaktiviter og studieprogram
Budsjettenhet	Eks: 0411-0419, 0421-0429
Prosjekt	Emnegruppe på avdelingene (unntak: studiereiser, opptak, arrangementer), aktiviteter på seksjonene
Neste nivå i Time Edit/FS	Emne
Neste nivå i Time Edit/FS	Delemne

### 3.4. Historie

Kunsthøgskolen i Oslo (2013) ble på papiret opprettet 1. august 1996, ved en samorganisering av Statens balletthøgskole, Statens operahøgskole, Statens teaterhøgskole, Statens håndverks- og kunstindustriskole og Statens kunstakademi. Først i 2003 ble scenekunstutdanningene ballett, opera og teater samlokalisert i en gammel seilduksfabrikk på Grünerløkka, også kalt byggetrinn 1. I 2010 ble byggetrinn 2 fullført, og de siste skolene flyttet inn til semesterstart august 2010. Statens håndverks- og kunstindustriskole ble delt opp i avdeling for Design og avdeling for Kunstfag, og fra 2011 var det formelt 6 avdelinger. Kunsthøgskolen i Oslo har over 500 studenter, 200 fast ansatte, 900 timelærere og disponerer nærmere 45.000 kvm. Disse arealene omfatter blant annet fem galleriområder (seks fra høsten 2014 av), ni scener hvorav to med snorloft og en med orkestergrav og amfi, tolv dansestudioer (tre nye fra kommende skoleår) og en rekke verksteder.

Tabell 3-3 Verksteder Kunsthøgskolen i Oslo

<i>Verksteder</i>	
Snekkerverksted	Metallverksted
Smie	Stofftrykkverksted
Malersal	Grafikkverksted
Lys	Litografiverksted
Lyd	Skulpturverksted Metall
Rekvisittlager	Skulpturverksted Tre
Systue	Skulpturverksted Gips
Sminke	Silketrykkverksted
KK sømverksted	Formverksted
KK strikkeverksted	Vevverksted
D form	Fotoverksted
Modell- og prototypeverksted	Medialab
Keramikkverksted	Romlab

### 3.5. Hovedregler for Økonomiforvaltningen

Hovedregler for økonomiforvaltningen ved Kunsthøgskolen i Oslo av 15.11.2005 er utarbeidet på bakgrunn av Hovedinstruks for økonomiforvaltningen ved statlige universiteter og høyskoler 2005 (fornytt i 2014), og sier noe om arbeidsfordelingen mellom styret og direktør. Blant annet så heter det at styret har det overordnede strategiske ansvar for virksomheten, men at direktør har det operative ansvaret for arbeidsområdene omfattet av regelverket.

Det står at det skal utarbeides en strategisk plan ved fakulteter (nå avdelinger), administrative enheter og for høyskolen. Planarbeidet sentralt skal ledes og samordnes av direktøren. Direktøren fastsetter organisering og retningslinjer. Innenfor sine ansvarsområder bestemmer avdelingene selv hvordan dette arbeidet skal organiseres og gjennomføres. Høgskolens strategiplan skal bygge på innspill fra avdelinger og seksjoner, og deretter behandles av styret. Strategiplanen skal gjøre rede for hovedprioriteringer, mål, plan for måloppnåelse og behov for strukturendringer.

Det samme gjelder for plan- og budsjettarbeidet, direktør skal samordne og sørge for tilfredsstillende prioriteringer, årsplanen skal bygge på innspill fra både seksjoner og avdelinger, og så behandles av styret. Innenfor sine ansvarsområder bestemmer avdelingene og seksjonene selv hvordan de vil organisere dette arbeidet.



### 3.6. Strategisk plan

Gjeldende Strategisk plan angår perioden 2012 – 2016 (2012). Arbeidet ble igangsatt av styret i 2011 og ble ledet av direktør. Forslag til ny strategiplan ble utarbeidet på arbeidsmøter i styret og i avdelingene. Videre var den tema på ledermøter, studentrådsmøter og i møter med tillitsvalgte, hvor det var anledning til å komme med innspill.

Kunsthøgskolen i Oslo har valgt å bruke sektormålene til å strukturere strategiplanen under punktene 1) Utdanning 2) Kunstnerisk utviklingsarbeid (KU) og forskning 3) Samfunn 4) Ressurser. Under 1) Utdanning er sektormål «*Universiteter og høyskoler skal gi utdanning av høy internasjonal kvalitet i samsvar med samfunnets behov*». Kunsthøgskolen i Oslo har omskrevet det til «*Vi skal legge til rette for at studentene skal bli selvstendige, engasjerte og ansvarlige kunstnere og designere gjennom å stille høye krav, tilby et utviklende læringsmiljø og studier på høyt, internasjonalt nivå*». Tilsvarende er gjort for de resterende tre sektormålene Kunsthøgskolen i Oslo skal rapportere på.

For hvert sektormål har en også utarbeidet egne virksomhetsmål. For 1) Utdanning er virksomhetsmålene 1.1) Rekruttering 1.2) Studietilbud 1.3) Stipendiatprogram osv.

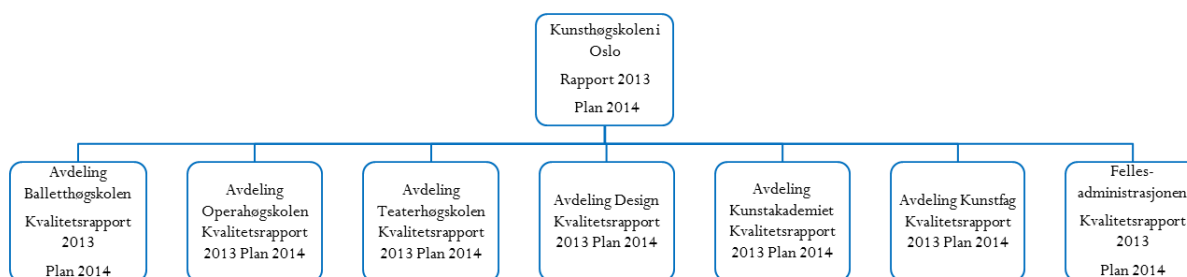
### 3.7. Rapport og Plan

Rapport og Plan (*Rapport 2012 Plan 2013 Kunsthøgskolen i Oslo 2013; Rapport 2013 Plan 2014 Kunsthøgskolen i Oslo 2014*) har samme struktur som Strategisk plan. I tillegg til sektormål og virksomhetsmål nedfelt i Strategisk plan, inneholder også Rapport og Plan en rekke styringsparametre, både kvalitative og kvantitative. Rapport og Plan er en tekstlig beskrivelse av virksomhetsstyringen ved Kunsthøgskolen i Oslo og er styrets rapport til departementet med frist 31. mars hvert år. Dokumentet inneholder en beskrivelse av hvilke planer som er gjennomførte for det budsjettåret som har vært, og hvilke planer en har for kommende budsjettår. Dette er nedfelt i statens økonomireglement kapittel 1.5.1 og nærmere beskrevet i selve tildelingsbrevet.

Hver avdeling samt fellesområdet utarbeider et dokument som heter Kvalitetsrapport og Plan (2012, 2013). Disse blir sydd i sammen til den endelige Rapport og Plan. Det blir gjennomført et styringsdialogmøte med hver avdeling hvor rektor, direktør og seksjonssjef for studier og forskning gjennomgår Kvalitetsrapport og Plan med den enkelte dekan, og kommer med

tilbakemeldinger. Kvalitetsrapport og Plan følger kvalitetssystemets krav til struktur og rapporterer etter Kunsthøgskolen i Oslo sine kvalitetsmål til styret. I tillegg bruker man samme rapport til å innhente avdelingenes rapport og plan på de strategiske målene.

Kvalitetsmålene skal sikre at en følger opp strategien i praksis. Eksempler på kvalitetsmål er markedsføring og opptak under 1.1) Rekruttering.



Figur 3-2 Rapporteringsstruktur virksomhetsstyring Kunsthøgskolen i Oslo

I tillegg leverer økonomiavdelingen en årsoppgjørspakke 15. februar hvert år som viser den økonomiske statusen for institusjonen.

### 3.8. Budsjett og budsjettkonferanse

Parallelt med utformingen av Rapport og Plan foregår budsjettprosessen. Avdelingene og fellesområdet har i sine respektive Kvalitetsrapport og Plan et avsnitt som går på budsjettprioriteringer. Det som spilles inn som viktigste budsjettprioriteringer både innenfor og utenfor egen planramme, skal gjenspeiles i budsjettallene. Av den totale bevilgningen institusjonen mottar fra departementet, øremerkes ca. 3 mill. som udisponerte midler, og disse står da til rådighet til diskusjon og samlet prioritering på budsjettkonferansen i november, hvor rektorat, dekaner og seksjonssjefer deltar. Hva som blir besluttet her, er å finne i styresaken om budsjett i desember (2013).

Det overordnede budsjettet legges ved Rapport og Plan - i resultatregnskapsformat. Det er ingen koding mellom planene i disse tekstlige rapportene og excel-filene med budsjettall. Imidlertid er det anledning til å bruke prosjektnummer i budsjett og regnskap for å følge opp de enkelte tiltak/planer.

Alle ledere har tilgang til økonomidata, og meningen er at avvik mellom budsjett og regnskap skal rapporteres inn til økonomiavdelingen på månedlig basis. Det har fungert i perioder.

### **3.9. Etatsstyring**

Departementenes styring av offentlig forvaltning er omtalt i regelverket for økonomistyring i staten kapittel 1 (2013). Det blir gjennomført et etatsstyringsmøte i juni hvert år, som blir fulgt opp med en tilbakemelding i brev form. De som møter fra Kunsthøgskolen i Oslo, er styreleder/rektor, styremedlemmer og direktør. Fra Kunnskapsdepartementet stiller avdelingsdirektør, ekspedisjonssjef og diverse rådgivere. Etatsstyring innebærer å sette mål, gi rammer, veilede og følge opp resultater i underliggende virksomheter i samsvar med gjeldende lover og regler og politiske retningslinjer (Direktoratet for økonomistyring 2014). Styringsdialogen skal planlegges både i et ettårig og flerårig perspektiv, samt tilpasses virksomhetenes egenart, risiko og vesentlighet. Sentrale dokumenter for øvrig i styringsdialogen er instruksjer som beskriver myndighet og ansvar mellom departementet og virksomheten, tildelingsbrevet samt Rapport og Planer. Etatsstyring kan sies å være en kontinuerlig prosess for utøvelse av mål- og resultatstyring.

## 4. LITTERATURGJENNOMGANG

I denne delen vil jeg gjøre rede for teori rundt strategi, strategisk analyse, strategiutvikling og strategiimplementering. I tillegg diskuterer jeg spesielle forhold ved matriseorganisering og strategiarbeid i offentlig sektor.

### 4.1. Strategidefinisjon

Strategi har ingen entydig definisjon, og ulike innfallsvinkler kan reise nye diskusjoner og resultere i nye måter å utføre strategi på. Jeg vil presentere noen ulike definisjoner som viser forskjellige perspektiver.

I læreboken *Exploring Strategy* tar en utgangspunkt i at «strategi er den langsiktige retningen i en organisasjon» (Johnson et al. 2011:3). Boken sier også at en strategiplan bør minst inneholde noen mål, i tillegg til et formål, en visjon og en verdierklæring. Dette er nærmere behandlet i kapittel 4.5. om strategiutvikling og strategiformulering.

Jarzabkowski og Whittington (2008:282) fremholder følgende: «Strategi er noe man gjør.» Dette er nærmere omtalt i kapittel 4.6.1.

Ifølge Chandler (1962:13) er definisjonen på strategi: «Fastsettelse av langsiktige mål i en organisasjon og utarbeidelse av handlingsplaner og tildeling av ressurser nødvendig for å gjennomføre disse målene.»

«Konkurransestrategi handler om å være annerledes. Det betyr bevisst å velge et annet sett av aktiviteter for å levere en unik blanding av verdi.» (Porter 1996:64).

Det er verdt å notere seg at Chandler sin definisjon omhandler konsernstrategi, mens Porter beskriver virksomhetsstrategi. Se for øvrig tabell 4.6 i kapittel 4.6.4. strategiimplementering.

Mintzberg (Mintzberg & Waters 1985:257) uttrykker det slik: «Strategi er mønster i en strøm av beslutninger og handlinger.» Dette er nærmere utdypet i kapittel 4.6.5. om fremvoksende strategier.

Hrebiniak (2013) mener at det ikke er stor forskjell på privat og offentlig sektor hva gjelder strategiutøvelse, se kapittel 4.8. om spesielle utfordringer i offentlig sektor. Torger Reve (2013:4) bruker imidlertid denne definisjonen: «Et konsistent handlingssett for å oppnå varige kompetanse- og konkurransefortrinn i å løse et gitt samfunnsoppdrag». Fokus er på «ressurseffektiv måloppnåelse med høy legitimitet.»

## 4.2. Den strategiske prosessen

Den strategiske prosessen har normalt følgende hovedelementer og skal svare på tilhørende spørsmål (Simon et al. 2014:17):

- *Strategisk analyse* - hvor vil vi, hva er virksomhetsideen og de strategiske målene? Idé og mål må relateres til virksomhetens ressurser og omgivelser, og alternative strategier må utarbeides. Formålet er å tette igjen gapet mellom visjon og nåsituasjon.
- *Strategiske valg* - hvilke alternative strategier for virksomhetside, visjon og overordnede mål skal vi velge? Målet om å utvikle varige konkurransefortrinn vil være sentralt i denne prosessen.
- *Strategiutvikling* - hvordan kommer vi dit?
- *Strategiimplementering* – hva er vår handlingsplan for å komme dit? Hvem er ansvarlig for tiltakene/planene og når skal de gjennomføres?
- *Kontroll, oppfølgings- og evalueringsmekanismer* - hvordan vet vi at vi er på rett veg? Har vi styringsparametre slik at vi periodisk kan følge opp og kontrollere den løpende utviklingen mot strategien/handlingsplanene?

### 4.3. Strategisk analyse og SWOT

Det finnes en rekke rammeverk og tilnærminger for å foreta en strategisk analyse av organisasjonens strategiske posisjon. Johnson, Whittington og Scholes (2011) omtaler noen av dem:

**Tabell 4-1 Rammeverk for strategisk analyse (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 48-111)**

Forskjellige lag i miljøet rundt en virksomhet	Verktøy for strategisk analyse	Analyserer -
Makro-miljøet	PESTEL	hvordan politiske, økonomiske, teknologiske, sosiale, lov- og miljømessige faktorer påvirker virksomheten. Brukes til å identifisere de viktigste driverne for endring i strategiene, positivt eller negativt.
Sektor/industri	The five forces-framework (Michael E. Porter)	hvor attraktivt det er å gå inn i en industri sett i lys av trusselen om nye aktører, trusselen om substituttjenester, kjøpers makt, leverandørs makt og rivalisering fra konkurrenter.
Marked og konkurrenter	Strategiske grupperinger (Michael E. Porter)	hvordan virksomheter innenfor samme sektor er forskjellige i form av aktiviteter og ressursinnsats. En kan være forskjellige i form av produktmangfold, geografisk dekning, betjente markedssegmenter, distribusjonskanaler, merkevarebygging, markedsføringsinnsats, vertikal integrasjon, kvalitet, teknologisk lederskap og størrelse på organisasjon.
	Markedssegmentering	kunder med lignende behov, som er forskjellige fra kundebehov i andre deler av markedet, for å avdekke hvor en har muligheter for å dominere.
	"Blue Ocean"-tenkning	muligheten for å avdekke helt nye markeder.
Organisasjonen	VRIN (Jay Barney)	hvilke strategiske evner som kan gi konkurransefortrinn i form av at de skaper verdi for kunden, er unike for organisasjonen, er vanskelige å imitere og ikke kan erstattes av substituttjenester.
	Benchmarking	relative prestasjoner innenfor et område (kan være både i forhold til kvalitet på produkt/tjeneste eller organisatoriske evner) sett i forhold til andre i samme sektor/industri, eller sammenlignet med de beste.
	Verdikjedeanalyse (Michael E. Porter)	den horisontale flyten av produkter og tjenester gjennom ulike kategorier av aktiviteter, for å avdekke hva en er god på og hvilke aktiviteter som skaper verdi for kunden. En tilordner inntekter, kostnader og investeringer til hver aktivitet.
	Activity mapping (Michael E. Porter m.fl)	hvordan en organisasjon møter de kritiske suksessfaktorene som dominerer i markedet, dvs. hva som er ens strategiske evner. Går enda mer detaljert til verks enn i en verdikjedeanalyse.

I makro-miljøet, sektor/industri, marked og konkurrenter konsentrerer man seg om muligheter og trusler, mens man i organisasjonen analyserer styrker og svakheter. Jeg velger å gjøre en presentasjon av SWOT da den dekker alle deler, og kanskje er den mest populære og kjente. Higgins (2005) fremhever også SWOT i sin strategiimplementeringsmodell som en del av strategiformuleringsfasen. En utdanningsinstitusjon skal ikke ut i verden og erobre nye markeder, mandatet er gitt og nye industrier skal heller ikke vurderes. Det opereres heller ikke i et miljø med høy konkurranse («hypercompetition»). Men det vil være behov for å vurdere endringer i samfunnet samt konkurranse fra private og utenlandske aktører.

Formålet er å identifisere hvilke styrker og svakheter, muligheter og trusler (SWOT) som kan påvirke strategiutviklingen, med andre ord hvilke ressurser og hvilken kompetanse internt i organisasjonen som er relevante i forhold til de endringer som skjer i omgivelsene (Johnson et al. 2011:106). Poenget er å søke en tilpasning mellom internt og eksternt perspektiv, og på den måten bidra til varige konkurransefortrinn.

En har størst utbytte av en SWOT-analyse når en ser den opp mot sine konkurrenters styrker, svakheter, muligheter og trusler.

Organisasjoner i samme sektor er ofte underlagt de samme truslene og muligheter. Derfor er det ekstra viktig å forstå hva ens strategiske evner er i form av ressurser og kompetanse, og hvordan disse kan bli brukt til å oppnå konkurransefortrinn og gi økt kunde verdi. Med andre ord bør en kartlegge hva som er basiskompetanse i organisasjonen, og hva som er kjernekompetanse.

Tabell 4-2 Strategiske evner (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 85)

<i>Strategiske evner</i>		
<b>Ressurser: hva vi har</b>		<b>Kompetanse: hvordan vi utnytter ressursene effektivt</b>
Maskiner, bygninger, råmaterieell, produkter, patenter, databaser, datasystemer	Fysisk	Måten en utnytter anlegget på, effektivitet, produktivitet, fleksibilitet, markedsføring
Balanse, kontantstrøm, finansieringskilder	Finansiell	Evnen til å skaffe midler, skyldnere, kreditorer osv.
Ledere, ansatte, samarbeidspartnere, leverandører, kunder	Menneskelig	Hvordan folk tilegner seg og utnytter sin erfaring, ferdigheter, kunnskap, nettverksbygging, hvordan en motiverer andre og er innovativ

*Overlevelse på lang sikt og konkurransefortrinn*

Fokuset bør være på fremtidige valg og hvorvidt en er i stand til å støtte strategiene. Til hjelp i dette arbeidet kan en utarbeide en TOWS-matrise.

Tabell 4-3 TOWS-matrise (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 108)

		<b>Interne faktorer</b>	
		<b>Styrker</b>	<b>Svakheter</b>
<b>Eksterne faktorer</b>	<b>Muligheter</b>	<i>Strategiske alternativer:</i> Generere alternativer hvor en bruker sin styrke til å dra fordel av mulighetene	<i>Strategiske alternativer:</i> Generere alternativer hvor en drar fordel av mulighetene ved å overkomme svakheter
	<b>Trusler</b>	<i>Strategiske alternativer:</i> Generere alternativer hvor en bruker sin styrke til å unngå trusler	<i>Strategiske alternativer:</i> Generere alternativer ved å minimere svakheter og unngå trusler

Hill og Westbrook (1997:47) hevder at strategisk planlegging og SWOT-analyse har sitt opphav i det akademiske miljøet ved Harvard Business School, og andre amerikanske handelshøgskoler på 60-tallet. Spesielt har denne filosofien blitt påvirket av arbeidet til Kenneth Andrews. Kritiske røster som Henry Mintzberg mener imidlertid at SWOT som konsept har fått altfor stor innflytelse da strategiplanlegging av denne typen har utspilt sin

rolle, og at fokus heller bør være på læring og å forstå hva folk faktisk gjør. En undersøkelse gjort av Hill og Westbrook understøtter kritikken.

Den konkluderer med at slik SWOT-analysen ble brukt blant 20 firmaer (av totalt 50 analysert), er den hensiktsløs både som verktøy og som ledd i en evaluering av strategiene. Analysen ble brukt til å reise en diskusjon, men det som kom frem i diskusjonen ble ikke fulgt opp videre. Det ble generert lange lister av saker, men dette er unyttig hvis en ikke vektet de identifiserte faktorene. En oppstilling av styrker, svakheter, muligheter og trusler bør heller ikke erstatte en videre analyse av hvorfor noe for eksempel er en styrke. Og i de fleste tilfeller skjedde ikke det. Blant annet ble de samme poengene listet opp som både styrker og svakheter, uten at det ble gjort noe videre analyse av hvordan for eksempel å overkomme eller minimere svakhetene. Det ble også brukt et språk som ga dobbeltmening, og det ble heller ikke gjort noe forsøk på å verifisere utsagnene. I tillegg var det ikke noe klar forbindelse til implementeringsfasen.

Videre ble det brukt betydelig med penger på konsulentonorarer i disse prosessene uten at noen satte spørsmålstegn ved det. Forfatterne foreslår at en godtar både utfallet og pengebruken fordi metoden er enkel og krever forholdsvis små forberedelser. Spørsmålet er så om det er metoden det er noe galt ved, eller bruken av den. Uansett valg av metode vil utfallet ofte være preget av kompetansen og forståelsen hos de involverte, og den vil ofte være bedre hos større firmaer. Imidlertid er også store firmaer omfattet av denne undersøkelsen. Forfatterne mener at forklaringen ligger i at teorien ble utarbeidet i en tid med stabile markeder, men at dette har endret seg og at teorien derfor ikke lenger har noen gyldighet. Det er imidlertid verdt å merke seg at de fleste lærebøker innenfor strategifaget fortsatt har med SWOT-analysen som en del av pensum.

Donald N. Sull understreker også viktigheten av en åpen tone og et åpent sinn når en skal gjøre en situasjonsanalyse, enten det gjelder formuleringen av en strategiplan eller ved senere endringer (Sull 2007). Folk må ikke være redd for å si sine meninger.

#### **4.4. Strategiske valg og verdikjedeanalyse/-konfigurasjon**

Strategiske valg påvirker prosedyrer, rutiner og organisasjonsstruktur (Simon et al. 2014). Alternative strategier bør veies opp mot hverandre i lys av underliggende og eksisterende



forretningsprosesser, hvilke stadier i verdikjeden som påvirkes og behovet for å endre applikasjonssystemer og infrastruktur. På samme tid må naturligvis kostnad/risiko også nøye vurderes. Strategiske valg handler om prioriteringer (Sull 2007). Det er alltid en fare for at slike prioriteringer resulterer i en politisk prosess, men dette kan unngås ved at valg blir tatt i allmennmøter og at alle blir holdt ansvarlige for de beslutninger en kommer fram til. Ressursallokeringer bør også følge prioriteringer.

Strategier integrerer aktiviteter på tvers av ulike avdelinger (Porter 1991). Klare mål, prosedyrer og rutiner må til for at disse avdelingene skal trekke i samme retning, noe som er helt nødvendig for å oppnå varige konkurransefortrinn. Aktiviteter kan gjøres billigere eller bedre enn hos konkurrentene. Til hjelp i dette arbeidet kan en gjøre en verdikjedeanalyse, eller en verdikjedekonfigurasjon ved endringer i strategiene. En skiller mellom primæraktiviteter som produserer, leverer og markedsfører produktet/tjenesten og støtteaktiviteter som er nødvendige for å kunne gjøre så.

Selv om Porter (1985) sin verdikjedeanalyse opprinnelig er laget for vareproduserende næringer i privat sektor med markeds konkurranse, er den også aktuell i offentlig sektor. Inntoget av New Public Management satte fokus på aktiviteter og effektivitet. I offentlig sektor kan man si at aktivitetene er formålet med virksomheten, mens i privat sektor handler det om størst mulig fortjeneste. I en artikkel i Magma tegnes det opp slik (Nyland & Pettersen 2010):

**Tabell 4-4 Budsjettkoblede vs. markeds koblede virksomheter (tilpasset med utgangspunkt Nyland & Petersen 2010)**

	<b>Budsjettkoblede virksomheter</b>	<b>Markeds koblede virksomheter</b>
<b>Mål</b>	Aktivitet	Penger
<b>Middel</b>	Penger	Aktivitet

Se også resultatkjeden omtalt i kapittel 4.7.

Konkurransperspektivet er gjerne litt mer ullent, men ifølge Joyce (2011) blir konkurransefortrinnet å øke effektiviteten. En konkurrerer ikke på pris og om etablering i andre geografiske områder, men en kan konkurrere om budsjettmidler i eget land eller mot institusjoner fra andre land.

Markedet, konkurranse og priser gir et trykk på effektivitet i private næringsvirksomheter (Direktoratet for økonomistyring 2014). Departementet kan bidra til å skape et slikt trykk om effektivitet i offentlige virksomheter ved å be om redegjørelse for intern styring og internkontroll.

For en utdanningsinstitusjon kan kvaliteten på undervisning være påvirket av støtte fra studieavdelingen i form av studieplaner og timeplanlegging og romfasiliteter (Hrebiniak 2013). Fokus er på prosess og ikke funksjon.

I artikkelen «En gjennomgang av verdikjeden i høyere utdanning», refereres det til en tilpasset variant av verdikjeden for utdanningssektoren utarbeidet av Pathak & Pathak (Dorri et al. 2012). Artikkelen fremhever at på grunn av økt internasjonal konkurranse står også universiteter overfor nye utfordringer, og at verdikjeden kan være til hjelp i å oppnå økt kvalitet på utdanning og forskning. Verdikjeden er ment å fange opp «a) den økte betydningen av støttetjenester b) den økte trenden med fokus på kompetanseutvikling c) fokus på effektivitet d) formalisering av markedsførings- og salgstjenester.»

<b>Sekundære støttetjenester</b>	HR				Margin
	Infrastruktur				
<b>Primære støttetjenester</b>	Teknologi				
	Kompetanseheving undervisning				
	Kompetanseheving forskning og utvikling				
	Administrasjon av studier				
Innkjøp					
<b>Inngående logistikk</b>	<b>Operasjoner</b>	<b>Utgående logistikk</b>	<b>Markedsføring og salg</b>	<b>Tjenester</b>	
<b>Studenter</b>	Læringsutbytte studenter	Dyktige studenter	Merkevarebygging	Administrasjon oppfølging alumni (tidligere studenter)	
<b>Lærere</b>	Utvikling av pedagogiske ferdigheter	Dyktige lærere	Markedsutvikling	Pleie kontakt med kandidater for rekruttering	
	Utvikling av forskningsferdigheter			Pleie kunderelasjoner	
<b>Midler</b>	Publikasjoner				
	Eksternfinansierte midler	Dyktige forskere			

Figur 4-1 Verdikjeden i høyere utdanning (tilpasset med utgangspunkt i Dorri et al. 2012 s. 3845)

## 4.5. Strategiutvikling og strategiformulering

På bakgrunn av alternativer i strategianalysen og de strategiske valg en foretar, ender en opp med en strategi som bør kunne dokumenteres i et eget dokument. En slik strategiuttalelse bør minimum inneholde (Johnson et al. 2011:8):

Tabell 4-5 Hva en strategiuttalelse bør inneholde (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. s. 8)

<b>Virksomhetside</b>	Virksomhetsideen skal beskrive formålet med organisasjonen. Et spørsmål å stille seg er; hvilken type virksomhet er vi?
<b>Visjon</b>	Visjonen sier noe om ambisjonsnivået og hvor en ønsker å være fremtiden. I tillegg bør den si noe om verdier.
<b>Strategiske mål</b>	Strategiske mål er en mer presis og ideelt sett målbar uttalelse om langsiktige mål. Med andre; hva vil vi oppnå i kommende periode?
<b>Omfang</b>	Omfanget sier noe om hvem kundegruppen er og hva de interne aktivitetene skal være. For en skole er studentene kundene og de interne aktivitetene kan omfatte valg om hvilke type avdelinger/fagretninger en skal ha.
<b>Konkurransefortrinn</b>	Konkurransefortrinn er hva en gjør annerledes og hvilke fordeler en har med tanke på å nå de strategiske målene, fremfor konkurrenter.

I artikkelen «Mission statements: are they smoke and mirrors?» gis det imidlertid uttrykk for at det ikke er åpenbart hva som er formålet med en strategiplan, og det er heller ikke full enighet om hva den bør inneholde (Bartkus et al. 2000). Noen legger vekt på at den skal motivere, andre at den først og fremst skal si noe om produktlinjer, markedsomfang, vekstplaner og teknologinivå, mens atter andre mener det er sentralt at en definerer formål og visjon. I praksis er den også enten for vag, eller for spesifikk.

Videre diskuterer man antatte fordeler med en strategiplan, og ulemper i bruken av den. Fordeler kan være at den angir retning, og at uten en strategisk plan vanskeliggjør en struktureringen av det videre arbeidet med å lage mål og legge planer. Den kan fungere som en kontrollmekanisme i uvissheten om man er på rett veg, samtidig som den kan hjelpe en til å ta avgjørelser i det daglige arbeidet. Videre kan den motivere og inspirere ansatte til å sette firmaets interesser foran sine egne, spesielt hvis en klarer å skape en forståelse av hvordan jobben den enkelte gjør, passer inn i det større bildet.

På den andre siden argumenterer man for at en strategiplan er overflødig, da ansatte og interessenter allerede vet hvilken retning organisasjonen har, og endatil på et mer detaljert

nivå enn hva en strategisk plan uttrykker. Dessuten kan en strategiplan få negative konkurransemessige konsekvenser hvis en avslører forretningsplaner ukjent for virksomhetens konkurrenter. Det fremheves også at å bruke strategiplanen som en kontrollmekanisme, kan være negativt hvis det hindrer fremvoksende strategier eller nye muligheter for å få fotfeste. Hvis den er for vag, vil den heller ikke fungere som kontrollmekanisme, da toppledelsen praktisk talt kan argumentere for hvilket som helst skifte av retning, og ansatte kan også gå i alle slags forskjellige retninger. I tillegg menes det at ansatte i større grad er styrt av direktiver, retningslinjer og prosedyrer i sitt daglige arbeid enn av selve strategiplanen. Der hvor strategiplanen er inkonsistent med slike direktiver, retningslinjer og prosedyrer, kan det også få negative konsekvenser ved at ansatte handler på egen hånd og heller følger strategiplanen fremfor å konferere med sine overordnede. Forøvrig kan kunder få fordeler som går på tvers av andre interessenters ønsker. En slik inkonsistens kan også føre til at ansatte stiller spørsmål ved toppledelsens kompetanse, ikke minst hvis de ikke blir tildelt de nødvendige ressurser for å gjennomføre planen. Dette er spesielt sant der strategiplaner fremhever de ansatte som en verdifull ressurs, samtidig som de ansatte opplever ikke å bli sett, hørt, verdsatt eller tildelt de nødvendige ressurser osv. Kunder kan også bli misfornøyde på grunn av at det skapes for høye forventninger.

Artikkelen konkluderer med at strategiplanen bør fungere som et kommunikasjonsverktøy og verken være for vag eller for smal. Fokus bør først og fremst være på hvilken industri man opererer i, markeder og produkter. For å motivere ansatte til å gjøre jobben sin finnes andre belønningssystemer enn strategiplanen.

## **4.6. Strategiimplementering**

«Gode strategier er ikke verdt noe hvis de ikke kan implementeres.» (Okumus & Roper 1999:21) Noble (1999:119) siterer Wind og Robertson i sin artikkel og definerer strategiimplementering som «operasjonalisering av en klart formulert plan.» Martin (2010a:67) viser i sin artikkel til at tradisjonell tenkning har betydd at strategi er å velge hva man skal gjøre, mens strategiimplementering innebærer hva man gjør.

### **4.6.1. Litt historie**

For øvrig er forskning vedrørende strategiimplementering av mindre omfang enn strategiformulering. Noble (1999) har i sin journal laget en oversikt over artikler 1983-96 og studier 1969-96, som han mener kan gi økt innsikt på emneområdet. Journalen lister opp 14

artikler og 36 studier. Etter 1996 vil en nok finne betydelig flere artikler og studier, men fortsatt færre enn for strategiformulering. Noble skiller for øvrig mellom et strukturorientert perspektiv og et mellommenneskelig prosessorientert perspektiv. Forfattere som har et strukturorientert perspektiv, er opptatt av faktorer i strategiimplementeringen som organisasjonsstruktur og kontrollmekanismer. Forfattere med fokus på mellommenneskelige prosesser, er opptatt av strategisk konsensus, at ansatte er autonome i utøvelse av strategier, hvordan en virksomhet tar opp endringer i organisasjonen og hvordan dette påvirker organisasjonsstrukturen, lederskap og implementeringsprosesser og til slutt kommunikasjon og interaktive prosesser. Hrebiniak (2013) sin implementeringsmodell som jeg vil komme nærmere tilbake til, fanger opp begge deler.

Okumus og Roper (1999) siterer Mintzberg i sin artikkel: «Halvparten av strategiene blir aldri gjennomførte på grunn av uventede vanskeligheter under implementeringsfasen.» Dette til tross, overvekten av litteratur er fortsatt konsentrert om planleggingsfasen. Okumus og Roper (1999:24) gjør i nevnte artikkel en sammenstilling av strategiimplementering sett fra forskjellige perspektiv i litteraturen. Forfattere nevnt har i disse ulike periodene/gruppene lignende tilnærming til strategifaget.

**Tabell 4-6 Strategiimplementering sett fra forskjellige perspektiv (tilpasset med utgangspunkt i figur Okumus & Roper s. 24)**

	<i>Gruppe 1</i>	<i>Gruppe 2</i>	<i>Gruppe 3</i>	<i>Gruppe 4</i>
	Strategiimplementering sett fra et:			
<b>Forfatter</b>	<b>Planleggingsperspektiv</b>	<b>Læringsperspektiv</b>	<b>Beredskapsperspektiv</b>	<b>Konfigurasjonsmessig tilnærming</b>
Berman (1980)	Programmering	Lærende	Situasjonsbestemt	-
Chaffee (1985)	Lineær modell	Tilpasset	Fortolkende	-
Mintzberg (1990) <sup>a</sup>	Design, planlegging og posisjonering	Entreprenør, lærende, politisk, kulturelt og miljø	-	Konfigurasjonsmessig
Kay (1993)	Rasjonalistisk eller rasjonell?	Fremvoksende	Situasjonsbestemt	-
Whittington (1993)	Klassisk	Prosessuell	Evolusjonær	Systemisk
Rouleau og Seguin (1995)	Klassisk	Sosipolitisk og sosiokognitiv	Situasjonsbestemt	-
Johnson og Scholes (1993) <sup>b</sup>	Planlegging	Inkrementalisme, kulturelt, politisk og visjonært	Naturlig utvalg	En kombinasjon av alle tilnærminger
Emerging group	Planlegging, rasjonell	Lærende, inkrementell og fremvoksende	Situasjonsbestemt	Konfigurasjonsmessig

*a) Mintzberg identifiserte ti skoler, men kategoriserte dem inn i ytterligere tre grupper.*

*b) Johnson og Scholes identifiserte en hel rekke skoler, men når en ser på implikasjonen av dem i lys av hvordan strategiimplementeringsprosessen oppfattes, kan en dele dem inn i fire grupper.*

I et planleggingsperspektiv sees strategiutvikling og strategiimplementering på som to uavhengige prosesser, og hovedfokus er på strategiutvikling. Chandler (1962) var en forkjemper for konsernmodellen og mente at ved å bli fritatt for det operative ansvaret, ville

det gi toppledelsen bedre tid til å drive langsiktig planlegging. På den måten ga han uttrykk for at strategi var noe toppledelsen drev på med, mens implementeringen skjedde på et lavere nivå, noe som er betegnende for denne tenkemåten. Han var også opptatt av at struktur følger strategi, dvs. at nye tiltak og planer kan medføre behov for å organisere seg på en annen måte. Andre kjennetegn er kvantitative mål med lite bruk av skjønn i implementeringsfasen, bruk av budsjetter, ressursallokeringer fra konsern til virksomhet og klar ansvarsfordeling.

I et læringsperspektiv er en opptatt av at strategiutvikling og strategiimplementering er en læringsprosess. Med Mintzberg (1973) sin forskning på fremvoksende strategier ble strategiplanlegging også utvidet til å gjelde lavere nivå, og filosofien er at strategier i hovedsak blir utviklet av mellomledere ved prøving og feiling. Organisasjonskultur er et annet aspekt som vektlegges. For å lykkes med strategiimplementering må det tas hensyn til organisasjonskulturen.

Beredskapsperspektivet antyder at det ikke er noe fasitsvar på hvordan implementere strategier, det kommer an på konteksten. Både interne og eksterne faktorer i miljøet må vurderes, som til eksempel hvor bred enighet det er om strategiene, kapasitet og koordineringsevne i organisasjonen, hvor stabile omgivelsene man jobber i er og hvor kompleks organisasjonen er. For å få til en vellykket strategiimplementering, bør en strategi som matcher konteksten velges. Forfattere som nevnes som grunnleggere av denne tilnærmingen er Burns og Stalker 1961, samt Lawrence og Lorsch 1967.

I henhold til en konfigurasjonsmessig tilnærming har en prøvd å fange opp alle de tre første perspektivene, samtidig som en etterstreber å komme med en løsning for best mulig strategiutvikling og strategiimplementering. Tanken er at alle ledere uansett nivå bør delta i både strategiutvikling og strategiimplementering, og at alle faktorer som kan tenkes å påvirke strategiimplementeringen, må sees i sammenheng, både organisasjonsstruktur, kultur, kommunikasjons- og kontrollsystemer, strategiske evner i form av ressurser og kompetanse. Etterfulgt av Waterman, Peters og Phillips (1980) sin «McKinsey 7 S`s model» utviklet Hrebiniak (Hrebiniak & Joyce 1984) gjennom forskning et rammeverk for strategioperasjonalisering.

Kritiske røster mener at det optimale nødvendigvis ikke er å oppnå en beste mulig tilpasning mellom interne ressurser og eksterne omgivelser, da omgivelsene stadig vekk vil være i endring. Det optimale er derimot å fange opp nye muligheter, og fokusere mer på kortsiktige

enn langsiktige mål. Rodrigues (2002) utdyper dette synet, og sier at Porter (1985) sitt mantra om å velge andre aktiviteter enn sine konkurrenter fortsatt er gyldig, bare at vi ikke lenger kan snakke om vedvarende konkurransefortrinn. Evnen til å tilpasse seg endringer kan derimot bli et konkurransefortrinn i seg selv. Porter (2001) på sin side sier at mange entreprenører av internettfirmaer gjorde en feil i startfasen ved å forkaste tradisjonelt syn på strategi. Ved å bevege seg bort fra prinsipper om konkurransefortrinn og å skape en verdi som kunden er villig til å betale for, har de konkurrert på pris og konsentrert seg om å tjene penger på annonsering. Dette har ført til lavere profitt for hele industrien. Porter spår også at på sikt vil internett bli så vanlig at det ikke vil være et konkurransefortrinn i seg selv, og at en må gå tilbake og konsentrere seg om kjernekompetansen. At Porter ikke er nevnt i Okumus og Roper (1999) sin oversikt, skyldes nok at hans bidrag i større grad blir koblet opp mot strategianalyse og strategiutvikling, og ikke strategiimplementering.

Et relativt nytt felt innenfor forskning på strategiimplementeringsfeltet er «Strategy-as-practice» hvor man observerer hvordan strategier blir implementert i praksis (Jarzabkowski & Whittington 2008). I motsetning til systemtenkningen og alle «kokeboktilnærmingene» innenfor både strategiutvikling og strategiimplementering, er ikke et strategy-as-practice perspektiv ment å formulere en beste praksis for utøvelse av strategi, men å gi praktisk kunnskap om bruk av ulike verktøy og modeller. Det tradisjonelle synet har vært at de som utøver strategi er agenter for å maksimere overskuddet. Strategy-as-practice inntar derimot et sosialantropologisk perspektiv hvor man observerer hvordan strategi utøves uten at en har noen antagelser i forkant. Strategi betegnes som noe mennesker i organisasjoner gjør, og siktepunktet bør være å forklare hvorfor folk utøver praksis som de gjør. Formålet er etter hvert å utarbeide mer nøyaktige teorier, og bringe forskning og undervisning nærmere praksis. Praksis omfatter alle aktiviteter som legger grunnlaget for formålstjenlig strategiutøvelse som møter, samtaler, kalkulasjoner, analyser, presentasjoner osv. De som utøver praksis kan være mellomledere og vanlige ansatte, men også eksterne ressurser som utøver innflytelse på strategiene, som konsulenter, analytikere og lovgivende myndigheter. Praksiser kan omfatte alle verktøy en bruker i utførelsen av strategi, som for eksempel forskjellige analyseverktøy, budsjettmodeller, regneark osv. Forskning kan gi økt innsikt i hvorfor noen strategiutøvere fremstår som mer innflytelsesrike enn andre. Det kan også gi noen forklaringer på hvilke aktiviteter som påvirker strategiene, og ulike konsekvenser av disse, og på denne måten øke kompetansen til kommende strategiutøvere og bidra til kritisk refleksjon.

Diskusjonen i dag går overraskende nok fortsatt på avgrensningen mellom strategiutvikling og strategiimplementering. Jeg vil gjengi noe av denne diskusjonen.

#### **4.6.2 Strategiutvikling vs. strategiimplementering**

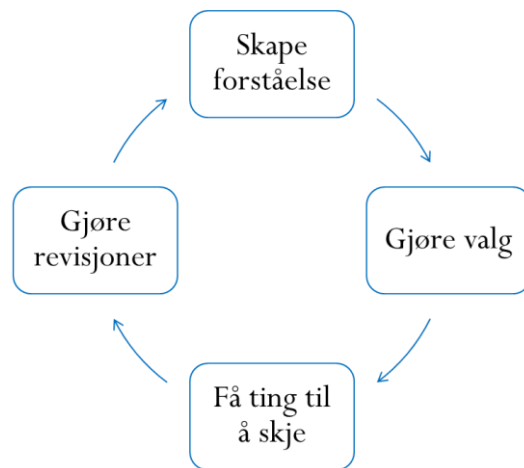
Veth (2006) siterer Porter i en av sine artikler: «En dårlig strategi utført godt er alltid bedre enn en god strategi utført dårlig.» Veth mener at god strategiimplementering kan være veien å gå for å bli markedsleder. Hrebiniak (2013) mener imidlertid at god implementering ikke kan kompensere for en dårlig strategi. Med andre ord er det viktig med en god strategiformulering i bunn for å oppnå gode resultater.

En del nyere litteratur/artikler sier også at en av de største feilene siste ti-året er at en har definert et skille mellom strategiutvikling og strategiimplementering, noe som medfører ansvarspulverisering når strategiene ikke virker (Martin 2010a; Sundheim 2013). Martin (2010a) stiller også spørsmål ved hvordan vi kan hevde at en strategi er genial hvis den produserer dårlige resultater, og at det hele tiden bør være en interaksjon mellom strategiutvikling og strategiimplementering. En undersøkelse gjort i 2010 viser at utvalget mener det største hinderet for gjennomføring av strategier er i hovedtrekk at de ikke er kommunisert ut til de ansatte, at de fortsatt kommer fra toppen og at de involverte i selve strategiutviklingen har størst aksept (Martin 2010b:74). Det er fortsatt et klart skille mellom de som lager strategier og de som utfører dem («thinkers and doers»). Bare en tredjedel mener at strategiutvikling er en del av alles jobb. Forfatteren mener at firmaer er tjent med at alle er strategiutviklere.

En undersøkelse gjort av Guillen og Garcia-Canal (2012) av fremvoksende multinasjonale selskap basert i Asia, Midtøsten og Latin Amerika, viser at strategien kan være å fange mulighetene når en får dem og tilpasse målene sine her og nå. De bruker liten tid på planlegging og prognoser da høy konkurranse gjør at varige konkurransefortrinn er forbigående. Veth (2006) påpeker også viktigheten av rask respons på endringer i omgivelsene.

Sull (2007) mener en må se på den strategiske prosessen som en iterativ sløyfe med fire trinn i stedet for en lineær prosess.





Figur 4-2 Strategi som en iterativ prosess (tilpasset med utgangspunkt i Sull 2007 s. 33)

Argumentene for dette er at stadige endringer i teknologi, reguleringer, kunders preferanser, makroøkonomiske variabler samt motarbeidelse fra konkurrenter. En lineær prosess kan begrense læring og transformasjon av ny informasjon til handlinger, noe som gjør at strategiene feiler da de er bygget på feil forutsetninger. En iterativ prosess derimot tetter det kunstige skillet mellom strategiutvikling og strategiimplementering. En ser på strategier som fortforende under arbeide, og som gjenstand for revisjon sett i lys av endringer i eksterne og interne omgivelser. Endringer kan bakes inn i budsjett- og rapporteringsprosessen, og medføre endringer i ressursallokeringer. Men den viktigste biten er å legge til rette for en pågående diskusjon og tilbakemelding i hele organisasjonen.

#### 4.6.3. Hindringer for god strategiimplementering

En undersøkelse gjort blant amerikanske ledere viser at den største utfordringen i forbindelse med strategiimplementering er de ansattes motstand mot endringer, samt dårlig kommunikasjon (Hrebiniak 2013:22). Simon, Fischbach og Schoder (2014) mener at et av hindrene for å få gjennomført strategiene er fravær av åpenhet og gjennomsiktighet fra toppledelsen. Strategiimplementering involverer hele organisasjonen i motsetning til hva ofte strategiformuleringen gjør, og det skaper en utfordring i forhold til å få kommunisert linken mellom de strategiske målene og de daglige gjøremålene. Mankins og Steele (2005) finner i sin undersøkelse at mangel på ressursallokeringer er det som medfører størst økonomisk tap. Andre utfordringer er at MBA-program (Master of Business Administration) fokuserer mer på planlegging og strategiformulering enn implementering, og at silotenkingen i form av funksjoner fortsatt er sterk (Hrebiniak 2013). De samme personene bør være involverte i både utforming og utføring, noe som langt fra er tilfelle. Det er fortsatt et kunstig skille mellom

«thinkers» og «doers» som også Martin (2010b) sin undersøkelse viser.

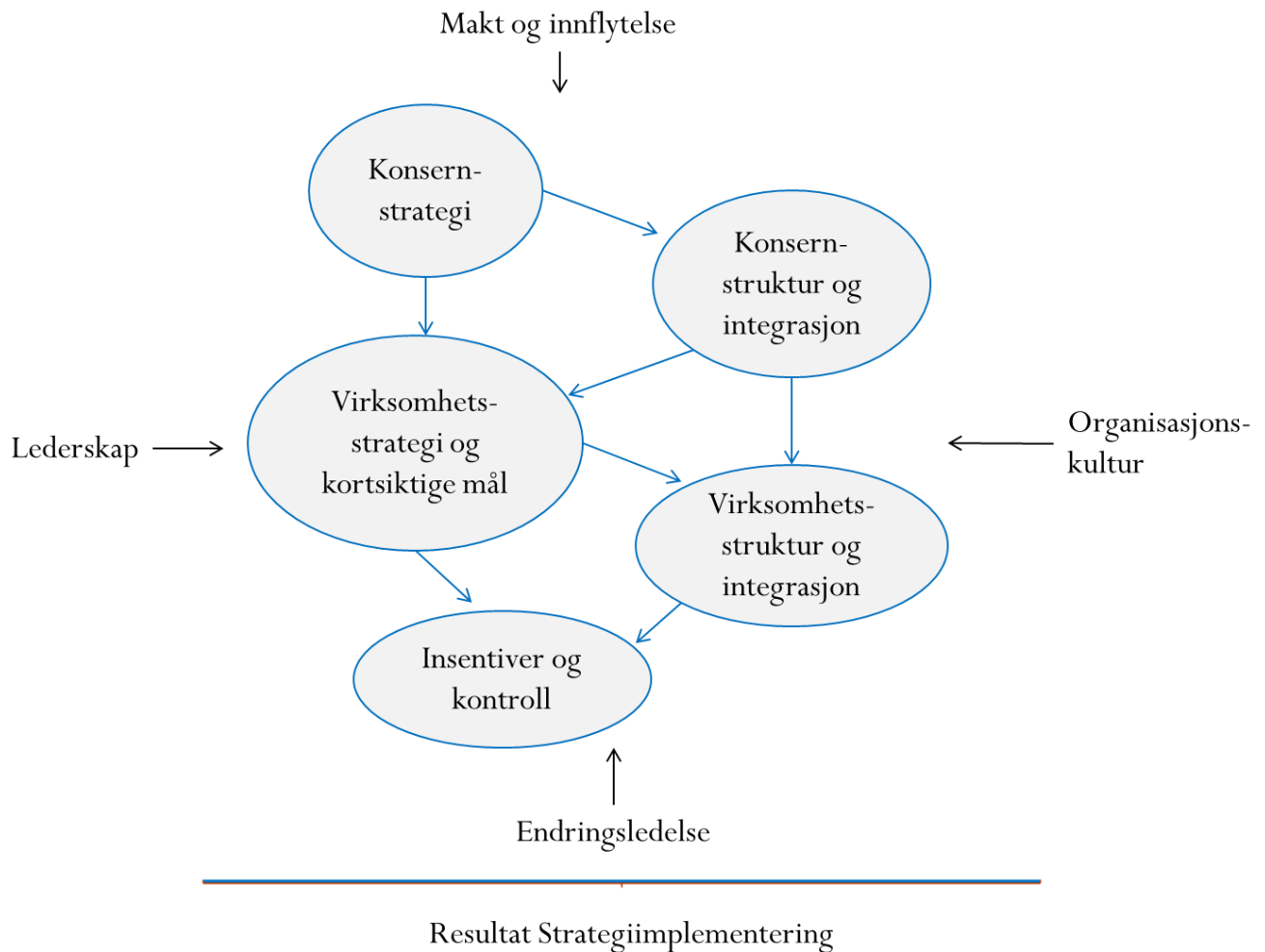
Strategiimplementering er en pågående prosess med en lengre tidsramme enn selve strategiformuleringen, noe som kan skape problemer med å huske hva målene egentlig er samt styring. Blant annet kan konkurrenters adferd og kundenes behov endres samt at nøkkelpersonell kan slutte.

En annen undersøkelse viser at når det kommer til korrelasjonen mellom administrerende direktørers evner og firmaers resultat, er organisatoriske ferdigheter viktigere enn gode kommunikasjonsferdigheter (Hrebiniak 2013:25). Fremgangsrike firmaer er ledet av direktører som fokuserer på detaljer som integrasjonen av langsiktige og kortsiktige mål, samt styringsparametre. Gode koordineringsferdigheter og fokus på oppgaver er viktigere enn det å være flink til å snakke med folk.

#### **4.6.4. En implementeringsmodell**

Det finnes en rekke målstyringssystemer. Pun og White (2005) har listet opp de nyeste i sin artikkel. Balansert målstyring av Kaplan og Norton (1992) er nok den mest kjente. Staten har sitt eget system som referert til under kapittel 4.7. Imidlertid er mål- og resultatstyring i staten primært konsentrert om kontrolldelen, og i liten eller ingen grad om type strategier, organisasjonsstruktur og kontekst (Direktoratet for økonomistyring 2010). Derfor velger jeg å ta utgangspunkt i Hrebiniak (2013) sin implementeringsmodell for implementering av strategier og mål. Foruten Hrebiniak sin modell er kanskje «McKinsey 7 S`s modell» (Waterman et al. 1980) den mest kjente. Higgins (2005) foretar i sin en artikkel en revidering av sistnevnte. I tillegg til de syv S-ene, «Strategy and Purposes, Structure, Systems and Processes, Style, Staff, Skills, Shared Values», har Higgins lagt til «Strategic Performance» samt erstattet Skills med reSources. Dette er gjort for å bidra til å sette søkelys på måloppnåelse og kontroll av måloppnåelse. Selv om det er nyttet en noe ulik ordbruk, handler disse modellene om mye av det samme. «Style» i Higgins sin modell kan sammenstilles med lederskap i Hrebiniak sin modell, «shared values» med organisasjonskultur, «strategic performance» med resultat strategiimplementering osv. Andre artikler studert i forbindelse med denne litteraturgjennomgangen som Simon, Fischbach og Schoder samt Noble, bringer stort sett de samme elementene på bane. Det er viktig å påpeke at strategiimplementering ikke er det samme som en modell. Mye av rammeverket kan være på plass, men det kan fortsatt være usikkerhet om hva som faktisk implementeres av strategier. Likevel er modellen viktig som et bakteppe for å forstå hvilke elementer som påvirker «hva en faktisk gjør».

Sammenlignet med Sull (2007) sin iterative modell, er Hrebiniak (2013) sin fremstilling tegnet opp som en lineær modell. Imidlertid er tilbakemeldings- og endringsbiten dekket i punkt om insentiver og kontroll. Jeg vil enkelte plasser utdype med andre referanser. I tillegg tar jeg inn et avsnitt om «egen enhet for strategisk ledelse».



Figur 4-3 Strategiimplementeringsmodell (tilpasset med utgangspunkt i Hrebiniak 2013 s. 68)

Tanken er at alle punktene er avhengige av hverandre, og må sees i sammenheng. Ulike virksomheter må likevel legge ulik vekt på de forskjellige deler av modellen på bakgrunn av sin historie, organisasjonskultur, konkurranse, kompetanse, tidligere erfaringer med hva som har fungert bra og dårlig osv. I tillegg til å fokusere på de mellommenneskelige prosessene i en strategiimplementeringsprosess, bør en slik modell fokusere på struktur og være beskrivende i form av at den forteller oss hva som bør gjøres, hvorfor, når og i hvilken rekkefølge. Modellen viser ellers en logisk flyt av beslutninger og handlinger. For eksempel

kan ikke insentiver tildeles før strategi, mål og organisasjonsstruktur er bestemt og utviklet, da de skal understøtte de riktige gjøremålene. Kontrolldelen representerer en feedbackloop på strategier og kortsiktige mål, som grunnlag for læring og endringer.

### Konsern- versus virksomhetsstrategi

Konsernstrategi omfatter hele organisasjonen og fokuserer på portefølje, diversifisering og ressursallokering, mens virksomhetsstrategien i hovedtrekk omhandler konkurransestrategi (Hrebiniak 2013:44).

Hrebiniak definerer skillet slik:

Tabell 4-7 Konsern- vs. virksomhetsstrategi (tilpasset med utgangspunkt i Hrebiniak 2013 s. 44)

Nivå	Eksempler på områder eller oppgaver
Konsernstrategi	Porteføljestyring
	Diversifisering inkludert vertikal integrasjon
	Ressursallokering på tvers av virksomheter/funksjoner
Divisjon- eller virksomhetsstrategi (strategiske forretningsenheter)	Hvilke produkter eller tjenester å tilby
	Hvordan konkurrere
	Oppnå konkurransefortrinn i en industri
Strategi innen virksomheter	Hvordan differensiere virksomheten i et gitt marked
	Funksjonelle planer

Universitetet i Pennsylvania trekkes fram som et eksempel på en slik nivåinndeling, hvor det på konsernnivå besluttes en portefølje med ulike ekspertise og ulike kundegrupper, og hvor det på «collegenivå» jobbes med å være konkurransedyktig.

En artikkel av Simon, Fischback og Schoder (2014) legger også vekt på at det bør utarbeides egne funksjonelle strategier, som til eksempel en IT-strategi, HR-strategi og kommunikasjonsstrategi.

### Konsernstruktur og integrasjon

Konsernstrukturen må understøtte strategi og langsiktige mål. En kostnadslederskapsstrategi og en differensieringsstrategi vil kreve forskjellige organisasjonsstrukturer og kompetanse, det samme gjelder for en funksjonsstrategi etter produkt, geografi eller kunde samt en global strategi (Hrebiniak 2013; Porter 1985). Ved oppkjøp og sammenslåinger må dupliserte oppgaver bli eliminerte for å oppnå kostnadskontroll og synergier. Diversifisering vil ofte

resultere i desentralisering og egne overskuddssenter. Funksjonsorganisering er en annen måte å organisere seg på, hvor en samler ekspertise på et område i en funksjon/avdeling som forskning og utvikling, produksjon, salg og markedsføring, HR, IT osv. En matriseorganisasjon vil ha både funksjoner og divisjoner/virksomheter.

Kostnader ved en type organisering bør sees opp mot fordelene. Sentralisering versus desentralisering er et sentralt valg. Et universitet har typisk noen sentrale tjenester som server de desentraliserte enhetene.

Koordinering og informasjonsdeling er også viktige biter i en konsernstruktur. En egnet organisasjon har de nødvendige systemene for best integrasjon av aktiviteter på tvers av funksjonene og for effektive prosesser. En bruker gjerne begrepene IT-arkitektur og IT-konsolidering (Simon et al. 2014). Systemer kan omfatte strategisk planleggingssystem, et system for budsjettprosessen, informasjonssystemer, prosesskart med mer (Higgins 2005). Koordinering mellom enhetene vil normalt være beskrevet i retningslinjer og prosedyrer. En god virksomhetsstruktur bygger opp om god prosjektgjennomføring. Avklaring av roller og ansvar er en annen viktig bit, inklusive delegering av beslutningsmyndighet. Et organisasjonskart vil vise organisasjonsstrukturen med type stillinger og ulike enheter.

#### Virksomhetsstrategi og kortsiktige mål

De forskjellige forretningsenhetene eller divisjonene/virksomhetene sine strategier bør støtte konsernstrategien, og de strategiske målene må kunne dekomponeres i operasjonelle mål og planer. På dette nivået bør en gjøre analyser av industrien og sine konkurrenter, men også av sine interne ressurser for å utvikle fagkunnskap som er forskjellig fra konkurrentenes. For å få til en vellykket strategiimplementering må riktige investeringer i teknologi og kompetanse foretas, dvs. de riktige strategiske evnene må utvikles. Virksomhetsstrategien er begrenset av ressursallokeringen og kan påvirkes av endring i retning. Måleindikatorer må utvikles for å avstemme de kortsiktige målene, og for å kontrollere at ansatte fokuserer på de riktige tingene i sine daglige gjøremål. Sull (2007:35) slår fast at de meste effektive tiltakene/planene er de som er «offentlige, aktivt fremforhandlet, frivillige, eksplisitte og linket til konsernprioriteringer».

### Virksomhetsstruktur og integrasjon

Konsernstruktur kan begrense organisasjonsstruktur på virksomhetsnivå, men bør utarbeides slik at en tar hensyn til særtrekkene. Konkurransesituasjonen de ulike virksomhetene opplever kan være forskjellig, og ulik organisering kan være hensiktsmessig også på dette nivået. Igjen så snakker vi om en vurdering av kost-nytte samt sentralisering vs. desentralisering. Som på konsernnivå er det også på virksomhetsnivå behov for en gjennomgang av roller/funksjoner, koordinering av arbeidsflyt og informasjons- og kunnskapsdeling. Endret retning kan medføre et behov for endret organisasjonsstruktur, men heri kan det også ligge en begrensning i eksisterende struktur.

### Insentiver og kontroll

Belønningsmekanismer skal motivere de ansatte til å prioritere de riktige oppgavene i det daglige arbeidet slik at det skapes kongruens mellom strategiske mål og individuelle mål. Belønninger kan være både finansielle og ikke-finansielle. I matriseorganisasjoner hvor en rapporterer til flere sjefer, er det viktig at belønningsmekanismene understøtter strukturen slik at den ansatte jobber for å oppfylle kravene fra alle hold. Det er også viktig med en tilbakemelding på hva som blir oppnådd, slik at en kan evaluere om en gjør de riktige grepene. Kontrollmekanismer kan være ulike typer målesystemer, som for eksempel statens mål- og resultatstyring med tilhørende styringsparametre, nærmere omtalt i kapittel 4.7.

I arbeidet med å prøve å gjennomføre strategier må en ta hensyn til miljø- og organisasjonskonteksten for implementeringsbeslutninger og handlinger. Fire kontekstuelle faktorer trer fram som spesielt viktige, makt og innflytelse, organisasjonskultur, endringsledelse og lederskap. Disse fire områdene påvirker også hverandre.

### Makt og innflytelse

I alle organisasjoner er det maktstrukturer. «Makt er den sosiale innflytelsen, og evnen til å påvirke andre til å gjøre noe.» (Hrebiniak 2013:70). En kan påvirke andre i kraft av sin posisjon, sin ekspertise eller ved at en bestemmer over viktige ressurser. Personer med makt og innflytelse kan påvirke strategiformuleringen, men også implementeringsbeslutninger og ressursallokering. Har en ikke disse personene med på laget, er det stor sannsynlighet for at en ikke får gjennomført strategiene sine. Med andre ord skal en ikke undervurdere den maktkampen som noen ganger utkjemper seg i organisasjoner. Organisasjonsstrukturen gir nødvendigvis ikke et fullgodt bilde av myndighetsstrukturen.

### Organisasjonskultur

En organisasjonskultur består av felles verdier, normer og adferd forskjellig fra andre organisasjoner, altså hvordan ting gjøres i denne virksomheten. Strategier betyr ofte endringer, og hvis en ikke har med seg medarbeiderne, vil de ofte mislykkes. Det bør bygges en kultur som fremmer kompetansehevingstiltak, kreativitet og personlig ansvar, hvor det er akseptabelt å gjøre feil og hvor ikke tilbakemeldinger blir sett på som kritikk av kompetanse, vurderinger og motiv. På samme tid er det viktig at folk føler eierskap til strategiene. Som en av informantene i Simon, Fischbach og Schoder (2014:27) sin forskning sier: «En av de største feilene en kan gjøre i strategiutformingen, er å lage en strategi som ikke passer med virksomhetens DNA.» Mens strategiske evner som ressurser - og hvordan vi utnytter ressursene - gjerne betegnes som harde elementer i en virksomhetsarkitektur, omtaler en organisasjonskultur som de myke elementer det er vanskeligere å definere.

### Endringsledelse

Nye strategier kan medføre endringer i organisasjonsstruktur og arbeidsoppgaver/ansvar, i måter å utføre og koordinere tiltak på, i sammensetning av ansatte og i insentiv- og kontrollmekanismer. Det kan ligge motstand både i organisasjonskultur og i stillingsvern, så strategisk ledelse er viktig for å selge inn budskapet om hvorfor endring er nødvendig (Simon et al. 2014). En tilpasningsdyktig organisasjon fanger lettere opp fremvoksende strategier, muligheter og trusler, og omstiller seg deretter. Både kontroll- og belønningssystemer må oppmuntre til kontinuerlig læring. Kompetansehevingstiltak bør prioriteres. En bør se på strategi som et eksperiment som en kan lære av (Sull 2007). Hvis ikke risikerer en at ansatte manipulerer data og tviholder på feil strategi.

### Lederskap

Implementeringsprosessen må være forankret hos ledelsen. Ledere må skape en organisasjonskultur hvor ansatte er kapable, motiverte og villige til å gjennomføre strategiene. En undersøkelse av Lee og Miller (1999) viser at å engasjere seg i sine medarbeidere, fører til lønnsom gjennomføring av strategier. Ledelsen har ansvar for å kommunisere strategien til medarbeiderne, og det må legges til rette for en tilbakemelding om tilsiktede planer, fremvoksende strategier og muligheter og trusler. Den mest effektive formen er faste møter en eller flere ganger i året.

### Egen enhet for strategisk ledelse

Kaplan og Norton (2008) viser til at kun ett av åtte store globale selskaper oppnådde lønnsom vekst i perioden 1988 til 1998. I tillegg viser undersøkelser de har gjort at i 67 % av de kontrollerte organisasjonene så samsvarer ikke HR og IT-strategier med planene på konsern- og virksomhetsnivå. I 60 % av undersøkte organisasjoner er det heller ikke noen sammenheng mellom strategiske beslutninger og budsjett disponeringer. Deres løsning på utfordringen er å opprette en enhet på konsernnivå som overvåker og integrerer alle strategiske aktiviteter; «the office of strategy management» (OSM). De ser strategi som en pågående prosess hvor strategi og styringsprosesser må justeres i henhold til hverandre. Eksempler på styringsprosesser er månedlige ledelses- og økonomirapporter (direktør), planer for kunnskapsdeling av beste praksis (kunnskapssjef), kommunikasjon av strategier (kommunikasjonssjef), planer og budsjett (økonomisjef, HR) og medarbeidersamtaler hvor en setter faglige mål, insentiver og kompetanseutvikling (HR). Etter Kaplan og Norton sitt forslag klargjør direktør og ledergruppe visjon, og økonomiavdelingen oppdaterer mål- og resultatstyringsmodellen med strategiske beslutninger, for eksempel ved hjelp av en online portal. Strategistyringsgruppen må få fremvoksende ideer på agendaen hvor de beste ideene blir bakt inn i eksisterende strategiplan. Møtehyppighet kan variere etter behov, men kvartalsvise revisjoner foreslås. En god CSO (Chief Strategy Officer) bør ha en rekke forskjellige kvaliteter, men først og fremst være en «doer» og ikke bare en «thinker» samt klare å få organisasjonen til å fokusere på fremvoksende strategier (Breene et al. 2007). En egen enhet for strategisk ledelse skal altså bidra til å tette gapet mellom strategiutvikling og strategiimplementering.

#### **4.6.5. Tilsiktede og fremvoksende strategier**

Planlagte eller tilsiktede strategier kan ende opp som urealiserte strategier samtidig som nye strategier kan bli til underveis uten at de opprinnelig var tenkt på eller planlagt (Mintzberg & McHugh 1985). Dette kaller vi fremvoksende strategier. Urealiserte strategier kan skyldes endringer i omgivelser og ressurser. Den gjenværende strategi blir tilpasset etter drøftinger, og sammen med den fremvoksende strategi utgjør de den faktiske strategi eller realisert strategi.





Figur 4-4 Tilsiktede og fremvoksende strategier (tilpasset med utgangspunkt i Mintzberg & McHugh 1985 s. 162)

Den tilsiktede strategien kan bli utarbeidet av styret og toppledelse, eller gjennom formaliserte strategiske planleggingssystem hvor en involverer hele organisasjonen. En tredje måte en tilsiktet strategi kan bli til på, er ved pålegg om strategisk retning fra offentlige myndigheter (Johnson et al. 2011:404).

Den fremvoksende strategien skjer i virksomhetens funksjonelle organisasjon uten noen planmessig prosess. Den kan oppstå på bakgrunn av en rekke beslutninger, et mønster som blir tydelig over tid (Mintzberg & McHugh 1985). Faktisk så mener Martin (2010a) at ved å tillate ansatte å gjøre egne vurderinger og ta selvstendige beslutninger vil en oppnå bedre resultater og økt tilfredshet blant kunder og ansatte. Derfor bør det utarbeides et rammeverk som gjør at denne informasjonen tilflyter de som sitter med beslutningsmakt på toppen. Fra å ha en modell hvor de på toppen planlegger og tar valg mens ansatte utfører, får en ansatte som både tar valg og utfører.

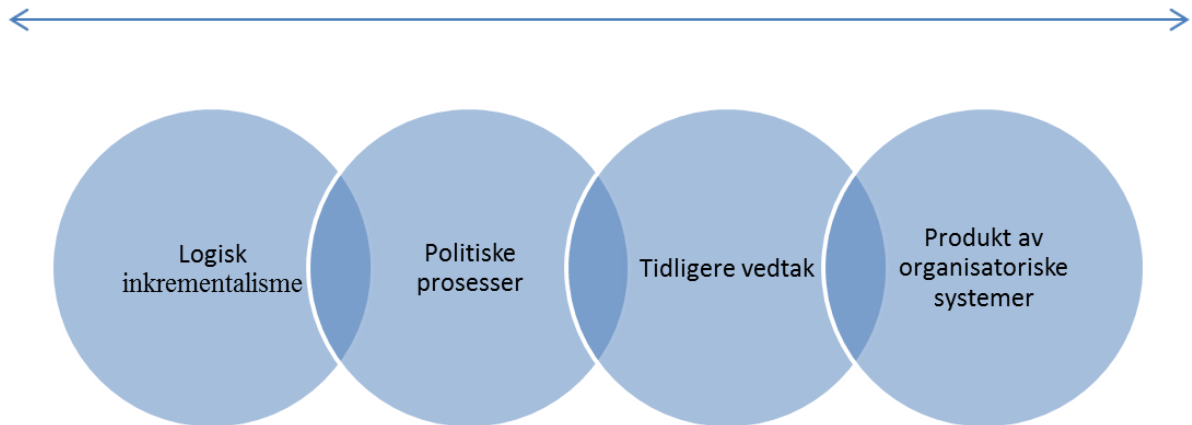
Ledelsen bør gjøre en SWOT-analyse av de fremvoksende strategiene mot virksomhetens strategiske mål for å finne ut om de passer virksomhetens behov og kompetanse (Johnson et al. 2011). Fremvoksende strategier kan og bør styres på samme måte som tilsiktede strategier. Det innebærer blant annet en vurdering av ressursallokeringen og organisasjonsstruktur, og organisasjonskulturen må bearbeides hvis behov. En bør også ha kontroll-, oppfølgings- og belønningsmekanismer for de fremvoksende strategiene, på samme måte som for de tilsiktede.

Det bør utarbeides et langtidsbudsjett eller prognoser for den tilsiktede strategien, for perioden den gjelder. Fremvoksende strategier kan tas inn i den årlige budsjettprosessen og bli beskrevet i årlige rapporter.

Fremvoksende strategier kan ha forskjellige forklaringer som skissert i figur 4-5. Det kan være gradvise overganger mellom de forskjellige forklaringene, alt etter hvor bevisst prosessene er styrt (Johnson et al. 2011:404).

*Mest bevisst*

*Minst bevisst*



Figur 4-5 Forklaringer på fremvoksende strategier (tilpasset med utgangspunkt i Johnson et al. 2011 s. 405)

*Logisk inkrementalisme* oppstår ved at ledelsen oppfordrer og legger til rette for at nedenfra og opp-strategier kan få vokse fram gjennom eksperimentering og læring. Kjennetegn ved denne formen er en forståelse av at ikke bare historiske data kan legges til grunn ved utarbeidelse av strategier. Den tilsiktede strategien kan sees på som bestående av generelle mål hvor en heller beveger seg mot spesifiserte mål underveis i perioden, i tillegg til at strategiske valg tidlig i en strategiperiode sees på som foreløpige. En lærende organisasjon har en kultur hvor en oppfordrer til kunnskapsdeling og debatt, har høy toleranse for motstridende ideer og prøver ut noen av disse.

*Politiske prosesser* er kjennetegnet ved at sterke interessenter i eller utenfor organisasjonen fremmer krav og ønsker, og på denne måten påvirker strategiutviklingen. Om dette får utvikle seg negativt, kan ulike avdelinger i en organisasjon motarbeide hverandre og ikke tenke på hva som er best for organisasjonen totalt sett. På den positive siden kan også slike prosesser være opphavet til nye ideer og innovasjon.

*Tidligere vedtak* betyr at strategiske trekk blir gjort på bakgrunn av tidligere strategiske valg som har vist seg å være en suksess. En «sti-avhengig» strategiutvikling kan også oppstå på

bakgrunn av tidligere investeringer, for eksempel kan ulike IT-systemer legge begrensninger for hvordan en organisasjon driftes. På samme måte kan kulturen i organisasjonen påvirke strategiutviklingen, da jobber utføres på en bestemt måte.

*Produkt av organisatoriske systemer* impliserer at strategiutvikling heller skjer på bakgrunn av problemløsning av ledere på lavere nivå enn på bakgrunn av en strategiplan utarbeidet av toppledelsen. Disse mellomlederne påvirkes av systemer og rutiner som de er vant til å bruke og å forholde seg til. Det betyr for eksempel at en økonomisjef vil håndtere nedgang i resultatgraden på en annen måte enn en produksjef. Kortsiktige bonusordninger kan også medføre at det blir fokusert på kortsiktige strategier og ikke de langsiktige, på samme måte som måleindikatorer satt av offentlige myndigheter kan medføre at oppmerksomheten blir rettet mot disse.

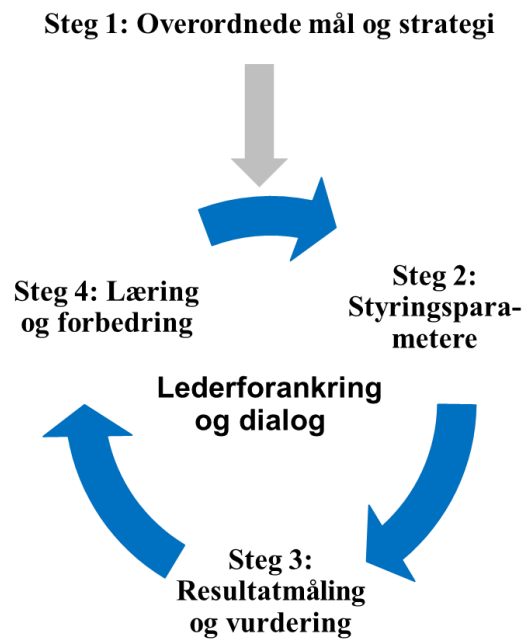
Mintzberg og Waters (1985) opererer i sin artikkel fra 1985 med noen andre kategorier. De underbygger sin teori med funn fra 11 forskjellige studier gjennomførte i forskjellige type industrier/virksomheter, blant annet et universitet. På universitetet fant de en type fremvoksende strategi som de har kategorisert som «konsensusstrategien. Uten at det er noen styrt prosess, enes en rekke forskjellige aktører rundt samme tema og det oppstår et mønster på bakgrunn av læring. Det kan godt være at enkelte aktører fremmer eller forhandler fram dette temaet, men mønsteret avdekkes ut fra kollektiv handling og ikke kollektiv intensjon. For eksempel kan det være at en over tid fremmer et fagfelt fremfor et annet, fordi en ser at det er på dette feltet styrken til universitetet ligger.

En undersøkelse utført av Breene, Nunes og Shill (2007) blant en rekke strategisjefer, viser at de mener at 50 % av strategiene i de bedriftene de jobber i er tilsiktede, og 50 % er fremvoksende. Det understreker viktigheten av å ha et system som fanger opp disse. Veth (2006) sier i sin artikkel at et slikt system kan være et konkurransefortrinn.

#### **4.7. Kontroll, oppfølgings- og evalueringsmekanismer**

Etter endt strategiimplementering må strategien revideres i forhold til oppnådde mål, og ev. ny kurs staves ut (Simon et al. 2014). Eller som Sull (2007:36) påpeker: «En bør revidere forutsetninger, prioriteringer og lovnader.» Det er behov for en feedbackmekanisme fra virksomhetsnivå til konsernnivå i form av måleindikatorer. Balansert målstyring av Kaplan og

Norton (1996) knytter både finansielle og ikke-finansielle målinger opp mot virksomhetens visjon og strategiske mål. Det er hevdet at balansert målstyring handler mye om det samme som mål- og resultatstyring i staten, som er et krav til alle statlige virksomheter (Johnsen 2013). Direktoratet for økonomistyring i staten (2010) har laget en egen veileder på dette, hvor måleindikatorer i form av styringsparametre er sentrale.



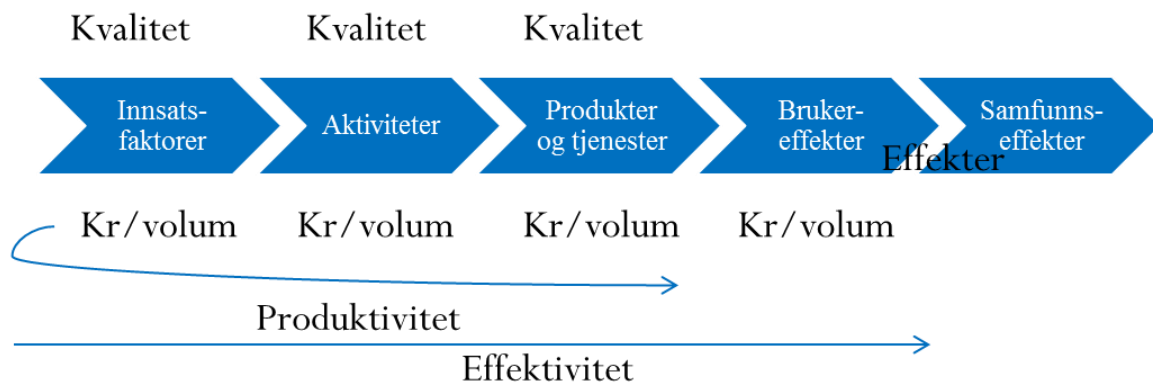
Figur 4-6 Styringshjulet (tilpasset med utgangspunkt i veileder Direktoratet for økonomistyring 2010 s. 9)

Styringsparametre kan deles inn i fem hovedgrupper:

- kroner/volum
- kvalitet
- produktivitet
- effektivitet
- effekt

Styringsparametre skal gi en indikasjon på hvorvidt de strategiske målene nås i en periode, som regel budsjettåret. Som oftest er et overordnet mål generelt formulert, og det er vanlig å knytte flere styringsparametre opp mot hvert mål. Ofte er det som måles det som blir prioritert i virksomheten. For å unngå målforskyvning, kan kritiske suksessfaktorer/delmål defineres for de overordnede målene som styringsparametre knyttes til. Styringsparametre bør kunne sammenlignes over tid og mellom enheter.

Resultatkjeden illustrerer hvordan innsatsfaktorer gjøres om til et produkt eller en tjeneste for brukere og samfunn gjennom aktiviteter, og hvilke målinger som gjøres på ulike nivå. Innsatsfaktorer kan sammenstilles med inngående logistikk i figur 4.1 i kapittel 4.4, på samme måte som aktiviteter kan sammenstilles med operasjoner, og produkter og tjenester med utgående logistikk. Brukere er studenter og samfunnet er alle som blir berørte av det skolen produserer og formidler.



Figur 4-7 Resultatkjeden (tilpasset med utgangspunkt i veileder Direktoratet for økonomistyring 2010 s. 24)

Virksomheten skal fastsette interne styringsparametre slik at de sammen med nasjonale styringsparametre er tilpasset virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet. En spesiell utfordring i offentlig sektor er å balansere kvalitet mot produktivitet. Virksomheten må sørge for at det totale antall styringsparametre balanserer de ulike interessentenes behov, og interessentene blir i denne sammenheng departementet, virksomheten selv, ansatte, studenter og samfunnet. De interne styringsparameterne kan knyttes til ulike nivå i organisasjonen, og ulik hyppighet for måling kan velges alt etter hva som er hensiktsmessig for å gi god styringsinformasjon. For eksempel kan en styringskalender med rapporteringstidspunkter utarbeides. Velger man en slik nivåinndeling, er det viktig at det virksomhetsnivået som blir målt kan påvirke resultatet. Styringsparametre på et lavere nivå bør imidlertid henge i sammen med de overordnede styringsparameterne. En bør også sikre at datainnsamlingen er nøyaktig ved at det finnes klare retningslinjer for hva som skal inngå i grunnlaget, hvem som har ansvar for innhenting av informasjon og at det blir gjort likt hver gang. I tillegg bør en vurdering av kost-nytte legges til grunn, dvs. hvor mye det koster oss å innhente informasjon om denne styringsparameteren i forhold til hva vi får igjen for det.

Hvis resultatmålet ikke nås, eller styringsparameterne utvikler seg negativt over tid, er det grunn til å foreta en vurdering av om det skyldes utenforliggende årsaker, eller om det er tiltakene/planene som har feilet. Den resultatansvarlige bør drøfte sine resultater med sine overordnede, og redegjøre for endringer i prioriteringer og tiltak. Slike endringer bør kommuniseres nedover i systemet. Forbedringstiltak kan omfatte a) en omprioritering av ressurser sett i forhold til produktivitet b) en vurdering av brukernes forventninger; er de for høye eller vil en etterstrebe og imøtekomme dem? c) en kompetanseheving i form av opplæring/kursing eller nyansettelser d) en forbedring av arbeidsprosessene. For det er ikke sikkert at det er selve strategien det er noe galt med (Simon et al. 2014).

Volum kan måles på alle trinn i resultatkjeden, og for en utdanningsinstitusjon kan det eksempelvis måles ut fra antall uteksaminerte kandidater og oppnådde studiepoeng.

Kvalitet måles ved de tre første leddene i resultatkjeden, det som skjer internt i organisasjonen i form av innsatsfaktorer og aktiviteter, eller for tjenester i møte med brukerne. Det skiller gjerne mellom måling av *produksjonsorientert kvalitet* og *opplevd kvalitet*. Førstnevnte omhandler faktorer som kan registreres, telles, måles og etterprøves. Slike målinger forutsetter at sammenheng mellom kvalitet og innsatsfaktorer eller gjennomføring av aktiviteter, er sannsynlige. *Opplevd kvalitet* er en subjektiv vurdering av kvaliteten hvor det måles hva brukerne mottok, hvordan de mottok tjenesten og hvordan de opplevde det. Det vanligste er å spørre brukere om opplevelse av tilfredshet med tjenesten, men de kan også bli bedt om å vurdere interne prosesser i organisasjonen samt kompetansenivå. I enkelte tilfeller kan kvantitative styringsparametre for produktivitet brukes til å måle kvalitet. For å bestemme hvilke kvalitetsegenskaper som skal måles, kan det være hensiktsmessig å be brukerne om å gjøre en vurdering. Ambisjonsnivå for styringsparameteren (kalles da resultatmål) bør settes, og dette kan være påvirket av brukernes ønsker og behov, ekspertvurderinger, sammenligning med andre organisasjoner som leverer lignende tjenester med mer.

Produktivitet kan måles som input/output, eller innsatsfaktorer/produkter og tjenester. Det handler om å gjøre tingene riktig, dvs. til lavest mulig kostnader eller med minst mulig ressurser. En skiller mellom kostnadsproduktivitet og arbeidsproduktivitet, hvorav førstnevnte måler kostnad per volumenhet og sistnevnte tidsbruk per enhet.

Effektivitet handler om å gjøre de riktige tingene for riktig brukergruppe til høyest mulig produktivitet. Nyttens bør være høyere enn kostnaden, og effektene må måles i kroner for å kunne sammenligne tiltak med ulike virkninger, og på tvers av sektoren.

Effektivitetsvurderinger skjer i praksis ved at samfunnsøkonomiske analyser av ulike tiltak utarbeides. Resultatmålinger skjer så på bakgrunn av de tiltak som velges. Etter en stund bør det også gjøres evalueringer av disse tiltakene.

Å måle effekter handler om å dokumentere at virksomheten har oppfylt sitt samfunnsoppdrag gjennom valgte tiltak/planer. Direktoratet for økonomistyring definerer effekt slik: «En forandring i tilstand hos brukerne eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak.» (Direktoratet for økonomistyring 2010:55) Det er et møysommelig arbeid å måle effekter, samfunns effekter især, da målet ofte er abstrakt formulert samt at det kan gå en stund før effektene av tiltak viser seg. Kvantifiserbare målinger må ikke nødvendigvis legges til grunn. Styringen bør imidlertid omhandle virkemiddelbruken. Valg av tiltak skal sannsynliggjøres og belyses opp mot tilstandsendringen, ikke nødvendigvis påvises. Dette kan gjøres gjennom evalueringer og undersøkelser.

Ved behov for en grundigere gjennomgang kan det besluttes å gjøre en *evaluering*. Direktoratet for økonomistyring i staten (2011:5) har utarbeidet en egen veileder om evaluering i styringen, og definerer det på denne måten: «En systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, en virksomhet, et virkemiddel eller en sektor.» Evalueringer er også omhandlet i kapittel 2.6 i økonomireglementet (2013:23). Her heter det: «Virksomheten skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter.»

Forskere mener at mål og resultatstyring i offentlig sektor utgjør en blanding av en sentralisert og en desentralisert modell (Lægreid et al. 2011). Dette forklares med at de offentlige virksomhetene har autonomi og fleksibilitet ved at de disponerer tildelinger fra overordnet organ relativt fritt, og ved at de kan velge virkemidler og metoder. På den andre siden må de akseptere et rigid rapporteringssystem med definerte sektormål og nasjonale styringsparametre. En undersøkelse utført i 2004 blant norske offentlige virksomheter (eksklusive departementer), viser at bare en tredjedel av underliggende organer mener at styringsparametre gir et godt bilde av virksomheten og driften, og 40 % mener at

styringsparameterne ikke gir god nok informasjon om effekt. I tillegg er det utfordringer med å få rapportert kvalitet på en god måte. Målene sier noe om effekt, men styringsparameterne gir først og kvantitativ informasjon om ressursbruk, aktiviteter og gjennomføring av tiltak/planer. En annen utfordring er at for å kunne sammenligne måloppnåelse over tid, må styringsparameterne være de samme. Ifølge undersøkelsen melder kun 40 % om stabilitet i styringsparameterne over de fem siste årene. Normen er at det er endringer. Rapportering og styringsdialog er også undersøkt, og kun 27 % av virksomhetene melder om at de oppfyller alle tre krav til god rapportering på resultatoppnåelse; utstrakt bruk av styringsparametre i de formelle rapportene, bruk av databaseverktøy for synliggjøring av resultat, samt søkelys på mål- og resultatstyring i styringsdialogmøtene med overliggende organ. I teorien skal riktig bruk av styringsparametre belønne gode prestasjoner, og straffe de dårlige. Likevel viser undersøkelsen at kun 49 % av overliggende organ bruker målingene til å bestemme ressursfordeling, og kun 46 % til organisasjonslæring. Forfatterne konkluderer med at mål- og resultatstyring ikke er fullt integrert, men mener imidlertid at denne svakt koblede modellen kan være enklere å implementere. De finner også at det er en kobling mellom hva som blir rapportert og styring, men ikke nødvendigvis mellom mål/styringsparametre og styring. Dette vanskeliggjør kontrolldelen. På den positive siden kan dette gi økt fleksibilitet for den enkelte institusjon, og det er godt mulig at rapporteringen legger et grunnlag for evaluering, læring og forbedret drift – det er bare vanskelig å bevise det empirisk.

Johnsen (2013:3) peker også i sin presentasjon på noen andre utfordringer som finnes: «Uvesentlige, kortsiktige, uklare og manglende mål i tillegg til for mange og detaljerte mål.» Videre forekommer jukxing med målformuleringer og resultatmålinger, samt at noen opplever rapporteringsvelde og mistillit. Ulik erfaring med resultat- og målstyring kan også skape utfordringer. Han konkluderer med at for å utvikle et godt mål- og resultatstyringssystem bør fokus være på verdiskapningsprosesser heller enn på enkeltprestasjoner. Finansielle belønningsmekanismer på individnivå bør begrenses og egenart, vesentlighet og risiko bør vektlegges. Sistnevnte innebærer at det ikke utvikles like mange virksomhetsmål og nasjonale styringsparametre for alle områder, men først og fremst på de prioriterte områdene.

Askim mener at alt tatt i betraktning er mål- og resultatstyring det beste vi har (Reinertsen & Gos 2014). Alternativene er mer detaljerte budsjetter slik det var før inntoget av New Public Management, eller ytterligere regelstyring. Johnsen sier også at mye av kritikken mot mål- og resultatstyring bunner i feil metodebruk (Myklemyr 2014). Sørensen (2009) på sin side mener



at skal metodikken ha effekt, må en være villig til å endre virkemiddelbruken når resultatene uteblir. Det fordrer en lærende organisasjon, og noen ganger press fra overliggende organ. Det er ikke alltid at økte bevilgninger er løsningen på dårlige resultat.

#### **4.8. Spesielle utfordringer i offentlig sektor**

Serviceytende næring er ifølge Hrebiniak (2013) dominerende i verdensøkonomien, og det er også et økende segment i vareproduserende virksomheter. Offentlige tjenester er også en del av dette bildet med sine mål knyttet til bruker- og samfunnseffekter, og er i Norge et område i vekst, ifølge Sørensen (2009). Det sentrale spørsmålet i denne sammenhengen er om strategiutøvelse og strategiimplementering i offentlig sektor er annerledes enn i privat og vareproduserende sektor. Nei, i de fleste henseender er det likt med noen unntak, mener Hrebiniak (2013).

Strategiske planer blir utviklet, bransjen og konkurrenter analysert i likhet med en vurdering av egne ressurser og kompetanse. Universiteter organiseres i divisjoner/virksomheter eller enheter på samme måte som private vareproduserende bedrifter, bare etter fagfelt. Fokus på menneskelige ressurser er også viktig i universitetssektoren, hvor kampen om de dyktigste professorene er avgjørende for å oppnå konkurransefortrinn. Investeringer i teknologi for å understøtte strategiene er også like vanlig. Bruk av insentiver er på samme måte utbredt, men har en annen form som til eksempel titler, ansiennitet, anerkjennelse, yrkesstolthet, frihet til å velge prosjekter, ønske om å gjøre noe for samfunnet og beslutningsmyndighet i stedet for bonuser. Mål- og resultatstyring i staten representerer kontrollsystemet.

Tjenesteytende næring er imidlertid kjennetegnet ved at tjenesten produseres samtidig som den forbrukes, og det er ikke behov for noen lagerfunksjon. Undervisning er forbruk av kunnskap, og strategiimplementering avhenger i større grad av profesjonell kompetanse som kan overbevise brukerne om at en har noe å tilby. Det fordrer at markedsføringsinnsats og insentiver må skje i forkant av at tjenesten forbrukes, før den er tapt for alltid.

Mange vil si at det er vanskeligere å måle effekten av forbruk av en tjeneste kontra en vare. Imidlertid peker Hrebiniak (2013) på to spørsmål som da bør stilles, nemlig hvilke kriterier brukerne legger til grunn for å gjøre en evaluering av tjenestene, og hvilke kriterier en legger til grunn når en hevder at en avdeling/funksjon er mer effektiv enn en annen. Likevel kan

universiteter sies å representere en type virksomhet hvor utfordringene med strategiimplementering er stor, da det kan være ulike oppfatninger mellom fag og administrasjon om hva som er de riktige målene og de riktige styringsparameterne. Administrasjonen er gjerne opptatt av høyt aktivitetsnivå hva gjelder publiseringer, kostnadseffektivitet og type aktivitet i form av forskning og undervisning. De fagansvarlige legger gjerne mer vekt på kvalitet i forskningen, type publisering og faglig tyngde.

Et annet område som er utfordrende i universitetssektoren, er hvem som skal ha det siste ordet når det kommer til sentrale beslutninger og handlinger i forbindelse med strategiformulering og strategiutvikling. Kjennetegnet hos organisasjoner med høy grad av profesjonalisering, er ønsket om selvkontroll. Det faglige personalet vil si at de som representanter for kunnskapsproduksjonen og kjernevirksomheten bør ha mest innflytelse. Administrasjonen er gjerne mer opptatt av denne kunnskapen som et middel for å generere virksomhet og fortsatt drift, noe de mener de selv er best til.

Hrebiniak (2013) mener en løsning er å endre måten en tenker rundt organisering på. I stedet for å se på organisasjonsstrukturen som hierarkisk, kan en se på de faglig tilsatte og administrasjonen som gjensidig avhengige parter hvor alle er medansvarlige ved beslutninger og ellers organisere seg som en matriseorganisasjon.

Sørensen (2009) diskuterer også noen etablerte oppfatninger om at ledelse i offentlig sektor er mer utfordrende fordi målene er mer komplekse, og at en i større grad er utsatt for regelstyring. Imidlertid avviser han dette med referanse til en rekke undersøkelser gjort på området av Rainey og Bozeman 2000, Boyne 2002 samt Sørensen, Pettersen og Aambakk 2007. Han argumenterer også med at vage mål heller ikke er ukjent i store private bedrifter, og at å måle kvalitet i en bedrift som Toyota med sitt miljø-perspektiv ikke trenger å være noe enklere. Offentlig sektor har strengere reguleringer på innkjøpsområdet, men ellers oppfatter ikke deltagere i en spørreundersøkelse at de er strengere regulert. Forskning antyder også at ansatte i offentlig sektor motiveres av å oppfylle selve samfunnsoppdraget, og dermed er ikke økonomiske insentiver drivkraften slik som i privat sektor. Med referanse til Colbjørnsen 2004 kan det tyde på at fagforeningene står mye sterkere i offentlig sektor enn i privat sektor, og at dette kan utfordre styringen. Andre styringsproblemer er at dårlige resultater ikke fører til avvikling, noe som kan påvirke effektiviteten. Virkemidler i forhold til dårlige resultater kan være økte bevilgninger, strengere styring fra overordnet organ eller oppsigelse av

toppleder, men alle har sine baksider. Økte bevilgninger kan være riktig hvis knapphet er problemet, men feil hvis det er ineffektiv forvaltning som er utfordringen. Strengere styring kan medføre at ledelsen ikke tar ansvar, eller kan stilles til ansvar for dårlige resultater. Utskiftning av toppledelse er også en dårlig løsning hvis effektiviteten er problemet, da ansatte ser at lav effektivitet ikke truer deres jobb.

#### **4.9. Matriseorganisering**

«En matriseorganisasjon er kjennetegnet ved at den kombinerer flere forretningsdimensjoner, og har flere kommandostrukturer, eksempelvis produktdivisjoner og geografiske områder, eller produktdivisjoner og etter funksjon.» (Johnson et al. 2011:436). Mellomledere kan typisk oppleve å måtte rapportere til flere toppledere samtidig. I offentlig sektor i Norge fikk matriseorganisering sitt gjennombrudd tidlig på 90-tallet med en reorganisering av helsesektoren, og et skille mellom støtte- og primærtjenester (Sørensen et al. 2009).

Typer matriseformer er prosjektmatrise, balansert matrise og funksjonsmatrise (Sy & D'Annunzio 2005:40). I en prosjektmatrise deler ansatte tiden sin på arbeidsoppgaver i funksjonsenheter og på prosjekter, og det er prosjektlederen som har kontroll over ressursene. I en balansert matrise definerer prosjektleder hva som er nødvendig å utføre, mens funksjonsenhetsleder definerer hvem som skal utføre oppgaven og hvordan den skal utføres. I en funksjonsmatrise er de ansatte tilknyttet en bestemt funksjonsenhet, og prosjektleder koordinerer innsatsen fra ulike funksjonsenheter.

Fordeler med en matriseorganisering er blant annet at den fremmer kunnskapsdeling, er oppgaveorientert og fleksibel, at ansatte kan serve flere forskjellige forretningsenheter (stordriftsfordeler), at den øker informasjonsflyten og utvikler gode kommunikasjonsferdigheter. Ulemper kan være lengre beslutningslinjer, konflikter fordi en ansatt føler seg ansvarlig overfor flere sjefer, videre at det krever mer av toppledelsen for å opprettholde gode samarbeidsrelasjoner, at utgifter til administrative ressurser kan øke og at ansvar ikke alltid følger autoritet.

Forskningsartikkelen av Sy og D`Annunzio (2005:39) identifiserer fem hovedutfordringer for administrasjonen og drifningen av en matriseorganisasjon, og foreslår også de beste grepene for å forbedre organiseringen. De fem utfordringene er:

- Mangel på omforente mål
- Uklar ansvars- og rollefordeling
- Tvetydig myndighet
- Manglende målinger for å følge opp hvordan matriseorganisasjonen yter
- Silo-fokuserte ansatte

#### Mangel på omforente mål

Så mange som 67 % av topplederne syntes mangel på omforente mål skapte vanskeligheter, mens 47 % av mellomlederne mente det samme. En påpekte flere grunner til dette, konkurrerende og motstridende mål mellom ulike avdelinger og funksjoner, problemer med å få planer og langsiktige mål til å henge i sammen, manglende interaksjon mellom de ulike enhetene. Ett eksempel som ble trukket fram, var at fagavdelinger satte i gang kompetanseutvikling uten å avklare med HR-seksjonen, som faktisk var de som dekket slike utgifter og utarbeidet overordnede planer for hele organisasjonen. Beste praksis for å håndtere slike utfordringer er å sette opp regnearkmodeller hvor en eksempelvis fører opp alle fagavdelinger horisontalt og alle funksjoner vertikalt. Budsjettposten funksjonen HR har til lederutvikling må være lik summen av det fagavdelingene planlegger å bruke på lederutvikling osv. Ellers understreker en viktigheten av regelmessig å informere ansatte om organisasjonens visjon og strategiske mål, for å hindre at mål i ulike funksjoner og avdelinger er i strid med hverandre.

#### Uklar ansvars- og rollefordeling

87 % av mellomlederne og 23 % av topplederne peker på uklar ansvars- og rollefordeling som noe av det vanskeligste ved matriseorganisering. Undersøkelsen viser at en mener grunnen til det er diffuse stillingsbeskrivelser og retningslinjer for roller og ansvar, at det ikke er godt nok kommunisert hvem som er øverste leder og manglende oversikt over hvem som kan kontaktes for informasjon på de ulike områdene. Disse forholdene skaper også konflikter og spenninger mellom ansatte. Dårlig planlegging og uklare mål bidrar til økt spenningsnivå. Topplederne på sin side forventer at mellomledere tar initiativ og løser oppgaver på egenhånd, mens mellomledere gjerne forblir passive og venter på klare ordrer. Det blir foreslått å bruke et

skjema for å sette opp en oversikt over tiltak der ansvarsfordelingen er uklar. I skjemaet defineres hvem som er ansvarlig for tiltaket, hvem som skal godkjenne tiltaket, hvem som har en støttefunksjon, hvem som skal informeres og hvem som skal konsulteres. I tillegg oppfordres det til å holde faste møter for å informere ansatte.

### Tvetydig myndighet

I en matriseorganisasjon deler en på beslutningsmyndigheten i en rekke saker. I noen situasjoner kan en ha ansvar, men ikke beslutningsmyndighet. Eksempelvis kan HR ha ansvar for å etablere kompetanseplaner for hele organisasjonen, samtidig som fagledere har myndigheten til å implementere dem. Rapporterte problemer i forhold til en slik deling er at det er utydelig hvem som har det siste ordet, ansvarspulverisering, mangel på praktisk erfaring med deling av beslutningsmyndighet og lange beslutningslinjer. Beste måte å løse dette på er å forsøke å etablere en samarbeidsorientert kultur hvor fokus er på å løse problemer på et uformelt plan. Motsatsen er en politisk kultur hvor ansatte i større grad er opptatt av å opprettholde status og makt. I tillegg viser forskning at bedrifter som gjør det bra har en lederfilosofi som går ut på at de tettest på problemet tar de beste beslutninger. Dette til tross, mellomledere opplever ofte at toppledere snur om på beslutninger mellomlederne har tatt, eller ikke lar dem få ta beslutninger i utgangspunktet.

### Manglende målinger for å følge opp hvordan matriseorganisasjonen yter

Utfordringer ved manglende målinger er at ansatte mangler insentiv til å yte sitt beste for å fremme fordelene ved denne type organisering, og i tillegg nøler med å tilkjenne problemer i egen enhet. Beste svaret her er å skape rom for å ta opp problemer med organiseringen. Dette fordrer støtte fra toppledelsen, og en vilje til å iverksette tiltak når ting ikke fungerer som de skal.

### Silo-fokuserte ansatte

Ansattes lojalitet er først og fremst forbeholdt den enhet de er tilknyttet, og de opptrer til det beste for den enheten, men nødvendigvis ikke for organisasjonen som helhet. Følgende utfordringer er ofte å finne i en matriseorganisasjon: dårlig samspill mellom enheter på grunn av personlige konflikter ledere imellom, at en verner om ressursene sine, mistenksomhet mellom ansatte i ulike enheter, manglende praktisk erfaring med denne type organisering og dårlig informasjonsflyt mellom de ulike enhetene. Beste tiltak er at en blir enige om hvordan utfordringene ved denne type organisering skal håndteres. Eksempelvis kan en ha workshops

hvor en går igjennom ulike scenarioer som kan oppstå ved en slik organisering, og hvor en understreker ønsket oppførsel og holdninger. En kan også kurse ansatte i felles visjon og verdisystem, for å fremme ønsket adferd. Annen kunnskap det er fordelaktig å ha i en matriseorganisasjon, er mellommenneskelige ferdigheter og gode forhandlingsevner, samt skjønne særtrekkene ved denne type organisering. Ellers kan det å legge til rette for at ansatte kan forflytte seg mellom enheter få dem til å holde fokus på organisasjonens beste. I tillegg kan det være en god idé å arrangere sosiale arenaer hvor folk kan knytte personlige bånd, da det øker sjansen for at en vil samarbeide bra faglig også.

## 5. METODE

I denne delen vil jeg gjøre rede for valg av metode, innbefattet kvalitativ kontra kvantitativ metode, forskningsdesign, type dataanalyse, validitet og reliabilitet samt etiske avveininger.

### 5.1. Kvantitativt kontra kvalitativ metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i mitt forskningsprosjekt, fordi det passer med noen enkle karakteristika av denne metoden.

Jeg har i min forskning studert et “enkelt tilfelle” – altså Kunsthøgskolen i Oslo – i motsetning til for eksempel en sammenligningsstudie av strategiimplementering ved alle høgskolene og universitetene i Norge. Ved større utvalg er det mer hensiktsmessig med en kvantitativ studie. Casestudier er derimot et av karakteristikaene for kvalitativ forskning, ref. nedenstående tabell (Silverman 2011).

Tabell 5-1 Antatte kjennetegn ved forskning (tilpasset med utgangspunkt i Silverman 2011 s. 4)

Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Bruker ord	Bruker tall
Opptatt av betydninger	Opptatt av atferd
Induserer hypoteser fra data	Begynner med hypoteser
Case-studier	Generaliseringer

“Mye av pensum i økonomistyring er beskrivelser av hvordan man går fram for å styre økonomien best mulig. Kvalitativ metode kan være noe mer problemorientert.” (Aarset 2013)

Jeg ønsker altså å studere den strategiske prosessen og sette fokus på sammenheng mellom mål, styringsparametre, tiltak/planer og økonomiske disponeringer ved Kunsthøgskolen i Oslo, og hvordan ledelsen tenker rundt dette. Formålet mitt har ikke vært å introdusere eller foreslå et nytt eller annet styringssystem enn det eksisterende – dvs. komme med en løsning, men jeg forventet at det underveis i studiet ville danne seg noen hypoteser om det nåværende styringssystemet.

Videre er det slik at de styringsparametre som er brukt i Rapport og Plan er både kvalitative og kvantitative. De kvantitative styringsparameterne er stort sett funderte i data fra studentdatabasen og ikke fra økonomisystemet. I tillegg til de kvalitative styringsparameterne er også de fleste målene kvalitativt formulerte. Det betyr at ved testing av måloppnåelse er det

ikke noe en kan lese rett fra regnskapet, og jeg har ikke hatt mulighet til å telle meg fram til et antall «samsvar». Derfor har det vært verdifullt å snakke med dekaner og seksjonssjefer som har vært og er involvert i hhv. utarbeidelse av Strategisk plan og Rapport og Plan for å høre hva de tenker og føler rundt utarbeidelse og gjennomføring av strategi/planer/tiltak. Dette taler også for bruk av kvalitativ metode.

## 5.2. Forskningsdesign

Askheim og Grenness (2008:69) skiller mellom ulike typer kvalitativ design:

- Fenomenologisk design
- Etnografisk design
- Grounded Theory-design
- Casedesign

Fenomenologisk design antar at virkeligheten er ensbetydende med hvordan informanten opplever den. Etnografisk design er en studie av et sosialt system, som for eksempel bedriftskultur og en analyse av adferdsmønstre, språk og samhandling. Grounded Theory-design handler om å utvikle ny teori med utgangspunkt i eksisterende teori og gjentagende datainnhenting. Jeg har valgt å bruke case-studie som forskningsdesign. Casedesign karakteriseres ved at en innhenter mye informasjon, for eksempel både skriftlig og muntlig, fra få enheter som for eksempel en spesifikk organisasjon. En case kan velges ut fra at den er typisk, eller spesiell. Kunsthøgskolen i Oslo er en offentlig institusjon som er «typisk» for området jeg vil undersøke – strategi i offentlig sektor. Institusjonen i seg selv er ikke det interessante, men er valgt fordi jeg har enkel tilgang til datamateriale og har noen antagelser.

Casestudier kjennetegnes ved:

- hvordan- eller hvorfor spørsmål
- at det tas utgangspunkt i teoretiske antagelser, ikke nødvendigvis avledet av teori
- at forskningsspørsmålet definerer hva som er enheten eller casen
- at analysen ser på en logisk sammenheng mellom teoretiske antagelser og innsamlet data
- at funnene tolkes opp mot eksisterende teori

Jeg har valgt å bruke dybdeintervju med en semistrukturert intervjuguide samt tekstanalyse som innsamlingsmetode i min masteroppgave og vil nedenfor redegjøre for hvorfor.



Nedenstående tabell viser de vanligste metodene og hvordan de brukes i hhv. kvantitativ og kvalitativ forskning.

Tabell 5-2 Forskjellig bruksområder for fire metoder (tilpasset med utgangspunkt i Silverman 2011 s. 43)

Metodikk		
Metode	Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Observasjon	Fundamentalt for å forstå en annen kultur	For-studier, info til spørreskjemundersøkelse
Tekstanalyse	Forstå deltageres kategorier	Innholdsanalyse, teller forekomster av forskeres kategorier
Intervju	Åpne spørsmål til små utvalg, autentisk forståelse av folks opplevelser	Spørreundersøkelser, faste svaralternativer til et tilfeldig utvalg
Lyd- og filmopptak	Forstå snakk, blick og kroppsbevegelser	Brukt sporadisk til å sjekke hvordan intervju gjennomføres

Observasjon som metode har jeg vurdert som lite hensiktsmessig i denne sammenheng, og mer relevant for forskning utført av sosiologer og antropologer. Bedriftskultur er en viktig bit i forbindelse med strategier og strategiimplementering, men det er ikke bedriftskulturen alene jeg har ønsket å studere.

Jeg har brukt tekstanalyse som et supplement til dybdeintervjuene, for å analysere offentlige dokumenter og dokumenter for tilbakemelding på måloppnåelse. Det har vært interessant å se på Kunnskapsdepartementet/Direktoratet for økonomistyring sin tilnærming til strategiprosessen og strategiimplementering spesielt, og hvordan det faktisk oppfattes internt ved institusjonen. Er rapport- og planarbeidet ved institusjonen slik det faktisk er tenkt fra offentlige myndigheters side? Interessante spørsmål har vært om intervjuobjektene kjenner til den «litteraturen» og den terminologien som foreligger. Dokumenter jeg har studert og henvist til i kapittel 3, er universitets- og høyskoleloven, foreløpig statsbudsjett, tildelingsbrev, statens økonomireglement og hovedinstruks for økonomiforvaltningen. I tillegg har jeg i forbindelse med analysen i kapittel 6 studert og sammenstilt Strategisk plan, Rapport og Plan, Kvalitetsrapport og Plan for fellesområdet og den enkelte avdeling, Arbeidsmiljøundersøkelsen, Studentundersøkelsen og Kandidatundersøkelsen – totalt tjue dokumenter.

Silverman (2011:162) gir i sin lærebok en oversikt over typer intervju:

Tabell 5-3 Typologi av intervjustrategier (tilpasset med utgangspunkt i Silverman 2011 s. 162)

Type intervju	Nødvendige evner
Strukturert intervju	Nøytralt, ingen stikkord, ingen improvisasjon, må være trent for å opprettholde konsistens
Semistrukturert intervju	Noe stikkord, oppnå tillit hos den intervjuede
Åpent intervju	Fleksibilitet, oppnå tillit hos den intervjuede, aktiv lytting
Fokusgruppe	Tilrettelegging, fleksibilitet, evne til å unngå diskusjon så gruppedynamikken kan få utvikle seg

Jeg har brukt semistrukturert intervju hvor jeg har forhåndsdefinert en del spørsmål, både noen generelle (tema-baserte) for å få mer innsikt i hva folk tenker og føler rundt selve prosessene og ansvarsfordelingen, samt noen mer spesifikke spørsmål som går mer på oppfølging av tiltak. Videre har jeg stilt oppfølgings spørsmål underveis i intervjuet der det har vært naturlig. Siden jeg jobber i lag med de folkene jeg har intervjuet, har det også vært enkelt å be dem presisere ytterligere i etterkant der noe har vært uklart.

Jeg har laget en intervjuguide for alle ledere, både seksjonssjefer og dekaner. Totalt har jeg intervjuet 12 stykker. Intervjuene har hatt en varighet på ca. 1 time, og jeg har brukt lydbåndopptak. Intervjuene gikk over ca. tre uker.

Fokusgruppe har jeg valgt bort da jeg var redd for at folk ikke kom til å være helt ærlige i en slik setting, og at de ville påvirke av hverandre.

### 5.3. Dataanalyse

Det har vært viktig å se på konteksten, dvs. særtrekkene ved strategiarbeid og strategiimplementering i en statlig institusjon sammenlignet med f.eks. private bedrifter.

Jeg har skrevet bortimot fulle transkripsjoner av alle intervjuene. Det har gjort det enklere for meg ved koding av tekstene.

Ved kategorisering av intervjuene har det vært interessant å se om det er spesielle fenomener som har gått igjen når jeg har sammenlignet de ulike intervjuene med hverandre. For å avdekke eventuelle forekomster av slike tilfelle, har jeg laget et overordnet dokument hvor jeg

sammenstiller svar fra den enkelte leder under hvert spørsmål, men kun i stikkordsform - ca. en linje per leder. Videre har jeg samlet inn nye data ved behov. Dette har vært naturlig siden jeg har valgt kvalitativ casestudie hvor hypoteser induseres. I tillegg har jeg nederst i samme dokument satt opp temaer som går igjen og kopiert inn kommentarer fra de respektive svarene. Et tema har gjerne dukket opp under flere av spørsmålene.

Ved gjennomgang av Rapport og Plan samt Kvalitetsrapport og Plan for henholdsvis fellesområdet og de ulike avdelingene, har jeg sett på hvorvidt oppbyggingen under de ulike virksomhetsmålene er den samme. I Rapport 2013 Plan 2014 har jeg i margen for hver overskrift, hvert avsnitt eller punkt notert hva en melder tilbake om, sektormål, virksomhetsmål, styringsparameter, tiltak/planer eller status. Dette er oppsummert og samlet i et eget Word-dokument. Tabell over kvantitative styringsparametre er satt opp i Excel, hvor jeg i en egen kolonne har notert om målet er nådd eller ikke. De kvalitative styringsparametre er også satt opp i tabellform i Excel, og tolket direkte i kapittel 6.2. Jeg har sjekket om momenter tatt med i Plan 2013 også er meldt tilbake på i Rapport 2013. Avvik er gjengitt i analysekapittel. For hvert virksomhetsmål har jeg plukket ut momenter som jeg har sjekket av mot fellesområdet eller den aktuelle avdeling sin Kvalitetsrapport og Plan, for å se om tekst samsvarer. I tillegg har jeg i Rapport 2013 Plan 2014 markert ord og setninger som er lite konkrete. I dokumentene Arbeidsmiljøundersøkelse, Studentundersøkelse og Kandidatundersøkelse har jeg lett etter konklusjoner, positive og negative.

For den videre tolkningen og analysen har jeg knyttet teori til intervjuene og tekstanalysen.

#### **5.4. Validitet og reliabilitet**

Validitet handler om hvorvidt konklusjonene er gyldige og gir svar på forskningsspørsmålet, og reliabilitet handler om hvorvidt metodene er pålitelige og etterprøvbare (Askheim & Grenness 2008). Med andre ord, måler vi nøyaktig og måler vi det vi har bruk for?

For å øke validiteten, har jeg forsøkt å begrunne valg av metode under pkt. 5.1. Jeg har snakket med 12 personer, da et visst omfang styrker validiteten. I tillegg har jeg brukt triangulering (både tekstanalyse og intervju). Jeg har også gjort en vurdering/analyse i etterkant av riktig valg av metoder/forskningsdesign (ref. transparens). Når en av informantene mente noe helt annet enn de andre, har jeg søkt en forklaringsmodell på det (i

tråd med kritisk forskning), og ikke bare forkastet det. Utover det har jeg forsøkt å sette meg best mulig inn i temaet i forkant slik at jeg visste hvor jeg skulle «borre» i intervjusituasjonen.

For å øke reliabiliteten har jeg brukt lydbåndopptak og transkripsjoner, samt at jeg har kommunisert med enkelte også i etterkant av intervjuene for å avdekke uklarerheter/få verifisert hva informanten faktisk mener. Prosessen bør være transparent, og jeg har i dataanalysen relatert intervjuene til teoretiske modeller for å vise hvordan jeg tenker. I tillegg er intervjuguiden et vedlegg til masteroppgaven. Jeg har presentert transkripsjonene til de intervjuobjektene som har ønsket det, for tilbakemeldinger. I tillegg har jeg i forbindelse med tekstanalyse gjort notater i Excel og Word, og direkte i dokumenter jeg har studert som siden er skannet inn og lagret som pdf-fil.

## **5.5. Ethiske avveininger**

Jeg har forsøkt å anonymisere intervjuene da masteroppgaven minimum vil bli gjort tilgjengelig for direktør, og jeg ønsker å beskytte kildene samtidig som jeg har ønsket at de skulle snakke så fritt som mulig.

Videre har jeg så godt jeg har kunnet informert om formål med masteroppgaven i forkant av intervjuene. Informantene har hatt muligheten til å trekke seg fra prosjektet undervegs, og de har fått anledning til å lese igjennom transkripsjonene/intervjusammendragene og komme med kommentarer. De har også blitt spurt om det er ok med lydbåndopptak.

I tillegg vil masteroppgaven gjøres konfidensiell i Brage i 5 år.

## **6. PRESENTASJON AV RESULTATENE**

Under denne delen vil jeg oppsummere informasjonen som har kommet fram i intervjuene jeg har gjennomført, samt i innholdsanalysen av dokumenter, og som jeg oppfatter som relevant for å svare på forskningsspørsmålet. Innholdsanalysen omfatter Rapport og Plan, Arbeidsmiljøundersøkelsen, Studentundersøkelsen og Kandidatundersøkelsen.

### **6.1. Sammendrag av intervjuene**

#### **6.1.1. Skiller en mellom strategiutvikling og strategiimplementering?**

De intervjuede svarer ulikt på spørsmålene om hvem som er ansvarlig for hhv. strategiutvikling og strategiimplementering, noe som indikerer at de ser på det som to forskjellige prosesser. Imidlertid svarer ikke alle seksjonssjefer og dekaner likt innenfor hver av disse to kategoriene. Størst avvik er det vedrørende spørsmål om strategiutvikling. Det kommer ellers fram at strategiutvikling er forbundet med dokumentet Strategisk plan, og rapportering på strategiimplementering er forbundet med Rapport og Plan.

På spørsmål om hvem som er ansvarlig for strategiutviklingen, kommer det fram en del usikkerhet. Det kan tilføyes at fem av seks dekaner var nytilsatte i sine stillinger da arbeidet med Strategisk plan ble igangsatt, to seksjonssjefer ble tilsatt i denne perioden, og en har kommet til etterpå. Kun fire av tolv er klare på at det overordnede ansvaret ligger hos styret. De fleste dekaner (fem av seks) mener at utviklingsansvaret ligger hos ledergruppen slik den ble definert på Voksenåsen i januar; rektor, prorektor, direktør (rektorat) og dekaner. Blant seksjonssjefene er svarene mer varierte og strekker seg fra at hele organisasjonen er ansvarlig for strategiutviklingen til at rektorat og dekaner og seksjonssjefer er ansvarlige. Det gis også uttrykk for at kanskje Seksjon for studier og forskning, samt Seksjon for personal og organisasjon, er mer inne i arbeidet enn de andre seksjonene. Noen mener endatil at det hadde vært en lukket prosess da Strategisk plan ble utarbeidet.

Samlingen på Voksenåsen er et møte kun for rektorat og dekaner, hvor en for tredje året på rad diskuterer strategi. På oppfølgingsspørsmål til seksjonssjefene om hvem en definerer som ledergruppen, kommer fram at denne strategisamlingen var ukjent for de fleste seksjonssjefene og at ikke alle var orienterte om at hvem som er ledergruppen, er definert en gang for alle. Hvis en klikker seg inn på Kunsthøgskolen i Oslo sine hjemmesider på Ledelse, vil en få opp rektorat og dekaner. At det likevel er usikkerhet rundt hvem ledelsen er, skyldes

nok til dels at det har vært en del endringer i møtestrukturen over de siste årene, og at enkelte seksjonssjefer enten har blitt forespeilet eller hatt forventninger til at de skulle være en del av ledergruppen da de ble tilsatt.

Underveis i perioden fra sommeren 2011 og fram til nå, har en gått fra en møtestruktur med ukentlig faste møter der både rektorat, dekaner og seksjonssjefer møttes, til en møtestruktur hvor seksjonssjefer i lag med direktør har faste tirsdagsmøter, mens rektorat og dekaner har faste torsdagsmøter. En gang i måneden holdes det «utvidede ledermøter», hvor alle deltar. På de fagansvarlige sine møter inviterer i tillegg direktør seksjonssjefer inn ved behov. Seksjonssjef for Forskning og utvikling deltar på alle møter som referent.

Enkelte seksjonssjefer føler at de i for liten grad blir dratt inn i de strategiske diskusjonene da de ikke er orienterte om hva som blir diskutert på fagligorienterte ledermøter. Enkelte dekaner sier på sin side at de fortsatt føler at de ikke har en egen ledergruppe, da seksjonssjef for Forskning og utvikling alltid er til stede, og at det alltid er en seksjonssjef som blir invitert til møtene utover de utvidede ledermøtene. Det oppleves som at direktør har veldig stor makt, da dette skjer på initiativ fra direktøren og ikke dekanene, og at det er for liten tid til faglige diskusjoner. Mens de fagansvarlige sine møter har en fast agenda, har ikke seksjonssjefsmøtene det samme, noe enkelte seksjonssjefer synes er problematisk og underbygger følelsen av ikke å være delaktig i strategidiskusjoner. Dekanene på sin side mener det er naturlig at de har egne møter ut fra at strategiplanen skal ha faglig fokus, og dessuten fordi de både har faglig og administrativt ansvar mens seksjonssjefene kun har et administrativt ansvar.

På spørsmål om hvem som er ansvarlig for strategiimplementeringen, er en mer samstemt. Alle fremholder både rektor, direktør, dekaner og seksjonssjefer som delaktige, men ansvaret vektlegges noe forskjellig. Noen mener at dekaner og seksjonssjefer er likestilte i dette arbeidet, bare at de er under hhv. rektor og direktørs ledelse. Andre understreker at ledergruppen (rektorat og dekaner) er ansvarlig med støtte fra seksjonssjefer, eller at seksjonssjefer er delaktige under direktørs ledelse. En person nevner styret, og et par andre sier alle ansatte.

### 6.1.2. Strategisk analyse

Det blir ikke jobbet strukturert med SWOT-analyser slik jeg oppfatter det, men organisk i ledergruppen, på seksjonsmøter, i møter med studieledere og fagansatte og i team med fagansatte og seksjonsansatte. Dog nevnes det at direktør avleverer en tertialvis virksomhetsrapport til styret, men det virker ikke som dette er allment kjent og rutinen er igangsatt etter påpakning fra Riksrevisjonen. Ved oppfølging finner jeg at det er gjort for 2013, men ikke 2014.

Det kan synes som om det for enkelte er noe uklart hva en SWOT-analyse faktisk innebærer, og noen gir også uttrykk for at de er usikre på hva som ligger i selve begrepet. Flere påpeker at det blir gjort risikovurderinger i Rapport og Plan, men ifølge Direktoratet for økonomistyring sin definisjon er en risiko noe som kan påvirke målsettingen negativt, og det dekker i så fall bare trusselbildet. Andre fremhever at mulighetene er dekket gjennom Strategisk plan. Enkelte mener endatil at en ikke er så opptatt av omverdenen, og at Kunsthøgskolen i Oslo er en lukket organisasjon. En dekan nevner at en har jobbet med posisjoneringskart, men da på avdelingsnivå. Det blir også trukket frem at siden seksjonssjefer ikke deltar på ledergruppemøtene, vet man ikke om det foregår et strukturert arbeid der.

Det kan forøvrig virke som det interne aspektet er nedprioritert. Flere gir uttrykk for at det ikke er vilje til å ta tak i det som ikke fungerer, at en ikke snakker så mye om det, og at det er krevende å få til endringer. Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen blir tatt opp som et eksempel på tiltak for å avdekke styrker og svakheter internt i organisasjonen, i tillegg til en omorganiseringssak som dømte på et forsøk på å forbedre leveransene fra seksjonene til avdelingene. Men rundt sistnevnte er det uenighet i gruppen.

Eksterne forhold som blir omtalt, er arbeidet med å søke om akkreditering for å bli vitenskapelig høgskole og opprettelse av Master teater, begge for å posisjonere seg. Videre varslet Kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen (2014b) i sin tale på Kontaktkonferansen 2014 at regjeringen vil legge fram en stortingsmelding om struktur i høyere utdanning, og det antydes at det kan bli satt fram forslag om sammenslåinger av høgskoler til større universiteter. Det forventes at fokus på organisering og interne prosesser ved Kunsthøgskolen i Oslo vil øke. Statistikk viser også at søkningen til hele kunstfeltet i landet har gått ned, og det gjør at utvalget blir mindre og at sjansen for å få de beste kandidatene, blir dårligere.

Imidlertid har Nasjonalt fagråd satt ned et utvalg for å se på dette, så her skjer det et arbeid i hele sektoren, ikke bare på Kunsthøgskolen i Oslo. Oppblomstringen av private kunstskoler langs Akerselva har også vært et diskusjonstema, men spørsmålet er om de er reelle konkurrenter da Kunsthøgskolen i Oslo driver med høykunst.

Hvorvidt Kunsthøgskolen i Oslo har en klar konkurransestrategi/klare konkurransestrategier, er uklart. Noe av grunnen ligger nok i den gode søkningen både blant studenter og ansatte; den overordnede strategiske planen skal dekke seks fagavdelinger som er veldig spesialiserte og har svært forskjellige behov. Flere gir uttrykk for at de *tror* Kunsthøgskolen i Oslo er ganske lik Kunsthøgskolen i Bergen for de sammenlignbare studiene, men både blant de som kan sammenlignes med Bergen og de som sammenligner seg med utenlandske institusjoner, blir det gitt uttrykk for at en kan for lite om andre institusjoner og ikke helt vet hvordan andre institusjoner opererer. En vet at det er ulike profiler, men er usikker på hva som skiller. Blant de avdelingene med studenter og ansatte som søker til flere institusjoner innenlands, kan det synes som om Kunsthøgskolen i Oslo er førstevalget, slik at en på sett og vis ikke har noen reelle konkurrenter.

Likevel ble det trukket fram en del ting ved Kunsthøgskolen i Oslo som en mener er fortrinn; spesielt lokalisering i en hovedstad, høy standard på fasilitetene, den brede fagporteføljen, økonomiske midler og historisk posisjon. Andre elementer som av flere nevnes som unikt, er at en i større grad enn de andre institusjonene jobber i feltet kunst/håndverkstradisjon. Det at en master i kunst og offentlige rom er i ferd med å bli opprettet, blir også sett på som en åpenbar evne til å tenke stort. Det er også en formening om at Kunsthøgskolen i Oslo i større grad samarbeider med andre institusjoner (Arkitekt- og Musikkhøgskolen) enn sine konkurrenter. En innsigelse er imidlertid at dette ikke er løftet opp på et høyt nok nivå; her bør styre og toppledelse gå mer aktivt inn, spesielt sett i lys av den varslede strukturmeldingen. Registrering kunstnerisk utviklingsarbeid/forskning og utvikling, mer forskning i undervisningen, utvikling av masterprogram og internasjonalisering blir framhevet som hovedfokus av mange, men som flere påpeker, dette er også satsningsområder hos sammenlignbare organisasjoner.

Ellers er det å være så mangeartet sett på som både negativt og positivt. En må i større grad argumentere for basale behov, og det kan være negativt hvis en blir et «stebarn i kroken blant de andre avdelingene». På den positive siden registreres det en oppfatning av at en får dypere



kunnskap og mer debatt av å være samlet, og at Kunsthøgskolen i Oslo kan være en plattform for utveksling av ideer både for interne og eksterne aktører.

### 6.1.3. Strategiutvikling og tilsiktede strategier

#### *Virksomhetsidé*

Virksomhetsideen til Kunsthøgskolen i Oslo er det ikke noe usikkerhet rundt; institusjonen skal drive utdanning og kunstnerisk utvikling.

#### *Sektormål*

Kunsthøgskolen i Oslo har som nevnt under avsnitt 3.6 brukt *sektormålene* til å strukturere Strategisk plan. Hvorvidt disse - positivt eller negativt - påvirker utformingen av strategisk plan oppfattes ulikt. Ikke alle er innforstått med hva sektormålene konkret uttrykker, og gir uttrykk for at de regner med at målene er en del av Strategisk plan, men at en ikke har satt seg så godt inn i det, eller at andre seksjoner/avdelinger har vært mer involvert i oppbyggingen. Det samme gjelder for egne virksomhetsmål, selv om det kan synes å være større bevissthet blant dekaner. Noen blir riktignok forvirret og henviser til interne mål på avdelingen, til tross for at oppbygging og teksting er lik både for Strategisk plan, Rapport og Plan, og avdelingenes Kvalitetsrapport og Plan. Styringsparameter er et begrep relativt ukjent for mange.

Flere mener at man ikke er stramt styrt og at sektormålene gjenspeiler virksomheten ganske greit og videre at det bidrar til å holde fokus på de viktige tingene. Dessuten er sektormålene opplagte i forhold til Kunsthøgskolen i Oslo sitt mandat. Det blir påpekt at departementet har gått fra 13 til fire sektormål, og muligheten til å utvikle interne mål gjenspeiler økt frihet. Det blir også sagt at det uansett er den lokale ledelsen og styret som kan drive arbeidet videre i en strategisk retning.

Andre mener at institusjonen er preget av å bli trykket inn i en nasjonal struktur, og at det i større grad passer for skoler som er mer teoretisk basert, enn for kunst. Samtidig har sektoren gått igjennom en profesjonalisering og strømlinjeforming som kan være positiv, da noe av kunsten gjerne er ganske uryddig. Men som institusjon overfor studenter, trenger en ryddige rammer. Likevel antas det at strategiplanen hadde vært mer kunstnerisk formulert hvis det ikke var for sektormålene, og at det lages strategi rundt kvantifiserbare parametre som passer i Kunnskapsdepartementets grid.

Det blir også fremholdt at når en diskuterer strategi på Kunsthøgskolenivå, blir det for generelt, og at strategiplanen er et for lite spisset verktøy. Det er en vi skal gjøre alt-holdning, og det burde prioriteres mer. Noen av ønskene blir for diffuse, som eksempel kan nevnes mer internasjonalisering og mer kontakt med næringslivet. Igjen så blir det påpekt at her er seks avdelinger med veldig forskjellige behov.

### *Visjon*

Det er ganske stor enighet om at registrering av kunstnerisk utviklingsarbeid (KU)/forskning og utvikling (FoU), mer forskning i undervisningen, utvikling av masterprogram og internasjonalisering er fokusområder i strategisammenheng. Men det samme er det hos sammenlignbare institusjoner. Flere uttrykker frustrasjon over at en ikke alltid passer inn i den overordnede malen, og at en hele tiden jobber på to nivå – Kunsthøgskolenivå og avdelingsnivå. For noen er undervisningen viktigere enn selve forskningen, med tanke på at studenter skal kunne få jobber og hevde seg internasjonalt. Noen mener at det er lettere å få frem egenart og profil på avdelingsnivå, og at språket i Strategisk plan er utvasket og tilpasset Kunnskapsdepartementet fordi de sitter på pengene.

Kultur- og merkeplattformen ble utarbeidet tre år før Strategisk plan, og var viktig den gang i en tid med høyt konfliktnivå i forkant av samlokalisering i 2010. På det tidspunktet het det at Kunsthøgskolen i Oslo skulle være et sted for de *høyst nødvendige konflikter* som må til for at fag, mennesker og samfunn ikke stivner. Og det var nok å ta ånden på kornet på den tiden. I en periode var passusen til og med inkludert i teksten i stillingsannonser. Imidlertid er språket moderert, og i Strategisk plan heter det nå at Kunsthøgskolen i Oslo skal være et sted for *faglig refleksjon* som må til for at fag, mennesker og samfunn ikke stivner. Kultur- og merkeplattformen er tatt med for å skape forankring bakover i tid.

Men igjen er det uenighet blant dekaner og seksjonssjefer om hvorvidt formuleringen gir et godt bilde av *verdiene* ved virksomheten. Blant noen blir det gitt uttrykk for at den er viktig og gjenkjennbar. Andre holder fram at de egentlig ikke vet, noen svarer helt klart nei. Det finnes også en formening om at dekaner og seksjonssjefer er godt kjent med kultur- og merkeplattformen, men at den ikke er så godt kommunisert ut til ansatte. Dette skal også være reflektert ved forrige arbeidsmiljøundersøkelse. Enkelte mener også at verdier er noe bare Seksjon for Personal og Organisasjon er opptatt av og at dette ellers er fine ord som en ikke har råd, tid eller vilje til å gjøre noe med. Blant annet står det i kultur- og merkeplattformen at

Kunsthøgskolen skal være en arbeidsplass der du gjør andre bedre og andre gjør deg bedre, men som en sier – da er et felles fokus på kompetanseutvikling viktig. I dag er det i stor grad overlatt til den enkelte leder å gjøre slike vurderinger. Eller som en annen sier, disse verdiene har ingenting med Kunsthøgskolen i Oslo sin unikhhet å gjøre. Det etterlyses et større intellektuelt tankearbeid til å gå dypere inn i og forstå, samtidig som man går mer inn i ideer, ideologi og analyse av hva som er fortid og fremtid på kunstfeltet. Holdningen er fortsatt litt der at alle avdelinger ønsker å være autonome, og at en slik Kultur- og merkeplattform hadde vært enklere å kommunisere hvis den kun dekket et fagområde. Språket er forenklet for lettere å kommunisere ut, samtidig som forenklingen gjør at en ikke når helt ut. Andre synspunkter er at det foregår nok diskusjoner, utfordringen er å omsette det i konkrete planer og gjennomføring.

Så hva er svaret på en god strategiutvikling etter dekaner og seksjonssjefer ved Kunsthøgskolen i Oslo sine synspunkter? Alle grupper bør tas hensyn til, både studenter, fagansatte, eksterne osv. En må ha verktøy for å gjennomføre et ordentlig analysearbeid, som for eksempel en SWOT-analyse. Det bør i større grad utarbeides underliggende strategier som oversettes til den overordnede strategiplanen. Formålet må forstås. Gode prosesser med involvering er viktig. Oppstart av Master teater nevnes som et eksempel hvor en ikke har lyktes helt med å involvere alle seksjoner og berørte ansatte. Det må legges vekt på en tydeliggjøring av roller og ansvar, for eksempel hvem ledergruppen er og om de bare skal bli hørt eller de også skal være med og ta beslutninger. Det må være rom for diskusjoner og uenighet, og en bør kjenne seg igjen i den endelige teksten. Det må foregå et kontinuerlig informasjonsarbeid slik at strategiene ikke blir oppfattet som sovende.

#### **6.1.4. Strategiimplementering**

##### *Rammeverk for strategioperasjonalisering*

Rammeverket for operasjonalisering av strategiene på Kunsthøgskolen i Oslo kan sies å være Rapport og Plan, samt fellesadministrasjonen og avdelingenes Kvalitetsrapport og Plan med sine mål, styringsparametre, tiltak/planer samt det enkelte budsjettområde sine budsjettfiler som skal gjenspeile ressursallokeringen.

Det blir ikke påført tidsfrister eller ansvarlige i de tekstlige dokumentene. Likevel mener den enkelte leder at det innenfor egen seksjon/avdeling er tydelig hvem som er ansvarlig for å gjennomføre tiltak/planer og til hvilke frister, da det kan dreie seg om noe så konkret som et

opptak eller en konferanse. Mer uklart er det når det gjelder tiltak/planer som går på tvers av avdelinger og seksjoner. Samfunnsansvar blir av både dekaner og seksjonssjefer trukket fram som et felt hvor det er uklart hvem som er pålagt forpliktelse til å bidra. Mål vedrørende forskning kan være vanskeligere, forskning må bygges kulturelt og kan ta lengre tid. Ellers er det enkelte som også har en oppfatning av at rapportdelen fungerer som en autokorrektur, det tar seg ikke pent ut hvis tiltak/planer fra forrige rapport ikke er gjennomførte. Men det innrømmes også at styringen ikke er spesielt stram. Det får ingen konsekvens hvis tiltakene/planene ikke gjennomføres. Ofte er en også bare forsinket, det en kaller utsatt aktivitet.

Hva gjelder ressurstildelingen, finnes det mer ymse synspunkter. Flere oppfatter budsjettkonferansen som et spill, noe som ikke handler om Kunsthøgskolen i Oslo samlet sett, men mer om den enkelte avdelings/seksjons behov. De teknisk-administrative (fellesadministrasjonen) føler at det er vanskelig å komme med innspill, de bør ikke komme med noe som er for smått samtidig som det de bringer på banen, bør være noe som kan tekkes dekanene. Siden det blir levert en felles Kvalitetsrapport og Plan fra seksjonene, vet heller ikke dekanene om hvilke diskusjoner som har funnet sted i forkant av budsjettkonferansen. Det oppleves som om det ikke er en diskusjon om strategisk styring hvor alle blir ivaretatt. Dekanene på sin side mener at i og med at det ikke kompenseres for prisstigning på faste avtaler og lønnsjustering for timelærere, er det i realiteten disse pengene som fordeles. I tillegg er det ikke alltid en klar sammenheng mellom det som blir formidlet som prioriterte strategier, og det en tildeler penger til. Eksempelvis er det ikke aktuelt med rammestyrking i forbindelse med utvikling av Master i kunst og offentlige rom, teater og utøvende dans som skissert i Strategisk plan. Interne prioriteringer må gjøres innenfor eget område, noe som har skapt mye støy. Enkelte spår at ikke alle de planlagte masterprogrammene vil bli igangsatt. Andre hevder at siden en er så tydelig i Strategisk plan på at en vil etablere masterprogram – uten å nevne bachelorprogram – ligger det implisitt at her prioriterer man master fremfor bachelor og at det vil få økonomiske konsekvenser. Det er også de som synes skolen gjør en god jobb på ressurstildeling. Tross alt er ressurstilfanget konstant.

### *Organisasjons- og systemstruktur*

Når det gjelder støtteprosesser, finnes det frustrasjon både på faglig og teknisk-administrativ side. Enkelte seksjonssjefer opplever at de ikke benyttes, og at de administrative prosessene ikke er etterspurt fra toppledelsens side. Vil en få til noe, må en være selvgående. Noen synes

også det er uvanlig ikke å være en del av den etter hvert definerte ledergruppen. Andre synes seksjonene leverer bra til hverandre, men det er lurt å ta opp ting på seksjonssjefsmøter med direktør til stede for å få befestet ansvar. Dekanene på sin side synes det er vanskelig da de både har faglig og administrativt ansvar, men ikke myndighet over ressursene på administrativ side. Enkelte seksjoner sliter med høyt sykdomsfravær, og det er bare hjelp å få når folk har tid. Enkeltmennesker fungerer bra, men ikke selve prosessene. Det blir sagt at støtteprosessen lever sitt eget liv, avdelingene sine, og at det er silotenking. Dekaner blir hørt, men til syvende og sist gjør rektorat som planlagt, sterkt styrt av direktør. Eksempler er utarbeidelse av arbeidsplaner og bruk av koordinatorstilling. Opplevelsen er at man ikke har funnet optimum mellom fagavdelingene og fellesadministrasjon, men at det i større grad fungerer på studieseksjonsnivå ved at dekan selv kan fordele oppgavene på studiekonsulentene slik han/hun ønsker.

Selve økonomioppfølgingen er det igjen delte meninger om. De fleste synes som tidligere nevnt at linken mellom Kvalitetsrapport og Plan og budsjettallene ned på prosjektnummer er grei, men flere sliter med å finne ut hva avvik mellom regnskap og budsjett skyldes. Noen ganger kan det være at tiltak/planer ikke er gjennomført, og da er det forståelig, mens det andre ganger kan være periodiseringsavvik eller et uventet overforbruk, og da er det straks vanskeligere. Det er ulike synspunkt på hva løsningen kan være. Mer kursing er et forslag, andre ønsker mer bistand fra økonomiavdelingen, men får litt inntrykk av at det er greit at det flyter. Dermed er det flere som i større grad styrer på bakgrunn av et nøye oppsatt budsjett og magesfølelse av hva ting koster, etter en del års erfaring, enn på bakgrunn av økonomirapporter. Det blir igjen påpekt at det er for mange tiltak/planer og at strategien ikke er spisset nok, dermed blir også oppfølgingen slapp.

### *Lederskap og insentiver*

For å motivere ansatte til å prioritere de riktige oppgavene i det daglige arbeidet slik at det samsvarer med strategiene, legges det vekt på at målene i Strategisk plan må omsettes, det må forklares hvorfor de er relevante og felles forståelse må skapes. Det blir også poengtert at tiltak/planer i Kvalitetsrapport og Plan er utarbeidet i samarbeid med de ansatte. Så en motivasjonsfaktor er å legge til rette i forhold til tid og penger. Medarbeidersamtaler blir brukt til å gå igjennom personlige mål, og da kan prioriterte oppgaver være et tema. Konferanser, reiser og kompetanseutvikling blir også nevnt som motivasjonsfaktorer. Videre oppleves det at ansatte finner det inspirerende og engasjerende å bli gitt tillit og ansvar for egne

arbeidsoppgaver, på samme måte som oppmuntring og ros naturlig nok er med på å øke trivselen på arbeidsplassen. Svarene er likevel ikke entydige, og noen etterlyser strategi for lederskap.

### *Kommunikasjon av strategiene*

Siden tiltak/planer er utarbeidet i lag med de underordnede, forenkler det kommunikasjonsarbeidet. Noen har helt klare ansvarsforhold, og må rapportere gjennomføring av tiltak/planer inn til Kvalitetsrapport og Plan. På avdelingene brukes forøvrig kollegiemøter, studieledermøter, fagområdemøter, medarbeidersamtaler, møter med fagforeninger og skriftlig kommunikasjon per e-post til å underrette om tiltak/planer og strategier gjennom året. Seksjonssjefer bruker sine ukentlige møter, «nesteukemøter» for de som har en struktur med fagledere, og ellers i daglige samtaler med de ansatte.

Måloppnåelse i form av styringsparametre blir gjennomgått en gang i året i forbindelse med Kvalitetsrapport og Plan. Utover det er ikke styringsparameter et mye brukt begrep. En snakker heller om personlige mål i medarbeidersamtaler, eller status og evalueringer i forbindelse med faglig arbeid.

Tilbakemelding på strategier på avdelings- og seksjonsnivå skjer i de samme møtefora som nevnt ovenfor, men da organisk – ikke som en styrt prosess. Det oppfattes ikke som om det er etterspurt heller, fra toppledernivå. Retningslinjer og prosesser som trenger endringer blir riktignok diskuterte og justerte, og det blir satt ned komiteer. Noen er oppmerksomme på at det er viktig å fange opp signal fra fagområdene, andre sier at det som skjer på avdelingene blir noe nærsynt - fagene er så krevende i seg selv at det er hva som i hovedsak opptar de fagansvarlige. Igjen blir det påpekt at behovene er forskjellige. Hos enkelte avdelinger er kanskje undervisningen viktigere enn kunstnerisk utviklingsarbeid/forskning og utvikling, og det skaper en del diskusjoner i forhold til den overordnede strategien.

### **6.1.5. Kontroll, oppfølgings- og evalueringsmekanismer**

Selv om de fleste synes linken mellom Rapport og Plan og regnskap/budsjett er tydelig nok, henviser nesten samtlige bare til Rapport og Plan når jeg spør om oppfølging av tiltak/planer. Interne økonomirapporter blir ikke nevnt. I tillegg til styringsdialogmøter blir også ledergruppemøter nevnt, alt etter hva agenda er, som fora for oppfølging av tiltak/planer. På seksjonsledermøtene derimot, er det ingen agenda, og det blir ikke skrevet møtereferat, så det oppfattes ikke som om oppfølging av tiltak/planer på teknisk administrativ side blir tatt like

mye på alvor som på faglig side. I den daglige drift skjer det organisk, gjennom samtaler med ansvarlige. Det blir fremholdt at tilbakerapportering en gang i året holder så lenge det er kontinuitet i ledelsen. De fleste avdelinger har for 2013 et mer- eller mindreforbruk på nærmere 0, og det kan indikere at aktivitetsnivået er som planlagt.

Det opereres med styringsparametre både for Kunsthøgskolen i Oslo aggregert, og på avdelings- og seksjonsnivå. Men det er ikke unike styringsparametre på ulike nivå. For eksempel heter det antall søkere per studieplass både på Kunsthøgskolen i Oslo-nivå og på avdelingsnivå. Styringsparameterne blir bare oppdaterte en gang i året, og på spørsmål om hvorvidt en endrer tiltak/planer underveis i året ved endringer i strategiene, får jeg varierende svar. På enkelte områder er det også klare frister, som opptak – og da er det ikke behov for å gjøre korrigeringer. Men hvis det påvirker økonomi, gjør en endringer. Like fullt er det ingen systematisk gjennomgang i forhold til Rapport og Plan, en justerer hver for seg på avdelings- og seksjonsnivå i forhold til hva budsjettavvik i de interne økonomirapportene viser. Endringer i tiltak blir også diskuterte organisk i seksjoner og på avdelinger. Det blir ellers sagt at det er vanskeligere med de kvalitative målene, som forskning i undervisningen.

Evalueringsbegrepet og at evaluering er et krav iht. statens økonomireglement, er tydelig ukjent for de fleste. En viser til rapportdelen i Rapport og Plan, oppfølging fra Riksrevisjonen vedrørende virksomhetsstyring og etatsstyringsmøte med Kunnskapsdepartementet som former for evaluering. Det sies imidlertid at er det manglende positiv utvikling i styringsparametre i Rapport og Plan, er det grunn til å følge opp. Når jeg så bringer Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOV) inn som et område hvor utviklingen kanskje ikke har vært som ønsket, får jeg tilbakemelding om at dekanene ikke er så opptatt av BOV. Som en sier, «*Jeg er bare glad om jeg slipper å oppleve noe krav eller press i den forbindelse.*», eller en annen uttrykker "*Ingen eier prosessen.*» Det er heller ikke definert hva BOV skal være; EU-støtte, støtte fra kulturrådet, sponing osv. Muligheter diskuteres, men det er ikke satt i system og det mangler en klar strategi. Blant annet blir innspill på ledergruppemøter ikke jobbet med. Ellers blir mål om oppstart av Master teater brukt som et eksempel på hvor det er igangsatt et evalueringsprosjekt, men her er det stor uenighet i gruppen om hvorvidt det er riktig.

### 6.1.6. Fremvoksende strategier

På spørsmål om hvor ofte strategi er et tema, blir strategisamling på Voksenåsen nevnt, samt ved utarbeidelse av Rapport og Plan, på budsjettkonferansen, i styringsdialogmøter, ledergruppemøter, utvidede ledermøter, FoU-møter, dialog mellom fagområder og seksjon (team-møter verksmestere og faglig ansatte), i møter og organisk ved arbeid i den enkelte seksjon og på den enkelte avdeling. Ellers forsøker en å forme ledergruppemøtene i henhold til Strategisk plan, og det ligger som bakteppe i Rapport og Plan.

Dekanene er samstemte i at teksten i Strategisk plan brukes som argumentasjon for å få igjennom sine saker, men som en sier – det skaper ikke nødvendigvis felles forståelse. Andre mener at strategiplanen kan bidra til å skape fokus, som for eksempel på utvikling av masterprogram.

Hva som forårsaker endringer i strategiene, oppleves som sammensatt. Noen er uforstående til at strategier endres underveis i perioden. Andre gir uttrykk for at Strategisk plan er skrevet på en så allmenn måte at den ikke trenger å tilpasses, og at en gjerne holder på med helt andre ting på avdelingsnivå. Likevel gir strategisk plan en retning, og kunstnerisk utviklingsarbeid/forskning og utvikling kan for eksempel ikke nedprioriteres da det er helt tydelig at dette er et vektlagt område, selv om den tilsiktede strategien ikke fremhever ett område fremfor et annet. Akkurat det mener noen er problematisk, da det som rapporteres på gjerne prioriteres og det er jo alt som står i Strategisk plan.

Ellers blir en stor endring trukket frem, og det er søknaden om akkreditering for å bli vitenskapelig høgskole. Dette er ikke beskrevet i den tilsiktede strategien, selv om noen mener det har vært rektors og direktørs plan hele veien. Bakgrunnen for dette forklares med at Kunnskapsdepartementet har fjernet kategorien kunsthøgskole, og at Bergen har søkt om å bli vitenskapelig høgskole. En ønsker ikke å stå igjen med de statlige høgskolene da det gir lavere akademisk status. At kunstnerisk utviklingsarbeid/forskning og utvikling, mer forskning inn i undervisningen og internasjonalisering underveis i perioden har stått fram som prioriterte områder, tilskrives også påvirkning utenifra. Nye føringer fra både Forskningsrådet og EU sier at forskning skal være åpent og tilgjengelig for alle, og at det som gjøres i forskningstiden er offentlig eie. Derfor har fokuset kommet sterkere på formidling av kunstnerisk utviklingsarbeid/forskning og utvikling. I tillegg til føringer fra offentlige organer og andre i sektoren, fremheves utvikling i samfunnet og næringen forøvrig, blant annet



internasjonale trender innenfor kunst. Kunsthøgskolen i Oslo sine professorer og amanuensiser er parallelt aktive kunstnere så det er strømninger fra fagmiljøene også.

Av interne forhold som medfører endringer i strategiene, nevnes tilbakemeldinger fra student- og kandidatundersøkelser, sensorer, dekaner i Kvalitetsrapport og Plan. Forhold som problemer med maskinparken, eller at sentrale personer sier opp, gjør også at ressursbruk og organisering revurderes. Enkelte områder innenfor administrasjonen har nok følt seg nedprioritert, men det er ventet at strukturmeldingen fra regjeringen vil føre til et større fokus på de teknisk-administrative prosessene.

Det er en oppfattelse av at endringer i omgivelser og endringsbehov internt fanges opp, men det blir påpekt at endringer i samfunnet og næringen er en langsom prosess. Andre igjen er sterkt kritisk til at en er så på hælene, og ikke i forkant.

## **6.2. Rapport og Plan – måloppnåelse og gjennomføring tiltak/planer**

Kunsthøgskolen i Oslo opererer med både kvantitative og kvalitative styringsparametre, noen satt av Kunnskapsdepartementet (nasjonale styringsparametre) og noen satt av institusjonen selv (interne styringsparametre).

De kvantitative styringsparametre er satt opp i tabellform under hvert sektormål/virksomhetsmål. Kunsthøgskolen i Oslo har i sin fremstilling ikke markert hvilke styringsparametre som er nasjonale og hvilke som er interne, men jeg har gjort det for forståelsen sin del.

Tabell 6-1 Kvantitative styringsparametre ved Kunsthøgskolen i Oslo

Sektormål	Virksomhetsmål	Styringsparameter	Planer 2013	Rapport 2013
1. Utdanning	1.1 Rekruttering	Antall kvalifiserte søkere per studieplass	10	8,7
		Minste antall søkere per studieplass til hvert enkelt BA-program	5	3,8
		Minste antall søkere per studieplass til hvert enkelt MA-program	3	2,2
	1.2 Studietilbud	Gjennomføring på normert tid - bachelor (erstatter gjennomføring i henhold til avtalte utdanningsplaner) i %	92	69 %
		Gjennomføring på normert tid - master (erstatter gjennomføring i henhold til avtalte utdanningsplaner) i %	92	80 %
		Antall studenter per undervisnings- og forskningsstilling	6	6,6
		Studenttilfredshet læringsmiljøundersøkelsen (skala 1-6)	4,3	4,1
		Deltakerprosent i studentenes semesterevaluering	45 %	56 %
		Utvekslingsstudenter (ut + inn)	40	42
		Studietilbud i samarbeid med andre institusjoner	1	1
	1.3 Stipendiatprogram	Antall uteksaminerte kandidater	3	3
		Andel uteksaminerte kandidater (tatt opp seks år tidligere)	50 %	100 %
		Andel opptak av totalt til stipendiatprogrammet (%)	33 %	33 %
	2. KU og forskning	2.1 Kvaliteten/produksjon	Tidsskriftspublikasjon	
Konferansebidrag og faglig presentasjon				23
BOK				5
Rapport/avhandling				1
Del av bok/rapport				4
Øversettelsesarbeide				0
Mediebidrag				2
Kommersialisering				0
Kunstnerisk og museal presentasjon				67
Kunstnerisk produksjon				39
Produkt				1
Informasjonsmateriale			0	
Sum			250	155
2.4 Ressurser		FoU-utvalgets tildelinger	1500	1450
	Andel av årlig tildeling fra Prosjektprogrammet for KU	20 %	40 %	
3. Samfunn	3.4 Ekstern finansiering	Andel oppdrags- og bidragsfinansiert aktivitet (BOA) utenom EU og NFR	1,4 %	0,76 %
4. Ressurser	4.1 Personal og Organisasjon	Andel kvinner i dosent- og professorstillinger	50 %	44 %
		Prosentandel midlertidige av totalt årsverk		31 %
		- Administrative stillinger av totalt årsverk		28 %
		- Drifts- og vedlikeholdsstillinger av totalt årsverk		9 %
		- Undervisnings-/forsknings- og formidlingsstillinger av totalt årsverk		46 %
		Andel faglige av totalt antall ansatte	60 %	58 %
		Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings- og forskerstillinger	60 %	69 %
4.2 Økonomi	Akkumulert reserve avsatt til vedlikehold og gjeninvesteringer	6 mill.	6,565 mill.	

\* FR = Norges Forskningsråd

\* Nasjonale styringsparametre

\* Øvrige er interne styringsparametre

Sammenlignet med ambisjonene har en for sektormål 1 ikke nådd virksomhetsmål 1.1 Rekruttering, delvis nådd virksomhetsmål 1.2 Studietilbud, og nådd virksomhetsmål 1.3 Stipendiatprogram. For sektormål 2 KU og forskning har en med ett unntak ikke nådd målene. For sektormål 3 Samfunn, har en ikke nådd ambisjon om omfang av eksternfinansiert virksomhet. For sektormål 4 Ressurser, har en nådd halvparten av målene der ambisjon er satt. Oppsummert er det overvekt av styringsparametre hvor ambisjonsnivået ikke er nådd.

De kvalitative målene er imidlertid ikke like enkle å analysere da de ikke er satt opp i tabellform. Kvalitative styringsparametre er alle satt av departementet og kommentert under egne overskrifter/avsnitt.

De kvalitative styringsparameterne satt av departementet er:

Tabell 6-2 Kvalitative styringsparametre ved Kunsthøgskolen i Oslo

Sektormål	Virksomhetsmål	Styringsparameter
1	1.2 Studietilbud	Studentene skal lykkes med å oppnå læringsutbyttet som er definert for studieprogrammene
2	2.1 Kvalitet/produksjon	Resultatoppnåelse på forskning ut i fra institusjonens egenart
		Samspill mellom forskning og utdanning
		Forskningsinnsats i profesjonsfag (omfang og synlighet i visningssteder og vitenarkiv)
3	3.1 Formidling	Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv
	3.3 Samfunnsansvar	Fleksibel utdanning
4	4.1 Personal og organisasjon	Robuste fagmiljøer
	4.2 Økonomi	Langsiktig økonomisk planlegging

Ved en gjennomgang av de kvalitative styringsparameterne ser jeg en tendens til at en beskriver status, men unnlater å konkludere. For det kvalitative styringsparametret «studentene skal lykkes med å oppnå læringsutbyttet» viser en til de kvantitative styringsparameterne for gjennomføring, at nye studieplaner har økt fokus på læringsmål samt tilbakemeldinger fra studentundersøkelsen, både positive og negative. Ved en gjennomgang av resten av de kvalitative styringsparameterne finner jeg samme tendens. En viser til kvantitative styringsparametre, gjennomførte planer og samarbeidsavtaler, en bruker uttrykk som at det er «økt bevissthet» rundt et tema, og på en del områder sier en også at en forventer en negativ utvikling. På felt hvor en forventer negativ utvikling, prøver jeg å se i planene for 2014 hvorvidt det er utarbeidet tiltak for å imøtekomme denne utviklingen. Imidlertid er det lite konkret. Det blir blant annet brukt uttrykk som at dekanene skal «følge opp fagansattes kunstneriske utviklingsarbeid». Dette til tross for at en innledningsvis i Rapport 2013 Plan 2014 har et kapittel som heter «Rapport fra styrets arbeid» hvor en blant annet sier at «styret skal være pådriver for økt aktivitet innen kunstnerisk utviklingsarbeid (KU)/forskning og utvikling (FoU)», noe som kan oppfattes som et signal om at dette er et prioritert område. Mer konkret heter det at dekanene skal følge opp samspillet mellom kunstnerisk utviklingsarbeid (KU)/forskning og utvikling (FoU) og utdanning, med arbeidsplaner og medarbeidersamtaler. Så gjenstår det å se hvordan dette vil bli rapportert til neste år. «Omfang og synlighet i visningssteder og vitenarkiv» er et annet eksempel på kvalitativt styringsparameter hvor en leverer lavere enn ønsket. Her er det likevel ikke lagt noen konkrete planer for 2014 som det er rapportert om. «Robuste fagmiljøer» og «langsiktig økonomisk planlegging» er to områder hvor det slås fast at en oppnår målene.

Jeg har sett på oppbyggingen under hvert virksomhetsmål samt sammenlignet plandelen i «Rapport 2012 Plan 2013» med rapportdelen i «Rapport 2013 Plan 2014». I følgende del vil

jeg under hvert virksomhetsmål illustrere med eksempler, men jeg går ikke inn på alt som er av styringsparametre og tiltak/planer.

Jeg illustrerer også med eksempler fra Kvalitetsrapport og Plan. Kvalitetsmål på avdelingene er for øvrig:

Tabell 6-3 Kvalitetsmål ved Kunsthøgskolen i Oslo

Sektormål	Virksomhetsmål	Kvalitetsmål
1. Utdanning	1.1 Rekruttering	Markedsføring
		Opptak
	1.2 Studietilbud	Studieprogram
		Undervisning/veiledning og vurdering
		Læringsmiljø
		Etter- og videreutdanning
	1.3 Stipendiatprogram	Internasjonalisering av utdanning
Stipendiatprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid (KU)		
2. KU og forskning	2.1 Kvaliteten/produksjon	Dokumentasjon og registrering
	2.4 Ressurser	Søknadsprosess FoU-midler
4. Ressurser	4.1 Personal og organisasjon	Tilsettingsprosesser
		Arbeidsmiljø
	4.2 Økonomi	Økonomi- og regnskapsprosesser
		Plan- og budsjettprosess
	4.3 Infrastruktur	Kvalitetsutvikling

### (1.1) Rekruttering

*Kunsthøgskolen skal være søkerens førstevalg.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er tabell med de kvantitative styringsparameterne satt opp, i tillegg til tre punktmerkerte avsnitt. Disse kommenterer på hhv. oppnåelse av ambisjon for styringsparametre, samt rekrutteringsutfordringer på enkelte avdelinger og ønske om et høyere nivå på søkere på andre avdelinger.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

De kvantitative målene er ikke nådd, men samtidig så er dette gjennomsnittstall for alle avdelinger, og søkingen er jevnt over god. Bachelorstudiet i klassisk ballett er et av studiene som trekker ned snittallet. På Kunsthøgskolenivå skriver en at avdeling Balletthøgskolen vil ha fokus på workshops innenfor koreografi, samt at en vil jobbe aktivt med markedsføring og rekruttering. Det kommenteres ikke hvorvidt tiltak/planer satt opp i plandelen for 2013 er

gjennomført. Eksempelvis blir det bare konstatert at det er rekrutteringsutfordringer på bachelor ballett.

I Kvalitetsrapport 2013 til avdeling Balletthøgskolen blir utfordringene utdypet, blant annet det faktum at fem av ni som ble tilbudt plass i 2013, valgte internasjonale skoler. I kvalitetsplandelen for 2013 har en satt opp en del konkrete tiltak/planer, blant andre at en vil a) gjennomføre workshops innen koreografi b) øke stillingen til nåværende professor i koreografi innenfor programansvar c) gjennomføre en kartleggingsundersøkelse for å finne ut hvorfor noen velger studier utenfor Norge. Markedsføringsaktiviteter spesifisert er at studieplaner skal oversettes til engelsk, resultater av alumniundersøkelser skal formidles på nettsider og i nettverk, videopresentasjon og folder av studier samt annonsering i internasjonale og nordiske tidsskrifter i forbindelse med søknadsfrist. Alle tiltak/planer er likevel ikke kommenterte i kvalitetsrapportdelen, og det er grunn til å tro at kun de som er gjennomførte, nevnes. Blant annet blir det ikke sagt noe om hvorvidt det har vært utført noen kartleggingsundersøkelse, av markedsføringsaktiviteter er det kun rapportert på videopresentasjon.

### (1.2) Studietilbud

*Alle bachelorprogrammer ved Kunsthøgskolen i Oslo skal ha relevante masterprogram. Det skal etableres masterprogram i kunst og offentlighet (anmerkning: er døpt om til kunst og offentlige rom), teater og utøvende dans. Kunstnerisk utviklingsarbeid skal i større grad integreres i undervisning, og det skal stimuleres til større (økt) studentdeltakelse i de kunstneriske utviklingsprosjektene. En skal videreutvikle faglig samarbeid og felles studietilbud med relevante institusjoner.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er underoverskrifter laget som hhv. refererer til kvalitativt styringsparameter satt av departementet (studentene skal lykkes med å oppnå læringsutbyttet) og virksomhetsmålet; masterprogram, kunstnerisk utviklingsarbeid i undervisningen, faglig samarbeid og felles studietilbud. I tillegg har en to avsnitt som mer direkte refererer til sektormål 1; internasjonalt samarbeid og nettverk samt studiekvalitet og læringsmiljø.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Til hver overskrift og hvert avsnitt er gjennomførte planer samt gjennomførte aktiviteter som ikke var beskrevet i detalj i planene kommenterte. Enkelte planer er ikke kommenterte, som for eksempel «Plan om samarbeid med NMH om MA i kunstpedagogikk» med oppstart høsten 2014. Under de fleste punkter har en angitt hvilken avdeling aktiviteten har blitt utført på, med unntak av avsnitt om faglig samarbeid og felles studietilbud.

I Kvalitetsplan 2013 til avdeling Balletthøgskolen utdypes planene om felles master i kunstpedagogikk i lag med NMH, men i Kvalitetsrapport 2013 blir det holdt fram at planene ikke ser ut til å bli realisert.

### (1.3) Stipendiatprogram

*Rekruttering av stipendiater skal bygge opp om fagmiljøenes prioriteringer og satsninger. Stipendiatprogrammet skal styrkes gjennom at Kunsthøgskolen selv utvikler faglige kurstilbud. Veilederrollen skal styrkes.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet har en laget underoverskrifter som refererer til selve virksomhetsmålet; rekruttering som styrker fagmiljøene, fagspesifikke kurs ved avdelingene/felleskurs ved Kunsthøgskolen, styrking av veilederrollen m.m. Kvantitative styringsparametre er satt opp i tabellform og kommentert under avsnittet «rekruttering som styrker fagmiljøene».

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

I rapportdelen har en til hver overskrift og hvert avsnitt kommentert gjennomførte planer samt gjennomførte aktiviteter som ikke var beskrevet i detalj i planene. Enkelte planer er ikke kommenterte, som til eksempel «rekruttering av stipendiater 2013-2014 skal inkluderes i avdelingenes FoU-handlingsplaner», og det er uklart om dette er gjennomført. Plandelen er ikke delt inn med overskrifter, og inneholder langt færre punkter enn det rapportert på (fire).

Ser en på Kvalitetsrapport 2013 til avdeling Kunstfag, beskriver den hvordan stipendiatorordningen fungerer; stipendiatene har et aktivt forhold til fagportefølje og den kunstteoretiske tradisjonen, mens relasjonen til undervisningen er utydelig og svak. Også relasjonen til lærerstaben kan styrkes, den representerer en fagressurs i sin fordypning av

kunstneriske problemstillinger. Rapportdelen sier imidlertid lite om gjennomførte tiltak/planer. Ser en på kvalitetsplandelen til avdeling Kunstfag for 2013, nevnes blant annet etablering av forum for fagdiskusjoner, stipendiatutstillinger på eksterne visningsinstitusjoner, etablering av stipendiatforum og hyppigere møter med dekan. Oppfølging og gjennomføring av disse planene er ikke kommentert i rapportdelen. Ingenting av dette er direkte kommentert i den overordnede Rapport 2013 Plan 2014 heller. Dette kan skyldes uklarhet i arbeidsfordeling mellom avdelingene og fellesadministrasjonene.

### (2.1) Kvalitet/produksjon

*Det kunstneriske utviklingsarbeidet og forskningen skal øke i omfang og være synlig gjennom egne publikasjoner, i internasjonalt anerkjente publiseringskanaler, visningssteder og vitenarkiv.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet har en laget underoverskrifter som refererer til de kvalitative styringsparameterne; resultatoppgåelse på KU og forskning i forhold til institusjonens egenart, samspill mellom KU/forskning og utdanning, omfang og synlighet i visningssteder og vitenarkiv. Herunder er det også utarbeidet en tabell over rapporteringen til CRIStin (Current Research Information System in Norway).

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Kommentarene i rapportdelen er mer en beskrivelse av tingenes tilstand enn gjennomførte planer. Blant annet sier man at det kunstneriske utviklingsarbeidet omtales som fremragende prestasjoner, men at det forventes en nedgang i antall registreringer pga. stor utskiftning av faglig personale. Videre nevnes en økt bevissthet om forskningsbasert undervisning, men at det er lavere innsending av materiale fra faglig hold enn ønskelig. I planene står det at fagansatte skal dokumentere og registrere eget FoU-arbeid. Det står også at ambisjonene er 250 registreringer. Det eneste konkrete tiltaket/planen som er kommentert, er at en vil teste ut et nytt registreringskjema. Plandelen er heller ikke delt inn i samme overskrifter som rapportdelen, dette kan skyldes pågående arbeid med strukturen.

Kvalitetsrapport og Plan innledes med samme tabell som den overordnede rapporten. I tiltakene/planene for 2013 på avdeling Balletthøgskolen, heter det blant annet at en vil stimulere til flere samarbeidsprosjekter, samt søke om konferansestøtte til å gjennomføre en

seminarserie. Dette er fulgt opp i kvalitetsrapportdelen for 2013, men er ikke å finne igjen i den overordnede rapporten på Kunsthøgskolenivå. Avdelingene har også kvalitetsmål på «dokumentasjon og registrering». Under dette punktet er planene for 2013 på avdeling Balletthøgskolen å synliggjøre FoU-prosjekter på nettsiden samt framheve betydningen av andre dokumentasjonsformer enn skriftlige. Dette er ikke kommentert i Kvalitetsrapport 2013, der har en skrevet at det er gode rutiner, men at fortsatt ikke alle ansatte registrerer arbeider. Videre står det under planer for 2014 det at en vil fortsette den gode utviklingen, ikke konkret hva som skal gjøres for å få alle ansatte til å registrere arbeider.

### (2.2) Diskusjon/diskurs

*Kunsthøgskolen i Oslo skal være nasjonalt ledende og internasjonalt deltakende i diskusjonen om og utviklingen av kunstnerisk utviklingsarbeid.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er det ikke satt opp noen tabeller eller overskrifter, men derimot fem punkter som i grove trekk omhandler 1) arbeidet som foregår i Nasjonalt råd for kunstnerisk utviklingsarbeid (strategisk enhet under Universitets- og høgskolerådet) 2) arbeidsgruppen nedsatt for å definere KU-begrepet 3) medvirkningen i Program for kunstnerisk utviklingsarbeid (PKU) og andre råd (NRKU/ELIA/SAR) for å følge med på og påvirke den internasjonale deltagelsen på området 4) deltagelsen i UHR for å få stipendiatprogrammet innlemmet som et PhD-program 5) bidraget på samlinger i European League of Institutes of the Arts (ELIA) for å fokusere på utvikling og felles europeisk forståelse av PhD-nivået.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen inneholder to setninger som blant annet sier at det arbeides videre med å fremme sentrale problemstillinger og at en vil styrke deltakelsen i nasjonale og internasjonale fora.

Hvis en ser på målene i Kvalitetsplan 2013 til avdeling Teaterhøgskolen, er disse å arrangere et forum for faglig diskusjon (Oslo International Acting Festival) og en FoU-konferanse. I kvalitetsrapportdelen meldes det at forumet er gjennomført, mens FoU-konferansen ikke er nevnt og ingen av de to målene er nevnt i rapporten på Kunsthøgskolenivå.



### (2.3) Møteplasser/nettverk

*Kunsthøgskolen skal etablere arenaer/plattformer for interne faglige diskusjoner og dialog om fagansattes KU-arbeid. Kunsthøgskolen skal prioritere allianser, nettverk og prosjekt som innfrir avdelingenes satsningsområder for kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er det ikke satt opp noen tabeller eller overskrifter, men tre punkter blir fremhevet, nemlig rollen som vertskap for den årlige UHR-samlingen, gjennomføring av faglige samlinger om KU samt etableringen av en KU-koordineringsgruppe. I tillegg finnes det et punkt som sier at den administrative støtten må styrkes, men ikke hvordan dette skal gjøres eller tidligere har blitt gjort.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen omtaler arrangement av semestervise KU/FoU-dager, samt gjennomføring av dagsseminar på avdeling Ballethøgskolen. Første punktet er tatt opp igjen i rapportdelen, men ikke det andre.

I Kvalitetsplan 2013 til avdeling Design står det at en vil gjennomføre studieturer, fortsette med å ha kontakt med aktuelle faglige organisasjoner og videreføre å samarbeide med Blomquist Kunsthandel. I kvalitetsrapportdelen er det listet opp en rekke typer kontakt med faglige organisasjoner i tillegg til studieturer. Blomquist Kunsthandel er allikevel utelatt, og ingen av sakene er nevnt i rapporten på Kunsthøgskolenivå.

### (2.4.) Ressurser

*FoU-utvalgets rammer skal fordobles i perioden (strategi 2012 – 2016) og Kunsthøgskolens andel av prosjektprogrammets midler skal øke.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet har en laget underoverskrifter som refererer til selve virksomhetsmålet; FoU-utvalget, Prosjektprogrammet og FoU-handlingsplaner.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen omtaler ferdigstillelse av handlingsplan for arbeidet i FoU-utvalget samt målet om å øke FoU-utvalgets ramme. Rapportdelen slår fast at det er vedtatt en handlingsplan for

2014, og dessuten at en vil fortsette å øke FoU-utvalgets ramme. Ellers inneholder også rapportdelen en beskrivelse av prosjektsøknader og annen aktivitet, som veiledning av søkere.

I Kvalitetsplan 2013 til avdeling Kunstfag står det at en i større grad vil ta med presentasjoner av ansatte og stipendiaters prosjekter, samt at en vil bruke egne midler som insentiver for å utløse FoU-midler både sentralt og fra Prosjektprogrammet. Det er ingen spesielle planer i forhold til søknadsprosess. I kvalitetsrapportdelen for 2013 er ikke planene om presentasjon av FoU-arbeid kommenterte, og det kommer frem at det ennå ikke er utviklet noen handlingsplan for FoU for avdeling Kunstfag eller gjennomført egne FoU-samtaler med alle Kunstfags ansatte. Imidlertid så blir det kommentert at man har mottatt FoU-midler sentralt, men har mislykkes med å bli tildelt Prosjektprogrammidler.

### (3.1.) Formidling

*Kunsthøgskolen i Oslo skal øke synligheten av fagansattes kompetanse og KU-aktivitet og betydningen av denne. Kunsthøgskolen skal styrke formidlingen av refleksjon og diskurs omkring egen faglig aktivitet (seminarer, workshops, debatt).*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet har en et avsnitt per avdeling med tilhørende overskrift, samt et avsnitt med overskrift Samarbeid og som refererer til det kvalitative styringsparametret, samarbeidet med samfunns- og arbeidsliv. Under hvert av punktene har en listet opp alle former for KU-aktivitet og formidling av denne.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen følger ikke samme struktur som rapportdelen. Den har kun to avsnitt uten overskrifter, hvor de tre planene beskrevet på avdelingsnivå er gjennomførte og avlevert rapport på i tillegg til 14 andre som det også er skrevet rapport på.

Ser jeg på Kvalitetsrapport 2013 for Fellesområdet, er planene for kommunikasjonsarbeidet omtalt, men bare det som er gjennomført og ikke for eksempel punktet om samarbeid med Arkitekthøgskolen i Oslo (AHO) og Kunsthøgskolen i Bergen (KHiB) innen dette feltet. Gjennomført aktivitet er ikke tatt med i den overordnede rapporten på Kunsthøgskolenivå.

### (3.2.) Offentlig ordskifte

*Kunsthøgskolens faglige ledelse og fagmiljøer skal være aktive bidragsytere til den offentlige debatten om fagspesifikke og kulturpolitiske problemstillinger.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet har en et avsnitt per avdeling med tilhørende overskrift, med unntak av avdeling Balletthøgskolen. I tillegg har en et avsnitt med overskrift Utfordringer.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen inneholder bare et avsnitt uten overskrift, og nevner tre konkrete planer på hhv. avdeling Kunstakademiet og Kunstfag. Bruk av seminar om feminisme som debattplattform på avdeling Kunstakademiet er imidlertid ikke tilbakemeldt.

Kvalitetsplan 2013 for avdeling Balletthøgskolen inneholder en konkret plan om gjennomføring av et seminar. Dette er ikke nevnt i Kvalitetsrapport 2013, men en rekke andre aktiviteter er refererte. Imidlertid er ingenting av dette å finne kommentert i rapportdel på Kunsthøgskolenivå.

### (3.3.) Samfunnsansvar

*Kunsthøgskolen skal styrke relasjonen og interaksjonen med det umiddelbare nærmiljøet og videreutvikle samarbeidet med andre relevante institusjoner. Det skal utarbeides en strategi for Kunsthøgskolens samhandling med samfunns- og arbeidsliv, etter blant annet forslag fra Rådet for samarbeid med arbeidslivet (RSA). Kunsthøgskolen skal lage en plan for sitt internasjonale sosiale ansvar.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet finnes tre avsnitt med overskrifter som refererer til selve virksomhetsmålet; nærmiljøet, samarbeid med arbeidslivet og Kunsthøgskolens internasjonale sosiale ansvar. I tillegg er det tatt med et avsnitt med overskrift som henviser til det kvalitative styringsparametret satt av departementet – nemlig fleksibel utdanning. Herunder har en imidlertid kommentert at en p.t. ikke har aktiviteter tilknyttet dette punktet.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen følger ikke samme struktur med overskrifter, men en har lagt planer for alle virksomhetsmålene rapportert på. De fleste planer er gjennomførte, men det er ikke enkelt på alle punkter å følge plan til rapport. For eksempel står det i plandelen at en skal være bidragsyter til et pulserende bydelsmiljø, mens det i rapportdelen står at Kunsthøgskolen skal fortsette sitt engasjement i prosjektet Elvelangs. Prosjekt Elvelangs er initiert av en rekke bydeler langs Akerselva, men for en utenforstående som skal lese dokumentet, er ikke det nødvendigvis opplagt.

Ser jeg på Kvalitetsplan 2013 for avdeling Design, inneholder den ingen planer på området. Imidlertid er det rapportert på en rekke aktiviteter for 2013. Dette til tross, ingen av dem er nevnt i rapport på Kunsthøgskolenivå.

### (3.4. Ekstern finansiering)

*Kunsthøgskolen skal aktivt arbeide for å øke tilfang av ekstern finansiering.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet har en listet opp de eksternfinansierte prosjektene en har. Det kvantitative styringsparametret satt av departementet er ført opp i tabellform, uten kommentarer.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen mangler de fleste prosjekter rapportert på. Imidlertid inneholder den en rekke prosjekter som ikke er tilbakemeldte i rapportdelen i det hele tatt.

Kvalitetsplanrapportene 2013 for den enkelte avdeling framstår som tynne. Kun to avdelinger har hver en plan, men ingen av dem har blitt realisert. Det er heller ikke gitt noen uttalelse om et eneste av prosjektene i rapportdelen på Kunsthøgskolenivå.

#### (4.1.) Personal og organisasjon

*Kunsthøgskolen skal tiltrekke seg, utvikle og beholde riktige medarbeidere som bidrar aktivt til å nå avdelingenes prioriterte faglige mål. Kunsthøgskolen skal støtte opp om ansattes medvirkning til kunstnerisk utviklingsarbeid. Ledere skal utvikle en attraktiv og effektiv organisasjon gjennom å tilrettelegge for et godt og levende arbeidsmiljø. Vi skal tilrettelegge for aktiv bruk av åremålsstillinger og internasjonale gjestelærere.*

#### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er de kvantitative styringsparameterne stilt opp i tabellform, med kommentarer rett under. Videre er det ytterligere fem avsnitt med overskrifter. Et av dem henviser til den kvalitative styringsparameteren, robuste fagmiljø. Et annet viser til virksomhetsmålet, arbeidsmiljø. De tre andre er mer generelle; rekruttering, opprykksprosesser og likestilling. Den enkelte fagavdeling er i mindre grad nevnt.

#### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Robuste fagmiljø og likestilling er ikke nevnt i egne avsnitt i plandelen. Planlagte faglige tilsetninger er gjennomført. Planlagte internseminarer som et ledd i lederutvikling, er ikke kommenterte, ei heller planer om flere uformelle kollegiemøter og faglige kollegieturer. I planene står det også at utarbeidelse av fortolkning av forskrift for opprykk kan vurderes, i rapportdelen kommenterer en at det er prioritert ressurser til individuell veiledning og oppfølging av ansatte som ønsker å fremme søknad om opprykk. Hvorvidt det er snakk om samme tiltaket/planen, er uklart.

I Kvalitetsplan 2013 for avdeling Teaterhøgskolen finner en igjen tiltak/plan om faglig kollegietur, men det er ikke kommentert i rapportdelen.

#### (4.2) Økonomi

*Kunsthøgskolen skal øke sitt handlingsrom gjennom å jobbe aktivt for å få økt rammebevilgning og økt ekstern finansiering. Kunsthøgskolen skal bygge opp reserver til fremtidig vedlikehold og gjeninvestering.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er det to avsnitt med overskrifter, en som henviser til kvalitativt styringsparameter – langsiktig økonomisk planlegging – og en som viser til virksomhetsmål; økt rammebevilgning og økt eksternfinansiering.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen inneholder ikke de samme overskriftene, men samme innhold. Avsetning til reserver, vedlikehold og gjeninvestering er ivaretatt. Søknad om økt rammebevilgning er sendt, men avslått. Konkrete prosjekter nevnt i plandelen er ikke kommenterte, men det henvises til betydelige midler i form av ekstern finansiering.

I kvalitetsplanene 2013 for den enkelte avdeling legges det inn blant annet ønsker om reserve/økt rammebevilgning til ekstraordinære tiltak/planer, ekstra studieplasser og oppstart masterstudie. Et par av avdelingene har ikke satt opp noe. Ingenting av dette er nevnt i plan- eller rapportdelen på Kunsthøgskolenivå.

### (4.3) Infrastruktur

*Kunsthøgskolen skal utnytte bygningsmassen optimalt basert på faglige behov og prioriteringer. Kunsthøgskolen skal utnytte og videreutvikle prosesser, systemer og verktøy for kvalitetssikring av faglig virksomhet, effektiv drift og kommunikasjon. Kunsthøgskolen skal utvikle en plan for økt miljøbevissthet.*

### Oppbygging Rapportdel 2013

Under dette virksomhetsmålet er det et avsnitt med overskrift direkte tilknyttet virksomhetsmålet, nemlig bygningsmassen. Dernest er det en rekke avsnitt med tilhørende overskrifter indirekte knyttet til virksomhetsmålene; sikkerhet og beredskap, IT, Drift, Verkstedene, Kommunikasjon, Arkiv, Bibliotek, Personal/administrasjon, Studie- og forskningsadministrasjon.

### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen inneholder de samme punkter med unntak av at planer i økonomiavdelingen er presiserte, og det som heter Bygningsmassen er splittet opp i Bygningsmassen og Drift i rapportdelen. Mye av planene er gjennomført, men enkelte planer er ikke kommentert i rapportdelen. Eksempelvis sies det under sikkerhet og beredskap at det skal gjennomføres en

øvelse i løpet av 2013 – dette punktet er ikke å finne igjen i rapportdelen. Under Studie- og forskningsadministrasjon påpekes det at overgang til ny versjon av timeplanverktøyet TimeEdit skal gjennomføres – i rapportdelen er dette å finne igjen som «alle studenter kan nå følge sin personlige timeplan og emner på pc/mac/mobil», en ikke helt klar sammenheng for utenforstående. I andre tilfeller er rapportdelen en beskrivelse av status quo, og ikke hvorvidt et tiltak/en plan er gjennomført eller ei. Eksempelvis sier en i plandelen at arbeidet med å effektivisere energibruken skal videreføres i 2013, mens en i rapportdelen sier at energiforbruket ligger på samme nivå som i fjor. Under Arkiv og Bibliotek har en pekt på det som ikke er gjennomført.

I Kvalitetsrapport 2013 for Fellesadministrasjonen er punktet om TimeEdit formulert som «det har skjedd en oppgradering av timeplansystemet». For øvrig er Kvalitetsrapport og plan 2013 for Fellesområdet mye fyldigere enn det som er tatt i med i rapport- og planer på Kunsthøgskolenivå. Det ser også ut som en har lagt seg på en struktur hvor en under hvert punkt kommenterer på utfordringer. Samme struktur er i liten grad fulgt på Kunsthøgskolenivå, det er et par setninger om det under punktet om studie- og forskningsadministrasjon.

#### (4.4) Samarbeid

*Kunsthøgskolen skal utnytte SAK-samarbeidet med AHO og NMH og utvikle gode og fleksible administrative støttesystem. Idrettshøgskolen er invitert inn i de administrative prosessene. Kunsthøgskolen skal samarbeide med KHiB for å sikre kunsthøgskolenes posisjon og utviklingsmuligheter i UH-sektoren.*

#### Oppbygging Rapportdel 2013

Rapportdelen har to større bolker med flere punkter under hvert, hvor overskriftene viser til virksomhetsmålene; Faglig samarbeid – SAK og Administrativt samarbeid – SAK. Samarbeid med Kunsthøgskolen i Bergen (KHiB) er ikke nevnt i det hele tatt.

#### Sammenstilling av Plan og Rapportdel 2013

Plandelen er strukturert annerledes og har avsnitt med overskrifter; profilering, internkontroll og innkjøp. Dessuaktet er innholdet mye av det samme. Imidlertid er det noen punkter som ikke er videre kommentert i rapportdelen – eksempelvis; drøfting om felleskurstilbud mellom NMH og Kunsthøgskolen i Oslo i veiledningskompetanse, SAK-midler til utvikling av

prosjektlederkompetanse og utredning om samarbeid med NMH og Høgskolen i Østfold om mastergradsutdanning i Performance. Rapportdelen på sin side inneholder noen tiltak/planer ikke nevnt i plandelen, som for eksempel utredning av felles masterutdanning i interiørarkitektur med AHO.

I Kvalitetsplan 2013 for avdeling Teaterhøgskolen står det ingenting om mastergradsutdanning i Performance, heller ikke i Kvalitetsrapport 2013.

### **6.3. Arbeidsmiljøundersøkelse**

Kunsthøgskolen i Oslo har våren 2014 gjennomført en arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse, hvor en for første gang har brukt det sektortilpassede verktøyet ARK (*Rapport fra gjennomført arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse fra Kunsthøgskolen i Oslo 2014*). Formålet med undersøkelsen er å arbeide mot å oppfylle virksomhetsmål 4.1, som omhandler det å tiltrekke seg, utvikle og beholde riktige medarbeidere samt skape et godt arbeidsmiljø. Kultur- og merkeplattformen inneholder også noen verdier som sier at Kunsthøgskolen i Oslo skal være «en arbeidsplass der du gjør andre bedre og andre gjør deg bedre».

Svarprosenten er samlet sett på 71 %, og det er betydelig variasjoner i svarene på de ulike spørsmålene i de ulike enhetene. Datamaterialet fra sektoren er foreløpig av for lite omfang til at en kan trekke sikre konklusjoner om hvordan Kunsthøgskolen i Oslo posisjonerer seg sammenlignet med andre institusjoner. Imidlertid indikerer undersøkelsen at; en scorer lavere i forhold til ledelse og sosiale faktorer, en opplever i større grad konflikter og rollekonflikter og det faglige personale opplever i større grad at arbeidet påvirker hjemmesituasjonen på en negativ måte. Forøvrig opplever faglig ansatte større engasjement og mening enn administrativt ansatte. Administrativt ansatte kommer mer positivt ut hva gjelder sosiale faktorer. Forhold som målklarhet, tillit til overliggende ledelse og konflikter, viser variasjoner som gjør at det er vanskelig å trekke konklusjoner. Rapporten fra undersøkelsen stiller spørsmål ved om dette kan skyldes den lokale konteksten, samt at det kan være kulturelle forskjeller mellom Kunsthøgskolen i Oslo og andre institusjoner. Fellesadministrasjonen skiller seg ut med en lavere score enn tilsvarende gruppe hos andre institusjoner.

ARK skal følges opp med tiltaksutvikling og implementering av tiltak, og det har allerede vært en gjennomgang av undersøkelsen ved den enkelte enhet. Det oppfordres til evaluering



av effekten av tiltakene samt selve prosessen. Direktoratet for økonomistyring (2010) sin veileder omtaler en slik måling som interne effekter. Det er meningen at ARK skal benyttes som verktøy også ved neste klima- og arbeidsmiljøundersøkelse.

#### **6.4. Studentundersøkelse**

Det er våren 2014 gjennomført en studentundersøkelse for studieåret 2013-2014, et ledd i å jobbe mot oppfyllelse av sektormål 1 som blant annet omhandler godt læringsmiljø (*Rapport: Studentundersøkelsen ved Kunsthøgskolen i Oslo, 2013 - 2014* 2014). Det kan også sees på som et instrument for å måle brukereffekter. Kultur- og merkeplattformen inneholder også noen løfter til studentene, som gode lærerkrefter, fasiliteter, inspirerende miljø, dyktig administrasjon og gode administrative prosesser. På andre siden er det også ført opp utfordringer, kritikk, tilbakemeldinger og krav til innsats.

Svarprosenten samlet sett er på 61 %. Undersøkelsen viser at studentene ved Kunsthøgskolen i Oslo er fornøyde med sitt valg av studium. Imidlertid viser undersøkelsen som er utført for fjerde år på rad, at det er gjentagende lav score på områder som rolleforståelse, utdanningsstruktur, utveksling og kommunikasjon. Eksempler er forskjellsbehandling fra lærere, uenighet i kollegiet som blir projisert på studentene, manglende plan for undervisningen, utydelige læringsmål/vurderingsformer/arbeidskrav/tilbakemeldinger, manglende informasjon om utveksling og manglende regelmessige møter og møteplasser ved enkelte avdelinger.

#### **6.5. Kandidatundersøkelse**

I 2013 ble det gjennomført en kandidatundersøkelse blant kandidater med høyeste grad uteksaminert i periode 2008 – 2012 (Tjøtta 2013). En undersøker studienes relevans i arbeidslivet, inntektsgrunnlag, hvorvidt en produserer kunst og design og på hvilken måte. Denne undersøkelsen kan sees på som et instrument for å måle samfunnseffekter. 63 % svarte positivt på korrelasjon yrkesliv og forventninger til yrkesliv underveis i utdanningen. 83 % svarte positivt på relevans i forhold til nåværende arbeidsforhold. Alle hadde jobb innen seks måneder, og kun 16 % ville ikke valgt samme studium igjen i dag. 15 % oppgir også annet arbeid som sin hovedsysselsetting. Kun 31 % tjener over kr. 300.000, - på kunstnerisk arbeid. De fleste kandidater har annet arbeid ved siden av og over halvparten har mottatt stipend.

## 7. DISKUSJON OG ANALYSE AV RESULTATENE

Jeg vil i denne delen sette hovedfunn opp mot det teoretiske rammeverket.

Innledningsvis ønsker jeg å si at min opplevelse er at Kunsthøgskolen i Oslo er en arbeidsplass med mange kompetente, kunnskapsrike, engasjerte og dedikerte medarbeidere, og i større grad enn noen annen arbeidsplass jeg har vært på. Samtidig erfarer jeg også at frustrasjon over lederskap, rolleklarhet og prosesstenking er større enn andre plasser jeg har jobbet. Mine funn bekrefter langt på vei mine erfaringer. I tillegg finner jeg måleproblemer og uklarhet i hvorvidt departementet ønsker tilbakemelding på konsern- eller virksomhetsstrategi, eller begge deler. Jeg vil nå forsøke å belyse en rekke tema som fremkom i arbeidet med å undersøke den strategiske prosessen ved Kunsthøgskolen i Oslo.

### 7.1. Dekker Strategisk plan minimumskravet til strategiuttalelse?

En dekan vurderer Strategisk plan på følgende måte: «*Strategisk plan gir en retning.*». Utsagnet støttes av flere ledere. En annen dekan anmerker: «*Avdelingene hver for seg mangler en strategiplan, så når vi snakker om Strategisk plan er det den overordnede på Kunsthøgskolenivå.*»

Strategisk plan 2012 - 2016 for Kunsthøgskolen i Oslo stiller følgende spørsmål: Hvem er vi, hvor vil vi og hvordan skal vi komme oss dit? Intensjonen er forhåpentligvis å kunne finne svar på spørsmålene om virksomhetsidé, visjon og strategiske mål. Strategisk plan bygger på Kultur- og merkeplattform som ble utarbeidet i 2009 og som går dypere inn i verdibegrepet. I merkeplattformen gir en noen løfter til det en definerer som sine målgrupper; studenter, medarbeidere, eier/departement og samfunn. Dette med samfunnsansvar går også igjen flere plasser i dokumentet. Det skal foregå en «faglig refleksjon som gjør at samfunnet ikke stivner og en skal tilføre samfunnet estetiske og humanistiske verdier». I lag med at fagretningene er beskrevet som «visuell kunst, scenekunst og design» kan man si at omfang og porteføljestyling er berørt (Hrebiniak 2013). Med andre ord dekker Strategisk plan minimumskravet til en strategiuttalelse i henhold til Johnson, Whittington & Scholes sin definisjon (Johnson et al. 2011). Det som fremstår som mindre klart, er eventuelle konkurransefortrinn og en konkurransestrategi (Porter 1996). Dette vil jeg komme nærmere tilbake til.

Teorien slår fast at en strategiuttalelse ofte er enten for vag eller for spesifikk (Bartkus et al. 2000). De færreste av de intervjuede gir uttrykk for at de er stramt styrt fra departementet. En leder oppfatter det på denne måten fra sitt ståsted: «*Det er kun den lokale ledelse og styret som kan drive arbeidet i en strategisk retning.*» Det som påpekes, er at prioriteringene ikke kommer godt nok fram i Strategisk plan og rapporteringen (en rapporterer på alt), verdiene er ikke forankret, mål om internasjonalisering og kontakt med næringsliv blir for diffust, en mangler underliggende strategier i tillegg til at ressurser ikke alltid følger strategiene. Spørsmålet er så om dette kan blokkere for at strategiplanen fungerer som kontrollmekanisme og at de ansatte tar de riktige avgjørelsene i det daglige arbeidet, samt mistillit til ledelse der en viser til ett sett med verdier i strategiplanen, men uttrykker noe annet (Bartkus et al. 2000). Dette vil bli nærmere diskutert.

## **7.2. Ikke entydig forståelse av hvem som er ansvarlig for strategier**

Spørsmål om hvem som er ansvarlig for hhv. strategiutvikling og strategiimplementering ga nesten like mange forskjellige svar som personer jeg intervjuet. At en svarer ulikt på de to kategoriene, harmonerer også med Martin (2010b) sin undersøkelse som viser at det fortsatt er et kunstig skille mellom «thinkers» og «doers», og at silotenkingen med fokus på funksjoner fortsatt råder (Hrebiniak 2013). Likevel ser jeg at jeg burde ha formulert spørsmålene noe annerledes og heller spurt om hvem som er ansvarlig for at prosessene blir drevet frem, hvem som bør bli hørt og tatt med på diskusjoner i forbindelse med henholdsvis strategiutvikling og strategiimplementering, og hvem som er ansvarlig for gjennomføring. Kun to av tolv svarer at alle ansatte er ansvarlige for strategiimplementering, men dette kan være påvirket av manglende eller ulik forståelse av begrepsapparatet rundt strategier, noe jeg diskuterer mer inngående senere. Ifølge Hrebiniak (2013) er ledelsen ansvarlig for å kommunisere strategier, og sørge for en feedbackmekanisme på fremvoksende strategier, men alle ansatte er ansvarlige for gjennomføring av strategiene ved å utføre jobben sin i henhold til strategiene og gi tilbakemelding på strategiene.

Utfordringen til Kunsthøgskolen i Oslo er i større grad at det ikke er samstemthet om hvem denne ledelsen er eller skal være. Det at det to år på rad har vært et strategiseminar på Voksenåsen hvor bare de fagansvarlige deltar, er også med på å gjøre dette utydelig. En dekan omtaler ledergruppen: «*Ledergruppen er rektor, direktør og dekaner slik det ble definert på*

*Voksenåsen i år.» Flere andre bruker lignende ordlyd. Imidlertid er få av seksjonssjefene orienterte om konferansen, og de som har kjennskap til konferansen, vet ikke hva som er diskutert. Direktør deltar riktignok på denne samlingen, og en kan godt tenke seg en modell hvor denne posisjonen representerer fellesområdet i disse strategidiskusjonene. Likevel opplever jeg at det i så fall ikke er klart formidlet, og det kommer også frem at enkelte seksjonssjefer føler de ikke blir orientert om eller blir dratt inn i de faglige strategidiskusjonene samtidig som seksjonssjefsmøtene mangler agenda og møtereferat. Dekanene på sin side føler at det er for liten tid til fagdiskusjoner for dem isolert sett. Dette til tross, en dekan er opptatt av å vise forståelse overfor seksjonssjefer: «Skjønner at seksjonssjefer synes det er ugreit ikke å være en del av den definerte ledergruppe hvis ansatt på andre premisser.»*

Martin (2010b) hevder at virksomheter vil dra fordeler av at alle er strategiutviklere. Med andre ord ligger det noen utfordringer knyttet til selve organiseringen og ikke minst kommunikasjon av valgt organisering.

### **7.3. Organisering og utfordringer**

Teori og forskning angående matriseorganisering viser at det krever mer av toppledelsen for å opprettholde gode samarbeidsrelasjoner, noe intervjuene indikerer at en ikke helt får til. (Johnson et al. 2011; Sy & D'Annunzio 2005). Det som kommer fram i intervjuene, gir også en indikasjon på at en er for silo-fokusert, noe som teorien viser er en av hovedutfordringene ved en matriseorganisering (Sy & D'Annunzio 2005). En av lederne tilkjenner synspunktet sitt slik: «Vi driver hver vår butikk.» Videre formulerer en dekan seg på denne måten: «Støtteprosessene lever sitt eget liv, og vi lever vårt eget liv.» Jeg vil tro at også i de faglige strategidiskusjonene vil det være interessant å spørre seg om hvordan de ulike seksjoner kan bidra til å oppnå de faglige målene. Hrebiniak (2013) oppfordrer til å se fag og administrasjon som medansvarlige ved beslutninger. Imidlertid sier flere seksjonssjefer at tjenestene deres ikke er etterspurt fra toppledelsen. Det kommer fram at prosesskart og prosesstenkning heller ikke er noe prioritert område, selv om teori sier at fokus i strategiarbeidet bør være på prosess og ikke funksjon (Porter 1991). Blant annet blir det sagt i intervjuene av både dekaner og seksjonssjefer at der hvor det er mest uklarhet i forhold til de strategiske målene, er der hvor arbeidsoppgavene involverer flere avdelinger og seksjoner. Dette passer også med teori om uklar ansvars- og rollefordeling i matriseorganisasjoner (Sy & D'Annunzio 2005). Noen av

dekanene mener at løsningen er å få råderett over ressursene. Imidlertid er faktum at en ikke har tatt matriseorganisasjonen fullt ut all den tid en ikke har utarbeidet funksjonelle strategier (blir ytterligere utdypet i neste avsnitt). Eksempelvis er det slik at når HR og Kommunikasjon har brukt opp midlene på sitt budsjett, så har avdelingene fortsatt midler til å bruke på kompetanseutvikling og kommunikasjonstjenester. Dette kan tyde på mangel på omforente mål og tvetydig myndighet, og slik jeg ser det kan dette gjøre det vanskeligere å få til en felles profil for Kunsthøgskolen i Oslo samlet sett (Sy & D'Annunzio 2005). Litt av poenget med en matriseorganisasjon, er at en kan oppnå stordriftsfordeler da ansatte kan betjene flere forretningsenheter, noe som også støtter departementets krav i sektormål fire om effektiv forvaltning av virksomheten, kompetansen og ressursene (Sy & D'Annunzio 2005). Det kan tilføyes at Kunsthøgskolen i Oslo en gang hadde kvalitetssikringssystemet Beste Praksis, hvor en gjorde en jobb med å tegne opp ulike prosesser og betegne hvem som var ansvarlig for henholdsvis prosessen og utførelsen av de forskjellige arbeidsoppgavene innbefattet. Dette systemet ble lagt død av toppledelsen, noe jeg tenker er uheldig også sett i forhold til teori om koordinering og integrasjon i en konsernstruktur hvor en påpeker at egnede organisasjoner har de nødvendige systemer for effektive prosesser (Hrebiniak 2013; Simon et al. 2014).

I forkant av og i forbindelse med samlokalisering i 2003 og 2010, var Kunsthøgskolen i Oslo preget av et høyt konfliktnivå. I 2003 fjernet en «kontorsjef-funksjonene», men valgte å sette inn det en fortsatt kaller fakultetskoordinatorer for å dempe konflikten og imøtekomme ønske om råderett over administrative ressurser. Flere av intervjuobjektene fremhever at et høyt konfliktnivå ikke er situasjonen lenger, noe jeg som ansatt støtter. Jeg mener at Kunsthøgskolen i Oslo kan være tjent med å ta tak i både organisering, de administrative støtteprosessene og prosesser på tvers avdelingene for å se på en mulig effektivisering, og at tiden er inne nå. Universitetet i Oslo og andre institusjoner opererer med Service Level Agreements mellom det de kaller fagseksjoner og forvaltning, og jeg tenker at dette kan være en god ide for Kunsthøgskolen i Oslo også.

Teori sier at matriseorganisering fungerer best når en blant annet foretar en strategisk analyse samt har en kontroll- og oppfølgingsmekanisme (Sy & D'Annunzio 2005). Jeg opplever mangler på disse områdene. Dette vil bli utdypet i senere avsnitt.

## 7.4. Skiller ikke mellom ulike typer strategier og tilhørende analyser

Struktur i Kvalitetsrapport og plan samsvarer ikke med struktur i Rapport og Plan på Kunsthøgskolenivå. Blant annet opererer en med kvalitetsmål på avdelingsnivå som ikke er å finne igjen i den overordnede rapporten. Etter styresak i desember jobber en heller ikke videre med Kvalitetsrapport og Plan, og grunnen er at en ikke ønsker å belaste dekaner og seksjonssjefer med altfor mye rapportering. Den overordnede rapporten som skal til Kunnskapsdepartementet, jobber en videre med til innleveringsfrist 15. mars.

Det ville vært uhensiktsmessig hvis alt som var med i avdelingsrapportene, ble tatt opp i den overordnede rapporten, men litt av utfordringen slik jeg ser det, er at en ikke skiller mellom konsernstrategi, virksomhetsstrategi og funksjonelle strategier (Hrebiniak 2013; Simon et al. 2014). Min oppfatning er at det blir kunstig siden den aktiviteten som skjer ute på avdelingene er så mangeartet. Og hva rapporteres det egentlig om til Kunnskapsdepartementet? Er det konsernstrategien eller skal det/bør det være virksomhetsstrategiene? For meg er det ikke tydelig verken hva som gjøres eller hva som er etterspurt av departementet.

Den strategiske planen sier innledningsvis at Kunsthøgskolen i Oslo samler utdanning og utviklingsarbeid innen visuell kunst, scenekunst og design, og på den måten kan en si at punktet om portefølje er dekket. Dette til tross oppfatter jeg at den egentlige konsernstrategien blir lagt hos departementet. På et kurs hos Direktoratet for økonomistyring (2014) blir det sagt at «departementet bestemmer hva som skal gjøres, og institusjonene må finne ut hvordan det skal gjøres», og at regelverket ikke sier så mye om strategier, men at man skal jobbe på både kort og lang sikt. Ifølge Sørensen (2009:77) blir offentlige forvaltningsorgan styrt gjennom pålegg og instruksjer. Det blir mellom annet hevdet i intervjuene at hva en egentlig gjør er å tilpasse seg omgivelsene, valg skjer ikke på bakgrunn av systematisk analysearbeid og at dette er en langsom prosess.

Gjennom intervjurundene kommer det også fram at det ikke blir jobbet med konkurrentanalyser i noen særlig grad ute på avdelingene, og i hvert fall ikke i strukturert form (Porter 1996). Det blir gitt uttrykk for at en jobber med SWOT-analyser organisk, og det trekkes fram som viktig for en god strategiutvikling. Når jeg spør om forskjellen på de ulike avdelingene ved Kunsthøgskolen i Oslo og respektive konkurrenter, får jeg likevel lite konkrete svar. Årsaken kan være at noe av den strategiske analysen allerede er gjort av

departementet ved at de ikke bevilger midler til flere studieplasser enn hva behov og etterspørsel er, selv om Kunsthøgskolen i Oslo riktignok leverer over måltallene. Fasiliteter blir trukket fram som et stort fortrinn på Kunsthøgskolen i Oslo, men det har også vært mulig å få til på grunn av ekstrabevilgninger fra Kunnskapsdepartementet. Eller som en karakteriserer det: «*Dette er gitte omstendigheter og ikke noe som er jobbet fram av organisasjonen.*» Ingen trekker fram fortrinn i forhold til de prioriterte områdene.

Alt tatt i betraktning støtter jeg meg til Hrebiniak (2013) som sier at en bør utarbeide egne virksomhetsstrategier. En kan selvfølgelig argumentere for at dette kommer fram gjennom de aktiviteter man velger, men aktivitetene har gjerne et kortsiktig perspektiv. Jeg savner en mer langsiktig framtidsutsikt over hvilke studieprogrammer man velger å tilby, hvordan man vil konkurrere og hvordan man ønsker å oppnå konkurransefortrinn. Departementet oppfordrer til gjennom bruk av virksomhetsmål å få frem egenart og profil. Men som en hevder: «*Det gjør oss jo ikke egenartet og profilert at vi satser på noen masterutdanninger og FoU.*» Jeg opplevde det også forvirrende i spørsmålsrunden, da spesielt dekaner gir uttrykk for at de jobber med strategier på både Kunsthøgskolenivå og avdelingsnivå, samtidig som strategiuttalelsen på Kunsthøgskolenivå ikke omtaler eller dekker alle relevante forhold på avdelingsnivå. En SWOT-analyse burde kunne være et godt verktøy for en institusjon som Kunsthøgskolen i Oslo, da de opptrer i det jeg oppfatter som et *stabilt marked* (Hill & Westbrook 1997). Men det er viktig å påpeke at det er hensiktsmessig å gjøre en SWOT-analyse både i forhold til en konsernstrategi og en virksomhets-/konkurransestrategi.

Det kan også virke som om funksjonelle strategier har vært et nedprioritert område, selv om teori oppfordrer til egne strategier for sentrale funksjonsområder (Simon et al. 2014). Jeg stusser over at ikke Kommunikasjonsavdelingen sitt arbeid er nevnt under del tre, Samfunn, og at HR sitt arbeid ikke er nevnt på et mer overordnet nivå under del fire, Ressurser. Kommunikasjonsavdelingen bør være en viktig aktør angående det å formidle aktivitet og dele kunnskap til omverdenen, men kan også være en viktig medspiller når det gjelder å formidle strategier og strategiske mål. Nå skal det sies at arbeidet med å utvikle en egen Kommunikasjonsstrategi, pågår. HR har fått tildelt et eget virksomhetsmål, 4.1. Personal og Organisasjon, men det står ingenting om *lederskap* som er en viktig bit i strategiimplementeringen. En av verdiene i merkeplattformen er «en arbeidsplass der du gjør andre bedre, og andre gjør deg bedre». Imidlertid kommer det fram i intervjurunden at verdiene ikke er forankret, og arbeidsmiljøundersøkelsen viser at vi scorer lavere enn andre

institusjoner. Eller som en leder uttrykker seg: «*Dette er fine ord. Hva har du tenkt å gjøre med dette da? Da blir en svar skyldig.*» At ansatte opplever at de ikke blir sett og hørt, kan ifølge Bartkus, Glassman og McAfee (2000) føre til mistillit til ledelsen. En kan spørre seg om årsaken er at en er ytre styrt (av departement, industri, sektor), og at en derfor nedprioriterer de delene av strategiplanen som omhandler interne forhold og gjerne oppgaver lagt til teknisk-administrative avdelinger. Mangel på agenda og møtereferat på seksjonsmøtene kan tyde på det. Dette er ikke i samsvar med teori om SWOT-analyse som legger vekt på at det er ekstra viktig å forstå ens strategiske evner, da en ofte står overfor de samme trusler og muligheter som sine konkurrenter (Johnson et al. 2011).

## 7.5. Fremvoksende strategier

Det kan virke som om termen strategi og Strategisk plan ligger ganske langt framme i bevisstheten hos ledere ved Kunsthøgskolen i Oslo. Det ligger til rette for en iterativ prosess ved at en kan gi uttrykk for behovsendringer i strategiene i Kvalitetsrapport og Plan, samt Rapport og Plan og ved at en former agendaen på ledergruppemøter etter Strategisk plan (Sull 2007).

Men igjen skaper problemstillingen med at en mangler underliggende strategier, utfordringer. Rapport og Plan som er det sammensydde dokumentet som går til Kunnskapsdepartementet er fjernt for de fleste intervjuede, og flere sier de ikke kjenner seg igjen i det. Spørsmålet er da om en klarer å plukke opp alle endringsbehov. På den ene siden sier en at agendaen for ledergruppemøtene er formet etter Strategisk plan, mens en på den annen side gir uttrykk for at tilbakemeldinger på strategiene ikke er etterspurte fra toppledelsen. Dermed kan en få inntrykk av at det er en «top-down»-prosess. Imidlertid blir det lagt vekt på at strategi også er et hyppig tema på møter i seksjonene og avdelingene, og at innspill fra fagområdene er særdeles viktige. Siden jeg ikke har snakket med ansatte, får jeg likevel ikke kvalitetssikret om det ligger til rette for en pågående diskusjon og tilbakemelding i hele organisasjonen (Sull 2007), hvor en lærer og blir belønnet (Hrebiniak 2013), eller om det skjer som en «strøm av beslutninger» (Mintzberg & McHugh 1985). Jeg får heller ikke et fullverdig bilde av organisasjonskulturen og hvordan man forholder seg til endringer. For det kan tenkes at enkelte ansatte foretrekker og ikke involveres, og er negative til endringer som for eksempel registrering av kunstnerisk arbeid. Jeg stiller også spørsmål ved om manglende begrepsforståelse kan medføre at saker ikke kommer opp på dagsorden.



Søknad om akkreditering for å bli vitenskapelig høgskole, som er den ene konkrete tingen som blir nevnt som en endret strategi, er ikke befestet i Strategisk plan. Like fullt fremheves det som en politisk prosess som startet med at Kunnskapsdepartementet fjernet kunsthøgskolebegrepet. Som en leder sier: «*Disse prosessene skjer ikke på bakgrunn av en systematisk vurdering av omgivelser og interne forhold, det en gjør er at en tilpasser seg.*»

Ellers kommer det fram at de prioriterte områdene er blitt mer tydelige underveis i strategiperioden, igjen på bakgrunn av endret krav fra lovgivende myndigheter eller forvaltningsorgan. Uansett snakker vi om tilsiktede strategier.

Forskning viser at 50 % av strategiene er fremvoksende, noe som ikke er lett å underbygge ut fra mine funn (Breene et al. 2007). Det kan skyldes flere forhold, at en er strengere styrt av departement/regjering enn hva en egentlig tenker og tror, at en mangler underliggende strategier og at det derfor ikke kommer godt nok fram, at strategiarbeidet er en toppstyrt prosess og det en diskuterer med de ansatte er tiltak/planer i forhold til tilsiktede strategier, måleproblemer, manglende fokus på HR-strategi og lederskap, og at ting beveger seg langsommere i offentlig sektor og at det er godt nok at en fanger opp endringer hvert fjerde år ved utarbeidelse av ny strategiplan. En annen grunn kan være at så lenge søkningen er god, så blir hva en gjør betraktet som godt nok.

## 7.6. Måleproblemer

Intervjurunden avdekker at kritiske suksessfaktorer ikke er et kjent og brukt begrep. Det er imidlertid utarbeidet en rekke interne virksomhetsmål for nettopp å tydeliggjøre hva som er viktig for å nå de overordnede målene slik at vi kan forutsette at dette er dekket.

Spørsmålet blir da, hva er det man gjør og hva er det man måler?

Samtlige ledere gir uttrykk for at de har gode prosesser for å formidle tiltak/planer til sine ansatte og at de er opptatt av å koble tiltak/planer til de strategiske målene. Unntak er tiltak/planer som går på tvers av avdelinger/seksjoner.

Ved sammenstilling Plan 2013 og Rapport 2013 noterer jeg meg at oppbyggingen med overskrifter nødvendigvis ikke er lik i disse to delene. Men jeg antar at mye av det kan tilskrives at en kontinuerlig jobber med å forbedre strukturen. En del planer er ikke å finne

igjen i rapportdelen, og hvorvidt de er gjennomført eller ei, er usikkert. Det blir også gitt kommentarer til en del planer som ikke er med i plandelen. Hvorvidt det er fordi det er fremvoksende strategier, er også uklart da det ikke er poengtert. Enkelte plasser har en tatt med avdelingsplaner, men ikke omtalt dem i rapportdelen selv om det er gjort i kvalitetsrapport.

Hvis en ser på Rapport 2013 isolert sett, er imidlertid strukturen under de forskjellige virksomhetsmålene også ulik. Noen få plasser svarer en på oppfyllelse av selve sektormålet. Under noen virksomhetsmål kommenterer en på oppnåelse av virksomhetsmålet, men ofte bare deler av det. Det er også tilfeller hvor en i overskrifter indirekte viser til virksomhetsmålet, men hvor teksten ikke er direkte gjenkjennerbar. Andre plasser kommenterer en oppfyllelse av styringsparameterne, men siden det ikke er knyttet styringsparametre til alle virksomhetsmål, er det umulig å gjennomføre på alle områder. Der hvor det er styringsparametre, er det heller ikke nødvendigvis bemerket. Uansett er det slik at en mest av alt lister opp gjennomførte tiltak/planer. Enkelte steder viser overskriften til selve tiltaket/planen, mens andre steder er det en overskrift per avdeling hvor en har listet opp en mengde tiltak/planer. Videre er det også tilfeller hvor en bare beskriver «status quo».

Ved manglende oppnåelse av de strategiske målene bør en gjøre en vurdering av om det er strategien som er feil, ambisjonsnivået for styringsparameterne eller om det er tiltakene/planene som har feilet (Direktoratet for økonomistyring 2010; Direktoratet for økonomistyring 2014).

I og med at det ikke er utviklet egne indikatorer for de kvalitative styringsparameterne, vanskeliggjøres vurderingen av måloppnåelse. Styringsparametre formuleres først og fremst som vage ønsker og i mindre grad som etterprøvbare parametre for mål. Det vanskeliggjør også sammenligning over tid og mellom enheter, som veileder fra Direktoratet for økonomistyring (2010) oppfordrer til og Kunnskapsdepartementet (2013a) etterspør. Det er ikke feil å unnlate å omsette kvalitative styringsparametre til kvantifiserbare målinger. Imidlertid er ikke en opplisting av oppgaver det samme som sannsynliggjørelse av oppfyllelse (Direktoratet for økonomistyring 2014). Teoridelen viser til at en kan benytte seg av evalueringer og brukerundersøkelser, men det kan være tidkrevende (Direktoratet for økonomistyring 2010). En løsning er rett og slett å gjøre en vurdering og være tydeligere på

om en mener en har oppnådd målet, og da gjerne argumentere i forhold til valg av aktiviteter. Mine funn viser at en i stor grad beskriver status, men unnlater å konkludere.

Flesteparten av de kvantitative styringsparametre er ikke nådd, men jeg savner fortsatt en vurdering av selve strategien, ambisjonsnivået ved fastsetting av styringsparameterne og virkemiddelbruk. For eksempel så kom det fram i intervjurunden at rådende oppfatning er at Kunsthøgskolen i Oslo er søkerens førstevalg, men de kvantitative styringsparameterne viser at vi ikke når ambisjonsnivået, og i rapportdelen sier en også at det er rekrutteringsutfordringer på enkelte avdelinger, og at en ønsker et høyere nivå på søkere på andre avdelinger.

Noen virksomhetsmål er utformet slik at de i seg selv er enkle å måle, som for eksempel at «alle bachelorprogrammer i Oslo skal ha relevante masterprogram». Likevel er dette bare en bit av det som skal oppfylles for at en skal kunne si at selve sektormålet er nådd.

Intervjurunden avdekker forøvrig at det er uklart hvem som har ansvaret for sektormål tre Samfunn, at ønsket om internasjonalisering og kontakt med næringslivet blir for diffust samt at det å bygge forskning vil ta tid.

Gjennom intervjurunden oppfattet jeg at spesielt dekanene er samstemte om hva de prioriterte områdene er, som oppstart av masterprogram, registrering av forskningsaktiviteter, forskning inn i undervisningen og internasjonalisering. Men det fremkommer ikke klart i Rapport og Plan under de enkelte sektormål/virksomhetsmål at dette er de prioriterte områdene, dog er det til dels nevnt innledningsvis i kapittelet «Rapport fra styrets arbeid». På den andre siden fremstår eksternfinansiert aktivitet som et nedprioritert område. Det fremkommer heller ikke i Rapport og Plan. I intervjurunden ble det påpekt at det er for mange mål og for mange styringsparametre å rapportere om, i tillegg til generelt en «vi-skal-gjøre-alt»-holdning. Veileder fra Direktoratet for økonomistyring (2010) sier også at en kan bruke kritiske suksessfaktorer/egne virksomhetsmål og interne styringsparametre til å understreke prioriteringene, noe som støttes av Åge Johnsen (2013). Telling viser at antallet er bortimot likt for de ulike sektormålene. Jeg mener imidlertid at det ikke er antall mål og styringsparametre som er utfordringen, men en tydeligere synliggjøring av prioriteringer også sett i lys av ressursallokeringer. I stedet for å henge seg opp i antall mål og styringsparametre, bør en konsentrere seg om hvorvidt det er de riktige målene og om rapporteringen skjer på riktig nivå.

Arbeidsmiljøundersøkelsen viser at Kunsthøgskolen i Oslo scorer lavere enn en del andre institusjoner på en rekke områder. En forklaring er at dette understøtter det som kommer fram i intervjuene, nemlig at det er lite fokus på lederskap, verdier og prosessenking rundt kompetanseutvikling, en annen forklaring er at det skyldes kultur og kontekst. Studentundersøkelsen viser at studentene er hovedsakelig fornøyd med valg av studium, imidlertid er det gjentakende lav score på enkelte områder. Det kan tyde på styringsproblemer. Kandidatundersøkelsen viser at storparten av studentene føler at utdannelsene de har tatt er yrkesrettet, og de fleste får seg da også en relevant jobb. Imidlertid må de fleste ha en bijobb, og inntektsnivået må kunne sies å være lavt. Dog kan en anta at de fleste er forberedt på dette, da det er velkjent at de færreste lever godt av kunst og design. Hvorvidt det gir svar på om en utdanner i henhold til samfunnets behov, er mer uklart for meg.

Strategiplanen formulert på riktig nivå – hverken for vag eller spesifikk – skal kunne fungere som kontrollmekanisme (Bartkus et al. 2000). Jeg opplever at mine funn stemmer med undersøkelse utført i Norge i 2004 belyst under teoridelen (Læg Reid et al. 2011). Kontrolldelen blir vanskelig, og jeg klarer ikke å konkludere med hvorvidt Kunsthøgskolen i Oslo når sine strategiske mål eller ei. Spesielt ser jeg at det er utfordringer i forhold til de kvalitative styringsparameterne, til og med områder som av dekaner og seksjonssjefer oppfattes som prioritert, er dårlig belyst. Et unntak er opprettelse av masterprogram, men det er som tidligere nevnt formulert som en del av et virksomhetsmål. Men det er viktig å understreke at rapporteringen likevel kan gi et godt bilde av drift og virksomhet. Det kan også godt hende at det skjer mye læring ut fra rapporteringen, selv om dekaner og seksjonssjefer gir uttrykk for at de forholder seg lite til den overordnede rapporten, men desto mer til sin egen Kvalitetsrapport og Plan. Under et av intervjuene falt følgende innrømmelse: «*En sitter sjeldent med Rapport og Plan i ledergruppen og ser på den.*» Det kan til og med tenkes at det er en bevisst strategi at en er utydelig på enkelte områder, som for eksempel når det gjelder registrering av kunstnerisk arbeid. Det oppfatter jeg nemlig som et omstridt tema hvor en kan vente seg uvilje og motstand fra ansatte. Først 23. januar i år ble det vedtatt en formulering for kunstnerisk utviklingsarbeid (KU) – hva det betyr og skal bety ved Kunsthøgskolen i Oslo. At en ikke legger stor vekt på registrering av KU og KU inn i undervisningen i den skriftlige rapporteringen, betyr ikke at det ikke jobbes med. Rapport fra arbeidsmiljøundersøkelsen antyder at det kan være kulturelle forskjeller mellom Kunsthøgskolen i Oslo og andre

institusjoner. Hrebiniak (2013) trekker også frem publiseringer som et eksempel hvor administrasjon og de faglig ansatte har ulikt fokus.

Kontrolldelen vanskeliggjøres også ved at det ikke er noen klar kobling mellom Kvalitetsrapport og Plan og de interne økonomirapportene, det blir ikke påført ansvarlige i de skriftlige rapportene og heller ikke tidsfrister. Endringer i tiltak/planer underveis i året skjer organisk og gjerne i forbindelse med at de interne økonomirapportene viser budsjettavvik. En sier heller ikke noe om resultatet er ønsket der det ikke er budsjettavvik. For øvrig rapporteres det ikke på styringsparametre i forbindelse med de interne økonomirapportene. I og med at Rapport og Plan på Kunsthøgskolenivå er et sammensydd dokument, blir det umulig å sammenstille det med økonomidata. Går jeg ned på Kvalitetsrapport og plan-nivå, får jeg også problemer. Noen av planene kan nok knyttes til konkrete prosjektnummer, men selv med min kjennskap til konteringsstrengen, sliter jeg med det. Det har i hvert fall ikke blitt gjennomgående utført for alle tiltakene/planene, og noe av det skyldes som tidligere nevnt at enkelte av planene består av en beskrivelse av tingenes tilstand eller ønsker om at kostnader skal tas sentralt.

Slik rapporteringen fungerer i dag, vil det være vanskelig å få til en online-portal og bruk av databaseverktøy for synliggjøring av resultatene (Kaplan & Norton 2005; Læg Reid et al. 2011). Man kan selvfølgelig diskutere om det er ønskelig, men det ville ha forenklet sammenligning over tid og mellom enheter samt oppdatering av endring i strategiene.

## **7.7. Følger ressurser strategiske mål?**

Manglende samsvar mellom ressurstildeling og prioriterte strategiske mål kan føre til at ansatte vurderer toppledelsens kompetanse negativt (Bartkus et al. 2000). Ifølge både Chandler (1962), Hrebiniak (2013) og Sull (2007) med flere bør tildelte ressurser følge prioriterte mål. I de årene jeg har jobbet ved Kunsthøgskolen i Oslo har det vært god økonomi, og økonomistyringen har heller ikke vært så stram. Ved opprettelse av tre nye masterstudier (teater med oppstart høst 2013, kunst og offentlige rom med oppstart høst 2014 og utøvende dans med oppstart høst 2015) kan en forvente at situasjonen vil endre seg. Det har vært en del støy rundt oppstart av Master teater, og spesielt rundt ressurstildelinger. Utgangspunktet var at Master teater skulle dekkes innenfor eget budsjett ved omprioritering av ressurser. Dette skapte mye uro og frustrasjon internt i kollegiet og bekymring for redusert

kvalitet på BA-programmer. Avdelingen fikk dernest en rammestyrking på styremøtet februar 2013 (*Årsregnskap 2012 2013*). Likevel kommer det fram i intervjuene at prosessen har vært lite transparent. Det ble ikke behandlet på budsjettkonferansen, og møter har foregått i lukkede fora mellom dekan, rektor og direktør – noe som oppfattes som negativt. Jeg finner kritikken todelt. Det ene er at den opprinnelige planen var å sette i gang noe som er befestet i Strategisk plan uten å tildele ekstra ressurser, og det andre er at når det så skjer en delvis finansiering, skjer det i form av en lukket prosess. Nå kan det imidlertid virke som at kritikken tas til etterretning, for det er igangsatt møter for å se på finansieringen av alle tre masterstudiene ved en totalgjennomgang av hele skolens økonomi. I den forbindelse kan et utfall bli at budsjettkonferansen forsvinner. Min oppfatning er at det er riktig vei å gå, da det fremkommer i intervjuene at budsjettkonferansen oppfattes som et spill og ikke en diskusjon om strategisk styring. Eller som det i den sammenheng også har blitt sagt: «*Noen ganger savner jeg at vi er mer Kunsthøgskolen i Oslo.*»

## 7.8. Begrepsforvirring

Jeg opplevde under intervjurunden at begrepsapparatet rundt strategier ikke er helt på plass. På spørsmål om hvem som er ansvarlig for henholdsvis strategiutvikling og strategiimplementering, svarte bare et fåtall at det var alle ansatte. Men når en beskrev praksis, var en opptatt av å poengtere at strategiarbeidet skjer i samarbeid med de ansatte. En forklaring kan selvfølgelig være at det er tiltak/planer som blir diskutert på avdelingene og i seksjoner, og i mindre grad koblingen til de strategiske målene – spesielt siden det mangler underliggende strategier.

Mange ble også usikre når jeg spurte om sektormål og egne virksomhetsmål (interne mål), selv om det var en større bevissthet blant dekaner. Dette forholdet kan ha sin forklaring i at seksjonssjefene i mindre grad føler de blir dratt inn i de strategiske diskusjonene. Ved spørsmål om virksomhetsmål/interne mål, begynte enkelte å prate om personlige mål i medarbeidersamtaler. En leder har følgende kommentar: «*Jeg bruker ikke de begrepene.*» På spørsmål om det blir utført SWOT-analyser, peker enkelte på risikovurderinger, noe som ikke er det samme.

Flere stilte seg også uforstående til spørsmål om endringer i strategiene og en begrunner det med: «*Strategisk plan gjelder jo helt til 2016!*» Jeg vil tro det kan være hensiktsmessig å få på

plass et felles begrepsapparat, en dekan etterlyser også erfaringsutveksling om hvordan en jobber med strategier, visjoner og prosess på avdelingsnivå. Erfaringer og bakgrunn til de enkelte dekaner er ulike, og vedkommende mener at det kan være fordelaktig om en hjelper hverandre. Kaplan og Norton (2005) argumenterer for opprettelse av en egen enhet for strategisk ledelse, eventuelt at en legger ansvaret til en eksisterende enhet. Når ny strategiplan skal skrives, kan en ta med seg de erfaringene en har gjort i denne runden, men pga. åremålsstillinger kan det igjen være en rekke nye dekaner, rektor og direktør. Dermed kan det være formålstjenlig å plassere et slikt ansvar hos en av seksjonene.

Spørsmålet er om et manglende begrepsapparat går på bekostning av oppfyllelse av strategiene. Jeg tror ikke det og oppfatter at det er en god forståelse av at alt-i-alt handler det om å koble jobben som blir gjort i seksjonene og avdelingene opp mot mål i Strategisk plan. Like fullt tror jeg at det finnes et forbedringspotensiale.

## **8. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON**

I denne delen vil jeg først gå igjennom noen svakheter ved oppgaven, deretter komme med forslag til videre forskning før jeg til slutt vil forsøke å konkludere på bakgrunn av de funnene jeg har gjort. Med andre ord vil jeg bestrebe meg på å svare på forskningsspørsmålet «Er det samsvar mellom Strategisk plan ved Kunsthøgskolen i Oslo og strategiimplementering?»

### **8.1. Svakheter ved oppgaven**

Gjennom intervjuene med dekaner og seksjonssjefer fikk jeg et godt innblikk i den strategiske prosessen. I ettertid ser jeg at det ville vært hensiktsmessig å spørre mer direkte om de opplever at Kunsthøgskolen i Oslo når sine strategiske mål, selv om enkelte riktignok kommenterte på noen områder underveis i intervjuene. For å vurdere graden av måloppnåelse har jeg i større grad basert meg på analyse av dokumenter.

Ellers er det en svakhet ved oppgaven at jeg ikke har fått testet dekaners og seksjonssjefers utsagn opp mot hva henholdsvis toppledelse og ansatte erfarer. Spesielt kunne det vært interessant å snakke med de ansatte om hvordan strategier blir kommunisert til dem, om de føler at de har en stemme i forhold til å utforme tiltak / legge planer og om det er noe system for å melde fra om fremvoksende strategier, da spesielt på fagområdene. Og prioriteres de stadfestede tiltak/planer i det daglige arbeidet, eller er fokuset på noe annet? Videre ville det være aktuelt å spørre om det foregår læring av manglende måloppnåelse, hvordan de opplever lederskapet og om de oppfatter at det finnes insentivordninger. Det ville også vært spennende å se på hvorvidt kultur og kontekst påvirker mål- og resultatstyring og hvordan ansatte forholder seg til endringer. Og igjen, hvordan vurderer de ansatte måloppnåelse?

Med mer tid til rådighet hadde det vært nyttig om jeg hadde kunnet sette meg ned i lag med dekaner og seksjonssjefer og bedt dem feste et prosjektnummer til de ulike tiltakene/planene i Kvalitetsrapport og Plan. Slik kunne en forhåpentligvis finne ut om det er mulig å knytte disse rapportene opp til interne økonomirapporter, for en mer løpende oppfølging – og om ressursallokering følger strategiske mål eller ikke.



## 8.2. Videre forskning

For videre forskning ville det som nevnt vært naturlig å intervju de ansatte for å se om en kan svare mer nøyaktig på forskningsspørsmålet ved Kunsthøgskolen i Oslo.

En annen innfallsvinkel vil være å gjøre en sektoranalyse av bruk av mål- og resultatstyring som verktøy for å se om andre institusjoner har bygget opp sine rapporter annerledes og hvordan de dokumenterer oppnåelse av strategiske mål.

En tredje variant er å forske på forholdet mellom departementet og institusjon, og undersøke hvorvidt det blir gjort en konkurrentanalyse av departementet og hvordan de setter måltallet for antall studenter. Andre spørsmål er hvilke virkemidler departementet bruker når en institusjon ikke leverer på sentrale områder som forskning og utvikling (Sørensen et al. 2009). Siden Kunsthøgskolen i Oslo i stor grad mottar sin bevilgning på bakgrunn av en basiskomponent er dette et betimelig spørsmål.

## 8.3. Øvrige kommentarer

Fra og med 2014 vil Rapport og Plan bli erstattet med en «årsrapport» (Kunnskapsdepartementet 2014c). Hovedendringen er at det blir en felles overordnet struktur for alle statlige virksomheter, og at det blir innført leders beretning som styret skal signere. Beretningen skal gi et dekkende bilde av måloppnåelse og ressursbruk. Formålet med den nye rapporten er å gi bedre strategisk styring og grunnlag for sammenligninger over tid og mellom statlige virksomheter. Med andre ord jobbes de med å forbedre resultat- og målstyringen også fra regjeringens side.

Med oppstart av tre nye masterstudier kan en forvente at Kunsthøgskolen i Oslo går mot en strammere økonomi. Da vil kontroll- og styringsmekanismer være enda viktigere. Likevel kan det være greit å ha forfatterne Bartkus, Glassman, og McAfee (2000) sine ord i mente, om at en skal være forsiktig med å overformalisere da ansatte allerede vet hvilken retning de skal gå.

## 8.4. Konklusjon

Mitt forskningsspørsmål er om det er samsvar mellom Strategisk plan ved Kunsthøgskolen i Oslo og strategiimplementering. Gjennom intervjuene opplever jeg konsensus rundt hva som

er de prioriterte strategiske målene, nemlig oppstart av masterprogram, registrering av kunstnerisk utviklingsarbeid/forskningsaktiviteter, forskning inn i undervisningen og internasjonalisering. Jeg finner ikke at dette er klart formidlet i Rapport og Plan, men kan anta at det har vært tatt opp som tema i ulike fora og først og fremst på ledergruppemøter. Uansett viser mine funn at det kun kan dokumenteres at en er i mål med at «alle bachelorprogrammer ved Kunsthøgskolen i Oslo skal ha relevante masterprogram». Hva gjelder øvrige sektormål og virksomhetsmål, gjør måleproblemer at jeg ikke klarer å konkludere.

På grunn av måleproblemer er det vanskelig å trekke noen konklusjoner rundt hvorfor en ikke når målene sine, da det i praksis kan være at en faktisk gjør det. Måleproblemer omfatter at ikke alle tiltak/planer blir meldt tilbake på, og en rapporterer på en blanding av sektormål, virksomhetsmål og styringsparametre. Noen ganger lister en bare opp tiltak/planer, og andre ganger beskriver en bare status. Det som i større grad mangler, er en overordnet vurdering av om de strategiske målene nås. Lederne gir på den ene siden uttrykk for at de er opptatt av å involvere ansatte i utforming og gjennomføring av tiltak/planer og å koble disse opp mot de strategiske målene, samtidig som det innrømmes at forskning er en langsom prosess og ønsket om internasjonalisering er for diffust.

Mine funn avdekker også områder som kan tenkes å påvirke måloppnåelse negativt. Disse områdene omfatter ledergruppestruktur og kommunikasjon av denne, lederskap av en matriseorganisasjon, rolleklarhet og prosesstenking, manglende virksomhetsstrategi/konkurransestrategi og funksjonelle strategier. Jeg diskuterer også hvorvidt mangel på samlet begrepsapparat kan påvirke måloppnåelse negativt, men avviser dette. Jeg finner at det ikke har vært klart samsvar mellom strategier og ressursallokering, men her er det et arbeid på gang for å rydde opp i det.

## 9. LITTERATURLISTE

- Aarset, B. (2013). *Kommentar på forskningsspørsmål* (e-post til Gunn Marit Brattabø 09.09.2013).
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl. 189 s.
- Bartkus, B., Glassman, M. & Bruce McAfee, R. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons*, 43 (6): 23-28.
- Breene, R. T. S., Nunes, P. F. & Shill, W. E. (2007). The chief strategy officer. *Harvard Business Review*, 85 (10): 84-93.
- Budsjett 2014*. (2013). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=10428> (lest 03.02.2014).
- Butt, S. & Simonsen, E. (2013). *Strategi i offentlig sektor*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Handelshøyskolen. 104 s.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press. 463 s.
- Direktoratet for økonomistyring. (2010). *Veileder: Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten*. Oslo: DFØ. Tilgjengelig fra: [http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Maal\\_og\\_resultatstyring\\_i\\_statens.pdf](http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Maal_og_resultatstyring_i_statens.pdf) (lest 03.02.2014).
- Direktoratet for økonomistyring. (2011). *Veileder: Strategisk og systematisk bruk av evaluering i styringen*. Oslo: DFØ. Tilgjengelig fra: [http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Strategisk\\_og\\_systematisk\\_bruk\\_av\\_evaluering\\_i\\_styringen.pdf](http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Strategisk_og_systematisk_bruk_av_evaluering_i_styringen.pdf) (lest 03.02.2014).
- Direktoratet for økonomistyring. (2014, Mai 20). *Kurs i etatsstyring*, Oslo.
- Dorri, M., Yarmohammadian, M. H. & Nadi, M. A. (2012). A review on value chain in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46 (0): 3842-3846.
- Guillen, M. F. & Garcia-Canal, E. (2012). Execution as strategy. *Harvard Business Review*, 90 (10): 103-107.
- Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5 (1): 3-13.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30 (1): 46-52.

- Hovedinstruks for økonomiforvaltningen. (2014). *Hovedinstruks for økonomiforvaltningen ved statlige universiteter og høyskoler*. Tilgjengelig fra: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/lover\\_regler/reglement/2014/Hovedinstruks-for-okonomiforvaltningen-ved-statlige-universiteter-og-hoyskoler.html?id=765252](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/lover_regler/reglement/2014/Hovedinstruks-for-okonomiforvaltningen-ved-statlige-universiteter-og-hoyskoler.html?id=765252) (lest 31.07.2014).
- Hovedregler for økonomiforvaltningen*. (2005). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra: [http://www.khio.no/filestore/HovedreglerforkonomiforvaltningvedKHiO\\_Godkjentavstyret15.11.20052.pdf](http://www.khio.no/filestore/HovedreglerforkonomiforvaltningvedKHiO_Godkjentavstyret15.11.20052.pdf) (lest 04.02.2014).
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1984). *Implementing strategy*. New York: Macmillan. 252 s.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press. 496 s.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17 (4): 282-286.
- Johnsen, Å. (2013, September 02). *Er målstyring i offentlig sektor virkelig målstyring?* Seminar om ledelse i offentlig sektor, Oslo.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Exploring strategy* Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall. 773 s.
- Joyce, P. (2011). *Strategic leadership in the public services*. Abingdon, Oxon: Routledge. 343 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 322 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. R. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83 (10): 72-80.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86 (1): 62-77.
- Kunnskapsdepartementet. (2013a). *Etatsstyring 2013 - Tilbakemeldinger til Kunsthøgskolen i Oslo* Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/Etatsstyring2013-TilbakemeldingKD26.juni13.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kunnskapsdepartementet. (2013b). *Orientering om forslag til statsbudsjettet 2014 for universiteter og høyskoler*. Oslo. Tilgjengelig fra:

[http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/AU/Statsbudsjettet2014\\_UH.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/AU/Statsbudsjettet2014_UH.pdf) (lest 31.10.2013).

Kunnskapsdepartementet. (2013c). *Statsbudsjettet for 2014 kap. 260 - Tildelingsbrev for Kunsthøgskolen i Oslo*. Oslo. Tilgjengelig fra:  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/andre/brev/utvalgte\\_brev/2014/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoys.html?id=747533](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/andre/brev/utvalgte_brev/2014/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoys.html?id=747533) (lest 06.12.2013).

Kunnskapsdepartementet. (2014a). *Høyere utdanning*. Oslo. Tilgjengelig fra:  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere\\_uttanning.html?id=1415](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere_uttanning.html?id=1415) (lest 04.08.2014).

Kunnskapsdepartementet. (2014b). *Kvalitet først og fremst*. Oslo. Tilgjengelig fra:  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/taler\\_artikler/kunnskapsministerens-taler-og-artikler/2014/kvalitet-forst-og-fremst.html?id=749237](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/taler_artikler/kunnskapsministerens-taler-og-artikler/2014/kvalitet-forst-og-fremst.html?id=749237) (lest 03.02.2014).

Kunnskapsdepartementet. (2014c). *Rapporteringskrav for årsrapport 2014* (brev til Kunsthøgskolen i Oslo 12.03.2014).

*Kunsthøgskolen i Oslo*. (2013). Wikipedia. Tilgjengelig fra:  
[http://no.wikipedia.org/wiki/Kunsth%C3%B8gskolen\\_i\\_Oslo](http://no.wikipedia.org/wiki/Kunsth%C3%B8gskolen_i_Oslo) (lest 03.02.2014).

*Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Avdeling Balletthøgskolen*. (2012). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra:  
<http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).

*Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Avdeling Design*. (2012). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra:  
<http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).

*Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Avdeling Kunstakademiet*. (2012). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra:  
<http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).

*Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Avdeling Kunstfag*. (2012). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra:  
<http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).

*Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Avdeling Operahøgskolen*. (2012). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra:  
<http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).

- Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Avdeling Teaterhøgskolen.* (2012). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2012 Plan 2013 Fellesadministrasjonen.* (2012). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/?module=Articles&action=Article.publicOpen&id=9434> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Avdeling Balletthøgskolen.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2a-Kvalitetsrapport2013Plan2014-Balletthøgskolen.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Avdeling Design.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2b-Kvalitetsrapport2013Plan2014-Design.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Avdeling Kunstakademiet.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2cKvalitetsrapport2013Plan2014-Akademiet-endeligversjon2.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Avdeling Kunstfag.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2d-Kvalitetsrapport2013Plan2014-Kunsthøgskolen.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Avdeling Operahøgskolen.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2e-Kvalitetsrapport2013Plan2014-Operahøgskolen.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Avdeling Teaterhøgskolen.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2f-Kvalitetsrapport2013Plan2014-Teaterhøgskolen.pdf> (lest 03.02.2014).
- Kvalitetsrapport 2013 Plan 2014 Fellesadministrasjonen.* (2013). Kunsthøgskolen i Oslo.  
Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/s61-13vedlegg2g-Kvalitetsrapport2013Plan2014-Fellesadministrasjonen.pdf> (lest 03.02.2014).
- Lee, J. & Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20 (6): 579-593.
- Læg Reid, P., Roness, P. G. & Rubecksen, K. (2011). Performance information and performance steering: Integrated system or loose coupling? I: Dooren, W. v. & Van de Walle, S. (red.) *Performance information in the public sector: How it is used*, s. 46-61. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Mankins, M. C. & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83 (7-8): 1-10.
- Martin, R. L. (2010a). Drawing a line between strategy and execution almost guarantees failure. *Harvard Business Review*, 88 (7-8): 64-71.
- Martin, R. L. (2010b). How hierarchy can hurt strategy execution. *Harvard Business Review*, 88 (7-8): 74-75.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row. 298 s.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2): 160-197.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3): 257-272.
- Myklemyr, A. (2014, 31. januar). Målstyring - utskjelt og utbredt. *Ukeavisen ledelse*, s. 2.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45 (2): 119-134.
- Nordheim, K. M. (2011). *Grenser for fantasien? Utviklingen av et styringssystem for et offentlig teater*. Masteroppgave. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Handelshøyskolen. 120 s.
- Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). *Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold?* Oslo: Econa. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/oekonomistyring-i-staten-likhet-eller-mangfold> (lest 03.02.2014).
- Okumus, F. & Roper, A. (1999). A review of disparate approaches to strategy implementation in hospitality firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23 (21): 21-34.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. 557 s.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (S2): 95-117.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61-78.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79 (3): 62-78.
- Pun, K. F. & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7 (1): 49-71.

- Rapport 2012 Plan 2013 Kunsthøgskolen i Oslo.* (2013). DBH. Tilgjengelig fra:  
[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/dokumenter.cfm?tabell\\_id=421](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/dokumenter.cfm?tabell_id=421) (lest 03.02.2014).
- Rapport 2013 Plan 2014 Kunsthøgskolen i Oslo.* (2014). DBH. Tilgjengelig fra:  
[http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/dokumenter.cfm?tabell\\_id=421](http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/dokumenter.cfm?tabell_id=421) (lest 31.03.2014).
- Rapport fra gjennomført arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse fra Kunsthøgskolen i Oslo.* (2014). NTNU: Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap. Tilgjengelig fra:  
<http://www.khio.no/filestore/Ssak2814MedarbeiderunderskelsenVedlegg3-Rapport-overordnet-NTNU.pdf> (lest 17.06.2014).
- Rapport: Studentundersøkelsen ved Kunsthøgskolen i Oslo, 2013 - 2014.* (2014). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/S-sak27-14-RapportStudentunderskelsenvedKunsthogskoleniOslo2013-2014-vedlegg1.pdf> (lest 17.06.2014).
- Regelverket for økonomistyring i staten. (2013). *Reglement for økonomistyring i staten Bestemmelser om økonomistyring i staten Fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 18. september 2013.* Tilgjengelig fra:  
[http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement\\_for\\_ekonomistyring\\_i\\_staten.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf) (lest 03.02.2014).
- Reinertsen, M. B. & Gos, E. L. (2014, 07. februar). Kryss i Sandefjord. *Morgenbladet*, s. 4.
- Reve, T. (2013, April 04). *Strategiutvikling og gjennomføring i offentlig sektor.* Partnerforum, Oslo.
- Rodrigues, J. N. (2002). Strategy and structure redux. *Business Strategy Review*, 13 (3): 20-27.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research.* Los Angeles: SAGE. 500 s.
- Simon, D., Fischbach, K. & Schoder, D. (2014). Enterprise architecture management and its role in corporate strategic management. *Information Systems and E-Business Management*, 12 (1): 5-42.
- Strategisk plan 2012 - 2016.* (2012). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra:  
[http://www.khio.no/filestore/KHiO\\_StrategiskPlan\\_nor.pdf](http://www.khio.no/filestore/KHiO_StrategiskPlan_nor.pdf) (lest 03.02.2014).
- Sull, D. N. (2007). Closing the gap between strategy and execution. *Mit Sloan Management Review*, 48 (4): 30-38.
- Sundheim, D. (2013). Closing the chasm between strategy and execution. *Harvard Business Review*, 91 (11): 24-24.



- Sy, T. & D'Annunzio, L. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28: 39-48.
- Sørensen, R. J., Hermansen, T. & Hernes, G. (2009). *En effektiv offentlig sektor: Organisering, styring og ledelse i stat og kommune*. Oslo: Universitetsforl. 160 s.
- Tjøtta, S. (2013). *Kandidatundersøkelsen 2013 ved Kunsthøgskolen i Oslo* (utredning til ledergruppen ved Kunsthøgskolen i Oslo 19.04.2013).
- Torres, L. (2004). Trajectories in public administration reforms in European continental countries. *Australian Journal of Public Administration*, 63 (3): 99-112.
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler av 01. april 2005 nr. 15*. Tilgjengelig fra: <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15> (lest 03.02.2014).
- Veth, G. (2006). The new science of strategy execution. *DM Review*: 1-1.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*: 14-26.
- Årsregnskap 2012. (2013). Kunsthøgskolen i Oslo. Tilgjengelig fra: <http://www.khio.no/filestore/Styresak513rsregnskap2012-SaksfremleggGG.pdf> (lest 03.02.2014).

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### FORSKNINGSSPØRSMÅL

Er det samsvar mellom Strategisk plan og strategiimplementering ved Kunsthøgskolen i Oslo?

### SPØRSMÅL

#### TEMA – STRATEGIUTVIKLING

1. Hvem oppfatter du har ansvar for strategiutviklingen ved Kunsthøgskolen i Oslo?
2. Har du tanker rundt dette med sektormål og nasjonale styringsparametre, og hvordan de positivt eller negativt påvirker utformingen av strategisk plan?
3. Hvor ofte er strategi et tema og i hvilke fora?
4. Har du vært involvert i utarbeidelse av egne virksomhetsmål (interne mål) og interne styringsparametre (utover de sektormål og nasjonale styringsparametre satt av departementet)?
5. I hvilken grad mener du at en klarer å få frem Kunsthøgskolen i Oslo sin egenart/profil, prioriteringer og ambisjoner i Strategisk plan og Rapport og Plan? Begrunn svaret.
6. Oppfatter du at Kunsthøgskolen i Oslo velger andre aktiviteter sammenlignet med tilsvarende kunstinstitusjoner (for eksempel Kunsthøgskolen i Bergen) innenfor kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringsbasert forskning? Hvis nei, hvorfor tror du det er slik?
7. Kunsthøgskolen i Oslo sin strategiplan 2012 – 2016 bygger blant annet på Kunsthøgskolens «Kultur- og merkeplattform» som ble etablert høsten 2009. Føler du at virksomhetsideen og verdiene beskrevet i denne gjenspeiler kulturen ved Kunsthøgskolen i Oslo og er kommunisert/forstått av de ansatte?
8. Hva medfører/forårsaker endringer i strategiene?

9. Jobber en jevnlig med og vurderer muligheter og trusler i omgivelsene samt styrker og svakheter internt i organisasjonen (SWOT-analyse)?

10. Hva skal til for å få til en god strategiutvikling?

#### TEMA – STRATEGIIMPLEMENTERING

11. Hvem mener du har ansvar for strategiimplementeringen ved Kunsthøgskolen i Oslo?

12. Samsvarer tiltakene/planene i Rapport og Plan med strategisk plan, og hvis ikke – hva er konsekvensene?

13. Er det tydelig hvem som er ansvarlig for de forskjellige tiltakene/planene, blir det tildelt tilstrekkelig med ressurser og blir det satt tidsfrister for gjennomføring av tiltakene/planene?

14. Hvordan opplever du hyppigheten og formen på rapportering på tiltak/planer og risikovurdering (formelle og uformelle kanaler).

15. Føler du at en har de nødvendige verktøy for oppfølging av tiltak/planer, og er det mulig å lese oppfølging av tiltak/planer ut av regnskapet/budsjettet? Kom gjerne med forslag til verktøy.

16. Er det noe evalueringssystem for å følge opp effekten av årlige tiltak/planer i perioden for høgskolens gjeldende strategiplan (2012-2016)?

17. Korrigerer en tiltak/planer underveis i året ved avvik mellom ønsket situasjon og nåsituasjon (iht. styringsparametre)?

18. Føler du at en kan påvirke organisasjonsstruktur og administrative prosesser slik at en lettere får gjennomført tiltakene/planene sine? Eksemplifiser gjerne.

19. Hvordan kommuniserer du tiltak/planer til dine underordnede?

20. Hvordan motiverer du dine de ansatte til å prioritere de riktige oppgavene i det daglige arbeidet slik at det samsvarer med strategiene?
21. Går du igjennom måloppnåelse med dine underordnede?
22. Er det noe system for at dine underordnede kan melde fra om behov for endring i strategier?
23. Hva skal til for å få til en god strategiimplementering?
24. Er det noe du vil tilføye rundt det vi har snakket om her?



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)