



Evaluering av organisasjonsstruktur ved Norges musikkhøgskole (NMH)

2025

NMH

OPPDRAKSGIVER: Norges musikkhøgskole

RAPPORTNUMMER: 102317

RAPPORTENS TITTEL: Evaluering av organisasjonsstruktur ved NMH

ANSVARLIG KONSULENT: Cecilie Aagestad

KVALITETSSIKRET AV: Marit Brochmann

FOTOGRAFI I RAPPORT: Norges musikkhøgskole (NMH)

DATO: 27.08.2025

Forord

Agenda Kaupang har gjennomført evalueringen av organisasjonsstruktur ved Norges musikkhøgskole (NMH) på oppdrag fra NMH. Formålet med evalueringen er å få etablert et kunnskapsgrunnlag om dagens organisering av NMH. Kunnskapen skal benyttes til å avklare i hvilken grad NMH er organisert på en hensiktsmessig måte for å nå de strategiske intensjonene som kommer frem i den nye planen Kjell Værnor, Helene Ruud og Cecilie Aagestad som har gjennomført evalueringen, med sistnevnte som ansvarlig konsulent. Marit Brochmann er kvalitetssikrer av evalueringen.

I tillegg har Elisabeth Lackner og André Løvik bidratt med faglig sparring underveis i prosjektet.

I evalueringen har vi gått igjennom sentrale dokumenter, gjennomført individuelle intervju og fokusgruppeintervju med ledere og ansatte. Vi har gjennomført en spørreundersøkelser til ledere og ansatte. Vi vil takke alle som har stilt opp til intervjuer og som har svart på spørreundersøkelsen.

Vi vil takke Kjetil Solvik administrativ kontaktperson for evalueringen, for god, praktisk tilrettelegging for gjennomføring av evalueringen. Vi vil også takke prosjektgruppen og styringsgruppen ved NMH for rask tilbakemelding og gode innspill til de ulike aktivitetene i evalueringen.

Feil kan forekomme. Eventuelle faktafeil, samt alle vurderinger i evalueringen, står helt og fullt for Agenda Kaupangs regning.

Oslo, august 2025.

Sammendrag

Norges musikkhøgskole (NMH) er en vitenskapelig høgskole og har Norges største fagmiljø innen musikk. NMH har om lag 750 studenter og 210 ansatte. Samfunnsoppdraget til NMH er å tilby høyere utdanning innen musikk basert på forskning og erfaringskunnskap.

Evalueringen baserer seg på en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, herunder dokumentgjennomgang av sentrale dokumenter, kvalitative individuelle intervju og fokusgruppeintervju med ledere og medarbeidere. Det er også gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse, til ansatte. Vi presenterte resultater fra spørreundersøkelsen på ledersamling i april måned, og fikk drøftet resultatene med dem. I juni ble funn og vurderinger presentert og drøftet med ledere og styret ved NMH. Samlet sett har disse tilbakemeldingssløyene bidratt til kvalitetssikring av funn og vurderinger i evalueringen.

Evalueringen beskriver og vurderer problemstillinger knyttet til organisering og styring av NMH. Et sentralt spørsmål for evalueringen er om organisasjonsstrukturen legger til rette for effektive arbeidsprosesser, samhandling og måloppnåelse for NMH som helhet. Nedenfor oppsummerer vi hovedresultatene og vurderingene i evalueringen knyttet til evalueringskriteriene: hensiktsmessighet/relevans, effektivitet/aktivitet og måloppnåelse. For en nærmere utdyping av funn og vurderinger, sett opp mot evalueringskriteriene, henvises leseren til kapittel 2 og til kapittel 5.

Samfunnsoppdrag

Norges musikkhøgskole (NMH) har et tydelig samfunnsoppdrag, der utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling står sentralt. 83 % av de ansatte opplever i stor eller svært stor grad at NMH innfrir sitt samfunnsoppdrag. Samtidig peker funnene på utfordringer knyttet til NMHs evne til å støtte opp under de langsiktige strategiske målene. Flere peker på uklarheter i mandat, roller og beslutningslinjer i tverrgående arbeid, spesielt i studieprogram, utvalg og FoU-sentre. Det er også indikasjoner på at selv om strategien Musikk beveger! er godt kjent (78 % bekrefter dette), er det usikkerhet knyttet til hvorvidt strategien vil bli konkret fulgt opp (kun 46 % mener dette er meget eller svært sannsynlig).

NMHs strategi legger vekt på klima, sosial og økonomisk bærekraft som grunnpilarer for framtidig utvikling. Det finnes eksempler på konkrete tiltak, som Miljøfyrtårn-sertifisering, reduksjon i energiforbruk og reisevirksomhet, og etablering av forskergrupper som jobber med bærekraft. Det er likevel en gjennomgående oppfatning blant de ansatte at institusjonen ikke har satt tydelige nok mål for klima og bærekraft (kun rundt en tredel mener målene er tydelige), og at oppfølging i praksis er begrenset.

Organisering

Organiseringen ved NMH er bygget rundt en matrisestruktur, noe som gir rom for fleksibilitet, men også innebærer noen utfordringer knyttet til flere parallelle styringslinjer. Dette er særlig merkbart i en institusjon som NMH med kontinuerlig drift, hvor helhetlig styring kan bli krevende. Vår vurdering er at NMH i stor grad styres fra mellomnivået i organisasjonen, mens både toppledelsen og fagmiljøene (fagseksjoner) i mindre grad virker å være involvert i styring og rapportering knyttet til de sentrale kjerneprosessene.

Innen undervisning ser det ut til at organiseringen i praksis fungerer godt. Undervisningen omtales som svært god i tilbakemeldinger fra departementet, noe som kan skyldes både en velfungerende

struktur og høyt kompetente ansatte. Ansvar og fullmakter er her i stor grad delegert via Studieutvalget og videre til studielederne, og det finnes etablerte rutiner for samarbeid mellom fagseksjonene og studieledelse. Det er likevel visse uklarheter i rolle- og ansvarsdeling, særlig når det gjelder samhandling mellom fagseksjonsledere og studielederne.

Når det gjelder FoU-området fremstår organiseringen som mer fragmentert. Fullmaktene fra styret er her ikke delegert videre fra FoU-utvalget, og det er ikke etablert faste saksflyter eller klare prosedyrer. Dette har ført til ulik praksis og usikkerhet om ansvar, særlig innen kunstnerisk utviklingsarbeid. Forskningsentre og fagseksjoner har delvis overlappende oppdrag, men uten en tydelig koordinering. Dette gjør det vanskelig å sikre en felles retning og effektiv ressursutnyttelse.

Inndeling i fagseksjoner

I evalueringen er det svært mange innspill til alternativer måter å inndelegge fagseksjonene på, mange vil ha flere fagseksjoner og andre vil ha færre og noen ansatte opplever seg som feilplassert. Det mange er opptatt av er at dagens inndeling kan hemme tverrfagligheten og det kunstneriske utviklingsarbeidet, som handler om å dele og lytte og å utnytte kompetanse på tvers og at modellen kanskje ikke er egnet til å ivareta fremtidens behov. Det fremkommer imidlertid få innspill på alternative inndelingsprinsipper til faginndeling i seksjoner.

Effektivitet i dagens matrisestruktur

NMHs strategi legger til grunn at kvaliteten skal styrkes ved tydeligere sammenhenger mellom FoU og undervisning, gjennom pedagogisk utviklingsarbeid og deling på tvers av fagmiljøer og roller. Når vi spør om i hvilken grad medarbeiderne opplever at dagens organisering bidrar til å styrke disse sammenhengene viser resultatene at mindre enn en tredjedel oppfatter at dette er tilfellet i stor eller svært stor grad. Etter vår vurdering tyder det på at formåls effektiviteten ikke er svært høy. Med formåls effektivitet menes en organisasjonsmodells evne til å løse organisasjonens hovedoppgaver. Dette utdypes nærmere i kapittel 5.

Vi har ingen kvantitative indikatorer på kostnadseffektivitet, men basert på alle de forholdene som trekkes frem om uklarheter i dagens modell, er det rimelig å anta at det går en god del tid til spille ved å prøve å finne ut av ting og å gjøre ting riktig. Dette fører erfaringsmessig til en del frustrasjoner som også kan ha konsekvenser for effektiv tidsbruk.

Inndeling i administrative funksjoner

Studie og FoU-seksjonen har et omfattende ansvarsområde og er sterkt involvert i de viktigste kjerneprosessene (undervisning og FoU) i organisasjonen. Seksjonen utøver støttefunksjoner til matrisen, men utøver også styringsfunksjoner på vegne av direktør og rektor. Det at denne seksjonen er så dypt involvert i kjerneprosessene gjør at oppgaveporteføljen tangerer og overlapper andre seksjoner i administrasjonen både når det gjelder økonomi og personal.

Vår oppfatning er at seksjonen lever med et svært høyt arbeidspress, noe som gjør dem sårbare eksempelvis ved sykdom og som også kan gjøre det vanskelig å finne tid til å gjennomføre hensiktsmessige prosessforbedringstiltak. Vår samlede vurdering er at det kan være grunn til å se nærmere på arbeidsprosessene og vurdere kapasiteten i seksjonen. Det er også tydelige funn som handler om at det er et stort potensial for effektivisering av arbeidsprosesser innad og på tvers av seksjoner i administrasjonen.

Ledelse

De ansatte gir i stor grad uttrykk for tilfredshet med nærmeste leder. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at over 70 % svarer i stor eller svært stor grad på de tre spørsmålene om kvalitet, effektivitet og oppfølging av medarbeiderne. Andelen som svarer i liten eller svært liten grad, er under 10 %. Dette er etter vår vurdering gode resultater.

I kartleggingen fremkommer det mange synspunkter på at faglederne har for liten andel tid avsatt til å utøve ledelse. Lederspennet til de fleste fagseksjonslederne er slik vi vurderer det høyt, sett opp mot den avsatte tiden til ledelse og øvrige oppgaver knyttet til stillingen. Samtidig bør det kartlegges hvor mye av tiden som avsattes til ledelse og som faktisk brukes til oppfølging av medarbeidere og hvilke andre oppgaver som utøves i ledelsestiden.

Når det gjelder lederspennet til de administrative seksjons- og avdelingsledere er det langt mindre enn for fagseksjonslederne. Her vurderer vi at NMH har et potensiale for å etablere større og færre administrative seksjoner.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøundersøkelsen ved NMH (ARK 2022) viser at arbeidsmiljøet generelt oppleves som godt. Funn i spørreundersøkelsen som ble gjennomført som en del av datainnsamlingen i evalueringen viser at det er forskjeller mellom faglig og administrativt ansatte når det gjelder tilfredshet med arbeidsmiljøet. Hva som kan bidra til å forklare forskjellen er usikkert, men det kan ha en sammenheng med at det er langt flere i faglig linje som er løsere tilknyttet til NMH gjennom lavere stillingsandeler og som resultatene viser skårer lavere enn medarbeidere i høyere stillinger.

Et annet viktig funn er at ansatte i små stillingsandeler, særlig under 50 %, i mindre grad opplever tilhørighet, fornøydhet med arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. Dette kan henge sammen med begrenset deltakelse i faglige og sosiale fellesskap, mindre ansvar, redusert påvirkningskraft og manglende tilgang til informasjon.

Evalueringskriteriene

Nedenfor oppsummerer vi kort våre vurderinger av organiseringen av NMH med utgangspunkt i kriteriene for evalueringen.

i) Hensiktsmessighet/relevans

Organiseringen ved NMH er basert på en matrisestruktur som i teorien legger til rette for fleksibilitet, faglig spesialisering og tverrfaglig samarbeid. Denne strukturen har særlig innen undervisning gitt gode resultater som vi pekte på over, med høy faglig kvalitet og godt læringsmiljø. Det er imidlertid tegn til at organisasjonen i praksis kan oppleves som kompleks, med overlappende styringslinjer og uklar ansvarsdeling, særlig mellom fagseksjoner, studieprogram og FoU-virksomheten. Selv om bærekraft er et tema det er engasjement for blant ansatte, er det per i dag begrenset systematikk i hvordan dette arbeidet er integrert i kjernevirksomheten. NMHs modell har derfor et tydelig potensial, men forutsetter en tydeligere operasjonalisering av roller, mål og prioriteringer for å fungere fullt ut etter hensikten.

ii) Effektivitet/aktivitet

Det produseres høy faglig kvalitet ved NMH, og det er stor innsatsvilje blant ansatte. Undervisningen fremstår som godt organisert og velfungerende, med dedikerte fagpersoner som sikrer stabil drift. Samtidig viser evalueringen at enkelte organisatoriske forhold kan gjøre det krevende å arbeide effektivt, særlig når det gjelder administrativ støtte og koordinering innen FoU-området. Ressursutnyttelsen utfordres enkelte steder av uklar rolle- og ansvarsfordeling og høyt arbeidspress, spesielt i Studie- og FoU-seksjonen.

iii) Måloppnåelse

NMH leverer i stor grad på sitt samfunnsoppdrag. Undervisningen oppfattes som faglig sterk og relevant, og studentene rapporterer om høy kvalitet og god oppfølging. Det finnes også eksempler på solid kunstnerisk utviklingsarbeid. Institusjonen har dermed oppnådd gode resultater innen kjerneaktivitetene. Samtidig peker evalueringen på at koblingen mellom undervisning og FoU kan styrkes, og at det er behov for bedre forankring og oppfølging av strategiske mål. Særlig gjelder

dette integrering av bærekraft og tydeliggjøring av felles retning for institusjonens utvikling. Dette indikerer at NMH har et solid grunnlag å bygge videre på, samtidig som det er rom for styrking av helhetlig styring og strategisk gjennomføring på tvers av virksomheten.

Samlet sett er organisasjonen preget av stort faglig engasjement og høy kvalitet i leveransene, men slik vi vurderer det er det rom for tydeligere styring, bedre rolleavklaring og mer helhetlig ledelse særlig innen FoU-området. Basert på funn og vurderinger har vi følgende anbefalinger:

1. Videreføring og tydeliggjøring av matrisestrukturen

Matrisemodellen bør videreføres, men det er nødvendig med en betydelig oppstramming.

Det anbefales at hovedprosessene i organisasjonen forankres tydelig i rektors ledergruppe, som bør fungere som en samhandlende og beslutningsdyktig enhet. Rapporteringslinjene fra både faglig og administrativ virksomhet bør føres hele veien opp til rektor og direktør for å sikre helhetlig styring.

2. Rektors ledergruppe som bindeledd i matrisen

Rektors ledergruppe bør gis en mer aktiv rolle i å binde matrisen sammen. Det anbefales at undervisning og FoU inngår som faste tema i ledermøtene mellom rektor og fagseksjonslederne, og at fagseksjonslederne involveres aktivt i utviklingen og gjennomføringen av kjerneprosessene (undervisning, FoU og formidling).

3. Styrket samhandling mellom fagseksjonsledere og studieledere

Det anbefales å styrke samhandlingen mellom fagseksjonsledere og studieledere som en del av utdanningsvirksomheten. Samarbeidet bør struktureres, rollene formaliseres og ledes gjennom arenaer som rektors ledergruppe. Det bør også vurderes hvorvidt det er hensiktsmessig å opprettholde studieledere i svært små stillingsandeler. Et alternativ kan være at enkelte studieledere gis ansvar for flere studieprogrammer for å styrke kontinuitet og ressursutnyttelse.

4. Delegering av ansvar i FoU-linjen

FoU-linjen mangler i dag klare fullmakter og ansvarsnivåer. Det anbefales at det delegeres tydelig ansvar både til senterledere og fagseksjonsledere. Det bør samtidig etableres en felles forståelse i organisasjonen av hva FoU-virksomheten ved NMH skal være, og hvordan den skal følges opp. Rapporteringen bør skje i en sammenhengende linje fra fagseksjonslederne til FoU-utvalget og videre til rektors ledergruppe. Dagens mandat åpner både for at FoU-utvalget kan videredelegere fullmakter til FoU-sentrene og utarbeide utfyllende retningslinjer for FoU-sentrenes virksomhet.

5. Gjennomgang av fullmakter og delegasjoner

Det anbefales at det gjennomføres en full gjennomgang av delegasjon og fullmakter på alle nivåer i organisasjonen. Målet bør være å sikre tydelig ansvarsfordeling og styrket evne til å gjennomføre vedtatte prioriteringer og tiltak.

6. Vurdering av fagseksjonsinndelingen

Dagens inndeling i sju fagseksjoner bør gjennomgås med sikte på mulig sammenslåing til færre og større seksjoner. Dette kan styrke tverrfaglighet og ressursutnyttelse. Det anbefales videre at ledelsestiden til fagseksjonslederne vurderes i lys av seksjonenes størrelse og oppgaver, og at det legges til rette for at flere medarbeidere kan ha fagansvar på delområder i større seksjoner.

7. Reorganisering av administrasjonen

Det er ubalanse i størrelsen på de administrative seksjonene. Studie og FoU-seksjonen har et omfattende ansvarsområde, mens enkelte andre seksjoner er små. Det anbefales å vurdere sammenslåing av mindre seksjoner og en gjennomgang av rolle- og oppgavefordeling, særlig innen personalforvaltning og ansettelsesprosesser.

8. Kartlegging av sentrale arbeidsprosesser i administrasjonen

For å forbedre ressursbruk og intern arbeidsflyt, anbefales det at NMH gjennomfører en kartlegging av de viktigste arbeidsprosessene i administrasjonen. Kartleggingen bør gi grunnlag for å vurdere kapasitet, organisering og muligheter for effektivisering og digitalisering.

9. Styrking av faglig ledelse

Det anbefales at NMH vurderer hva fagseksjonslederne faktisk bruker sin tid på, og om de har tilstrekkelige ressurser og støtte til å utøve god ledelse. Det bør etableres støttefunksjoner, kompetanseutviklingstiltak og mer hensiktsmessig ramme for ledernes arbeid.

10. Styrket samhandling gjennom FoU-sentrene og tverrgående arenaer

FoU-sentrene bør videreutvikles som felles arenaer for faglig utvikling og samhandling på tvers av seksjoner og fagmiljøer. Det anbefales å legge til rette for felles møteplasser, prosjektarbeid og deling av FoU-aktiviteter som fremmer kollegialt fellesskap og tverrfaglig samarbeid.

11. Gjennomgang av utvalg og klargjøre beslutningslinjer

Det er uklart for mange hvem som tar hvilke beslutninger på NMH, og flere ansatte, særlig fagseksjonsledere, opplever høyt arbeidspress samtidig som de deltar i mange råd og utvalg. For å gjøre beslutningsprosessene tydeligere og frigjøre tid til kjerneoppgaver, anbefales det å gjennomgå råds- og utvalgsstrukturen

Innhold

1	Innledning.....	9
1.1	Bakgrunn og mandat.....	9
1.2	Avgrensning.....	10
1.3	Datainnsamlingsmetoder.....	10
1.4	Leseveiledning.....	13
2	Organisasjonsfaglig rammeverk og problemstillinger.....	14
2.1	Design for evaluering av en organisasjon som NMH.....	14
3	Dagens organisering og styring av NMH.....	18
3.1	Organisering av NMH.....	18
3.2	Roller og ansvar – nærmere om NMHs ledelse.....	24
3.3	NMHs strategi.....	28
3.4	Styring av NMH.....	29
3.4.1	Tildelingsbrevet for 2025.....	30
3.4.2	Tilbakemeldinger i etatsstyringsmøter.....	31
4	Dagens organisering – erfaringer i organisasjonen.....	32
4.1	Samfunnsoppdrag, mål og bærekraft.....	32
4.1.1	Vurdering.....	38
4.2	Organisering og styring.....	39
4.2.1	Vurdering.....	47
4.3	Kapasitet, kompetanse og kvalitet.....	50
4.3.1	Vurdering.....	54
4.4	Samhandling.....	55
4.4.1	Vurdering.....	58
4.5	Ledelse.....	59
4.5.1	Informasjonsdeling.....	59
4.5.2	Kvalitet, effektivitet og oppfølging av medarbeiderne.....	60
4.5.3	Lederspenn.....	62
4.5.4	Vurdering.....	62
4.6	Arbeidsmiljø.....	63
4.6.1	Vurdering.....	65
4.7	Synspunkter fra studentene på dagens organisering.....	65
4.7.1	Vurdering.....	69
5	Overordnet vurdering.....	70
5.1	Hensiktsmessighet/relevans.....	72
5.2	Effektivitet/aktivitet.....	73
5.3	Måloppnåelse.....	73
6	Anbefalinger.....	75

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og mandat

Norges musikkhøgskole (NMH) er en vitenskapelig høgskole og har Norges største fagmiljø innen musikk. NMH har 850 registrerte studenter som utgjør 710 heltidsekvivalenter og 210 årsverk som utøves av rundt 340 ansatte. Samfunnsoppdraget til NMH er å tilby høyere utdanning innen musikk basert på forskning og erfaringskunnskap.

NMH sin nye strategi for perioden 2025–2035 setter retning for virksomhetens utvikling i den kommende tiårsperioden. Strategien bygger på tre kjerneverdier: *Lyttende, lærende og levende*. Gjennom lyd og lytting, lærende og levende fellesskap, vil NMH drive internasjonalt ledende, dynamisk og framtidsrettet utdanning. NMH skal ha stor åpenhet og være et knutepunkt i musikk-livet.

Videre har strategien fem strategiske prioriteringer:

- ▶ *Vi løfter fram musikkens rolle og kraft i samfunnet.*
- ▶ *Nyskaping og levende tradisjonsforvaltning kjennetegner arbeidet vårt.*
- ▶ *Kreative samarbeid, kunnskapsbasert undervisning og tett utveksling med praksisfeltene utvikler oss.*
- ▶ *Åpenhet og økt mangfold beriker fellesskapet med flere perspektiver og stemmer.*
- ▶ *Studenter og ansatte utfordres, utvikler seg og trives.*

Disse skal virke innenfor kjerneoppgavene utdanning og forskning, kunstnerisk og pedagogisk utviklingsarbeid (FoU) og formidling. Samlet skal de strategiske prioriteringene bidra til en inspirert høgskole med gode musikk- og administrasjonsfaglige vilkår.

Formålet med evalueringen er å avklare i hvilken grad NMH er organisert på en hensiktsmessig måte for å nå de strategiske intensjonene som kommer frem i den nye planen. NMH presiserer at oppdraget ikke springer ut av et akutt behov for endring, men har til hensikt å styrke institusjonens kunnskapsgrunnlag som utgangspunkt for å møte fremtidens muligheter og utfordringer på best mulig måte.

Evalueringen svarer ut tolv problemstillinger:

1. Hva er svakheter og styrker ved NMHs organisasjons- og styringsstruktur og hvordan bygger dagens struktur opp om skolens hovedvirksomhet (utdanning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling)?
2. Hvordan vurderes dagens struktur opp mot institusjonens ambisjoner for ivaretagelse av samfunnsoppdraget og for arbeidet med å nå de langsiktige målene i strategisk plan?
3. Hvordan vurderes dagens organisering av det faglige personalet i sju fagseksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?
4. Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens matrisestruktur, der den faglige virksomheten styres gjennom en utvalgs- og senterstruktur på tvers av fagseksjonene?
5. Hvordan vurderes dagens administrative organisering i seks seksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?
6. Hvordan vurderes samhandlingen mellom fagseksjoner og administrative seksjoner? Hva fungerer godt og hva fungerer mindre godt?
7. Hvordan vurderes institusjonens evne til å utvikle og operasjonalisere bærekraftige løsninger i sin kjernevirksomhet?

8. Hvordan fungerer dagens organisering med hensyn til å utvikle god samarbeidskultur, mangfold og trivsel?
9. Hvordan fungerer dagens organisering for studentene?
10. Hvordan vurderes fagseksjonsleders kontrollspenn?
11. Hvordan vurderes administrative seksjonsleders kontrollspenn?
12. Hvordan vurderes organisasjonen å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?

I tillegg har NMH ønsket innspill til suksesskriterier og fallgruver en må ta hensyn til ved en eventuell ny organisasjonsstruktur, samt innspill til mulige fremtidige organisatoriske prinsipper og løsninger.

De 12 problemstillingene innebærer at evalueringen omfatter en overordnet vurdering av organiseringen ved NMH med vekt på hvordan organisasjonsstrukturen fungerer sett opp mot samfunnsoppdrag, strategi og leveranser. Samt hvordan fordeling av roller og ansvar og hvordan samarbeidet på tvers av fagavdelinger og administrative seksjoner fungerer. I tillegg vurderes det i hvilken grad organisasjonen er rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for fremtidige krav.

1.2 Avgrensning

I evalueringen vurderer vi ikke de økonomiske rammebetingelse som NMH har til rådighet. Den økonomiske virkeligheten som NMH opererer i, vil være en viktig kontekstvariabel å se resultatene i lys av, men inngår ikke som en sentral del av denne evalueringen, som dreier seg om den interne organiseringen av NMH. Det betyr at evalueringen har et internt fokus og at det avgrenses mot en vurdering av NMH sett ut ifra eksterne interessenters perspektiver og vurderinger.

1.3 Datainnsamlingsmetoder

I datainnsamlingen har vi benyttet ulike datakilder for å dekke bredden av problemstillingene i evalueringen. De sentrale datainnsamlingsmetodene har vært dokumentgjennomgang, kvalitative intervju og fokusgruppeintervju, spørreundersøkelser og innhenting av statistikk som eksempelvis sykefraværdata.

1.3.1 Dokumentgjennomgang

I dokumentgjennomgangen har vi gjennomgått en rekke dokumenter og de mest sentrale dokumentene er beskrevet i tabellen nedenfor.

Tabell 1-1 Oversikt over sentrale dokumenter som har blitt gjennomgått i evalueringen

Dokumentgjennomgang	
Tildelingsbrev 2025 og referat fra etatsstyringsmøter 2022 og 2023	Organisering av fellesadministrasjonen – Prosjektgruppas rapport (2017)
Årsrapport 2024	System for sikring og utvikling av utdanningskvalitet ved Norges musikkhøgskole
Beskrivelse av organisasjonsstrukturen	
Resultater fra medarbeiderundersøkelsen ARK, 2024	
Mandat og instruks vedtatt av styret 2017	
Beskrivelse av studieutvalg, programutvalg og komiteer	

1.3.2 Kvalitative intervju

I den innledende fasen gjennomførte vi ni intervjuer med ledere, studieledere, og ansatt-representanter. Intervjuene ble gjennomført semistrukturert¹, og guidene er lagt i vedlegg til rapporten. Hensikten med de innledende intervjuene var å få et overordnet bilde av informantenes vurderinger av organiseringen av NMH, i tillegg til å få innspill til utforming av spørsmål i spørreundersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført fysisk i NMHs lokaler.

1.3.3 Fokusgruppeintervju

I evalueringen har vi gjennomført syv fokusgruppeintervju, med fire–syv deltakere i hver gruppe.² Vi intervjuet følgende grupper hver for seg: rektoratet, fagseksjonsledere, administrative seksjonsledere, FoU-senterledere, to grupper med studieledere og en gruppe med representanter for studentene. Hensikten med fokusgruppeintervjuene var å løfte frem noen generelle funn fra spørreundersøkelsen, men også noen mer spesifikke funn mer relevant for noen av gruppene enn andre. I fokusgruppeintervjuene ble funnene drøftet av deltakerne i intervjuene.

Hensikten med fokusgruppene på et overordnet nivå var å få tilstrekkelig dybde i datainnsamlingen. Rammen for fokusgruppeintervjuene var inntil 2,5 timer, og intervjuene ble gjennomført fysisk på Musikkhøgskolen.

1.3.4 Spørreundersøkelse

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse til alle ansatte ved NMH. Hensikten var å få et bredt kunnskapsgrunnlag som grunnlag for evalueringen. Spørsmålene i spørreundersøkelsen ble utviklet i samarbeid med prosjektgruppen ved NMH og er kvalitetssikret i styringsgruppen for evalueringen. Spørreundersøkelsen ble pilotert av styringsgruppen.

Spørreundersøkelsene ble sendt ut til e-postadressene til ansatte som arbeider 20 % stilling eller høyere ved NMH. Dataene er samlet inn via analyseverktøyet Enalyzer.³ Det ble orientert om undersøkelsen på NMHs intranettsider.

I alt 278 ansatte ble invitert og av disse besvarte 172 spørreundersøkelsen. Det utgjør en svarandel på 62 %. Det ble sendt ut i alt tre purringer, for å øke deltakelsen. Spørreundersøkelsen ble gjennomført i perioden 10. mars – 25. mars. En nærmere beskrivelse av utvalget er lagt i vedlegg til rapporten.

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte ved NMH vurderer vi som rimelig representativ. Blant de som svarte på spørreundersøkelsen er det noe overvekt av ansatte som jobber 100 % stilling. Lavest deltakelse er blant ansatte med en stillingsandel på 20–29 %. Det er også noe varierende deltakelse mellom seksjonene, med lavest deltakelse i seksjon for musikkteori, komposisjon og musikkteknikk (36 %).

¹ Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en strukturert intervjuguide, men at det åpnes for å endre/supplere spørsmålene etter gangen i intervjuet.

² Et fokusgruppeintervju er et strukturert gruppeintervju, hvor en eller to personer leder et intervju med seks–ti deltakere.

³ Verktøy for innsamling av data fra spørreundersøkelser

Tabell 1-2 Deltakelse etter seksjonstilhørighet

Seksjoner	Gjennomført	Ikke svart	Ufullstendig	Totalt	Svar%
Blåsere, slagverk, strykere og harpe	25	16	2	43	58
Klav akkom.gitar & akk, dir., sang og kirkem	31	19	6	56	55
Imp.mus, jazz & folkem	18	9	9	36	50
Mus.ped. & mus.ter	24	5	7	36	67
M.teori.,komp & m.tek	12	15	6	33	36
Studie og FoU-seksjonen	26	0	1	27	96
Øvrig administrasjon	33	6	5	44	75
Uten seksjonstilhørighet	3	0	0	3	100
Totalt	172	70	36	278	62

Tabell 1-3 Deltakelse etter stillingsandel

Stillingsandel	Gjennomført	Ikke svart	Ufullstendig	Totalt	Svar%
20–29 %	9	16	8	33	27
30–49 %	14	6	0	20	70
50–69 %	32	19	8	59	54
70–99 %	20	12	6	38	53
100 %	97	17	14	128	76
Totalt	172	70	36	278	62

Resultatene fra spørreundersøkelsen til de ansatte har vi analysert fordelt for fagseksjoner og seksjoner i administrasjonen og stillingsandel. Vi har testet om det er en observert forskjell mellom grupper, og der hvor der foreligger statistisk signifikante forskjeller⁴ mellom ulike grupper, så kommenteres dette i teksten.

I et tverrsnittdesign som vi legger opp til her vil det ikke være mulig å si noe om årsakssammenhenger og/eller retning på eventuelle sammenhenger som observeres. For mer robuste analyser må andre typer design benyttes enn det vi legger opp til i dette prosjektet. Analysene har blitt gjennomført i statistikkprogrammet SPSS Statistics V28.

I spørreundersøkelsen har respondentene fått mulighet til å svare i fritekstfelt. Resultatene fra fritekstfeltene er sammenfattet og gir supplerende beskrivelser til resultatene fra de kvantitative analysene av datamaterialet.

1.3.5 Ledersamling

Vi presenterte overordnede funn fra spørreundersøkelsen i en ledersamling. Hensikten var kvalitetssikring av vår forståelse av NMH som organisasjon med utgangspunkt i resultatene fra spørreundersøkelsen. Deltakerne ble delt inn i grupper og bedt om å gi innspill til funn og forslag til videre analyser. Innspillene fra ledersamlingen inngår som en del av datainnsamlingen i evalueringen.

⁴ Statistisk signifikans er et begrep som brukes for å beskrive sannsynligheten for at noe er et resultat av tilfeldigheter. Et resultat av en statistisk analyse betegnes som statistisk signifikant dersom det er lite sannsynlig at resultatet har oppstått tilfeldig. I analysene har vi benyttet et signifikansnivå på 0,05 (5 %).

1.3.6 Analyse

Analysen av intervjumaterialet bygger på en tematisk tilnærming, med mål om å identifisere mønstre, variasjon og fellestrekk i hvordan elementer ved organiseringen av NMH oppleves og forstås av ulike grupper av ansatte. Vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en felles intervjuguide. Synspunkter og vurderinger fra informantene er kategorisert etter de sentrale temaområdene i evaluering – som organisering, roller og ansvar, samhandling ledelse m.m. For hver temadel har vi sammenstilt innholdet på tvers av intervjuer og grupper av informanter, og vurdert hvilke innsikter som er felles, som spriker, eller som fremstår som særlig viktige sett opp mot formålet med evalueringen.

Spørreundersøkelsen er analysert deskriptivt og presenteres som %-andeler. Resultatene illustreres med bruk av enkle figurer. Data fra åpne svar er sammenstilt og gir en beskrivelse av hovedtendenser i fritekstsvarene.

I analysen har vi brukt triangulering mellom intervjudata og andre kilder, som strategidokumenter, rapportering og tidligere kunnskapsgrunnlag. Dette styrker kvaliteten på analysen og bidrar til å fange opp ulike perspektiver og sammenhenger.

Vi har ikke gjennomført kvantitative tellinger av hvor mange som mener hva. I stedet har vi lagt vekt på mønstre, begrunnelser og gjentakelser – og har særlig tillagt vekt på innsikter som deles av flere uavhengige informanter, eller som støttes av annen dokumentasjon. Der det er variasjon eller uenighet, forsøker vi å synliggjøre dette.

Analysen er i tillegg informert av faglig skjønn og relevant erfaringskunnskap, blant annet fra tidligere organisasjonsevalueringer. Dette betyr at våre vurderinger bygger både på systematisk datagrunnlag og på analytisk tolkning, snarere enn på ren oppsummering av informantenes uttalelser.

1.4 Leseveiledning

I kapittel 1 beskriver vi kort formål og hensikt med evalueringen og datainnsamlingsmetoder.

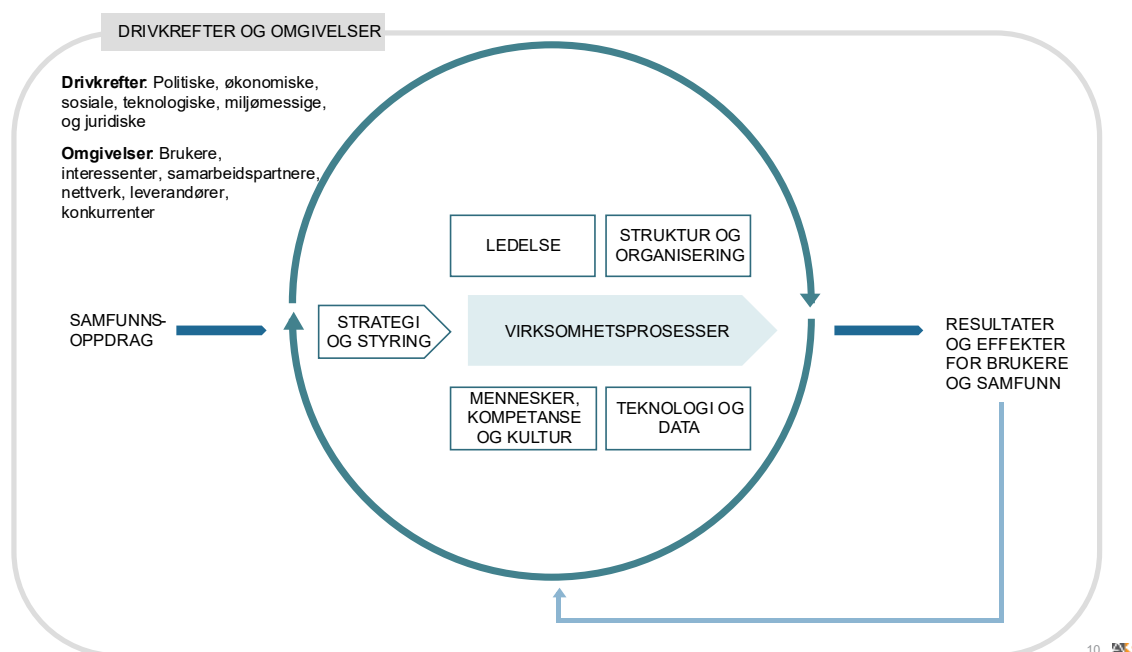
I kapittel 2 redegjør vi for evalueringens organisasjonsfaglige rammeverk og kriteriene som organiseringen ved NMH vil bli vurdert opp mot. I kapittel 3 beskriver vi dagens organisering og styring av NMH. Kapittel 4 handler om erfaringer i organisasjonen om dagens organisering, ledelse og arbeidsmiljø. I kapittel 5 gir vi en samlet vurdering av organiseringen av NMH. I kapittel 6 gir vi våre anbefalinger.

2 Organisasjonsfaglig rammeverk og problemstillinger

2.1 Design for evaluering av en organisasjon som NMH

I vår organisasjonsfaglige tilnærming har vi lagt til grunn en gjennomgang og vurdering av hvordan NMH som organisasjon fungerer opp mot samfunnsoppdraget og prioriteringene i den nye strategien. Tilnærmingen vektlegger både hvordan NMH påvirkes av kontekst og omgivelser og formes og utvikles av interne forhold. I evalueringen er det i all hovedsak den interne strukturen og prosessene som har vært temaet for evalueringen.

Vår organisasjonsfaglige tilnærming kan illustreres ved hjelp av følgende modell:



Figur 2-1 Modell av en organisasjon – eksterne og interne forhold. Kilde: Agenda Kaupang, bygget på/inspirert av Schein og Mintzberg

Overordnet illustrerer modellen at NMHs resultater og effekter påvirkes av både eksterne og interne forhold i institusjonen. Vi anerkjenner at NMH opererer i en kompleks virkelighet, og er påvirket av både interne og eksterne krefter og rammevilkår.

Vi skal i det følgende beskrive de ulike elementene i modellen koblet opp mot problemstillingene for evalueringen.

Eksterne drivkrefter

Eksterne drivkrefter som påvirker virksomheten kan være *politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og juridiske*. Dette er forhold som virksomheten i liten grad har kontroll over, men som i mange tilfeller kan framskaffe et endringsbehov i virksomheten. Tidligere var virksomheter gjerne definert som mer lukkede «bokser» med et klart skille mellom egen virksomhet og eksterne aktører, men dette skillet blir stadig mer flytende.

NMH er en virksomhet som i stor grad blir påvirket av eksterne drivkrefter og omgivelser, inkludert departementet, brukere, interessenter og samarbeidspartnere. Dette er elementer som påvirker organisasjonen, og som er et viktig forhold å være bevisst, selv om det er de interne forholdene i organisasjonen evalueringen er rettet mot.

Samfunnsoppdraget

Offentlige virksomheters samfunnsoppdrag og rammevilkår er politisk styrt og kommer i statlig sektor blant annet til uttrykk gjennom tildelingsbrev fra departement til underliggende virksomhet. Basert på resultater, effekter og egen læring og utvikling, utarbeider offentlige virksomheter mål, strategier og planer for å konkretisere og operasjonalisere samfunnsoppdraget.

NMHs samfunnsoppdrag er å tilby høyere utdanning innen musikk basert på forskning og erfaringskunnskap. For å levere på oppdraget og nå målene forutsetter det at NMH som organisasjon oppleves som relevant og av høy kvalitet av sine omgivelser. Videre er det vesentlig at høyskolen har gode strukturer og systemer for å sikre effektiv og forsvarlig drift. Dette innebærer at organisasjonen er avhengig av kompetente forskere, undervisere og administrative ressurser som gjennom godt samarbeid og utviklingsarbeid evner å videreutvikle institusjonen og opprettholde høy faglig og administrativ kvalitet.

Strategi og styring

Strategi og styring omfatter systemer for oppfølging og rapportering av mål, økonomi og resultater (leveranser, kvalitet og effektivitet). For å oppnå samfunnsoppdraget sitt, er det avgjørende at en virksomhet som NMH utvikler tydelige *strategier*, samt etablerer gode *styringssystemer*.

Som omtalt i kapittel 1, har NMH nylig vedtatt en ny strategi, og styringssystemet ble ansett som forsvarlig ved forrige NOKUT-gjennomgang. I en organisasjonsevaluering bør det likevel inngå en vurdering av hvordan NMH jobber konkret for å oppnå mål og strategier, samt hvilke systemer og strukturer som er etablert for å dokumentere utviklings- og kvalitetsarbeidet. I evalueringen vurderer vi i hvilken grad dagens struktur bidrar til at organisasjonen når sine langsiktige strategiske mål i strategisk plan, og samtidig en vurdering av institusjonens evne til å utvikle og operasjonalisere bærekraftige løsninger i sin kjernevirksomhet.

Av problemstillingene som skal kartlegges er det særlig tre vi vurderer som relevant med hensyn til aspektet strategi og styring:

2. Hvordan vurderes dagens struktur opp mot institusjonens ambisjoner for ivaretagelse av samfunnsoppdraget og for arbeidet med å nå de langsiktige målene i strategisk plan?
7. Hvordan vurderes institusjonens evne til å utvikle og operasjonalisere bærekraftige løsninger i sin kjernevirksomhet?
8. Hvordan vurderes organisasjonen å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?

Virksomhetsprosesser

I vår modell dreier virksomhetsprosesser seg om både kjerneprosessene knyttet til primærvirksomheten, som er utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling, og støtteprosessene knyttet til interne støtte- og servicefunksjoner. Teknologit utviklingen er i dag den viktigste driveren for endring av virksomhetsprosessene. Mens digitaliseringens første fase i stor grad erstattet manuelle prosesser med automatiserte prosesser innenfor samme struktur og styringssystemer, utfordrer digitaliseringen nå både måten vi gjør ting på og eksisterende strukturer, styring/ledelse, kompetanse og samhandling på tvers av både interne og eksterne aktører.

Virksomhetsprosesser, digitalisering og teknologiutvikling er i utgangspunktet ikke spesifikt omfattet av problemstillingene framhevet i konkurransegrunnlaget. Samtidig vet vi, som det også presiseres i konkurransegrunnlaget, er at digitalisering og teknologiutvikling (sammen med mangfoldsspørsmål, bærekraft/bæreevne samt internasjonalisering) er kritiske elementer med tanke på å tilpasse NMH til framtidens samfunnsutfordringer.

Ledelse

Ledelse handler i vår modell om å oppnå resultater gjennom påvirkning av andre og andres arbeid. I vår tilnærming skjer påvirkning både nedover i organisasjonen og ut mot omgivelsene. En viktig forutsetning for utøvelse av ledelse, er at lederne har tid og mulighet for å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere.

Ett av formålene med ledelse er å utvikle virksomhetens prosesser (se over). For å oppnå dette har ledere et sett med virkemidler tilgjengelige, som de kan bruke for å påvirke organisasjonen. Hvert av disse virkemidlene knytter seg opp mot spesifikke problemstillinger utpekt i konkurransegrunnlaget:

- ▶ **Struktur og organisering** handler om å skape et bilde på ønsket atferd i organisasjonen, gjennom en bestemt fordeling av oppgaver og myndighet i virksomheten. I denne evalueringen vil vi undersøke:
 1. Hva er svakheter og styrker ved NMHs organisasjons- og styringsstruktur og hvordan bygger dagens struktur opp om skolens hovedvirksomhet (utdanning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling)?
 3. Hvordan vurderes dagens organisering av det faglige personalet i sju fagseksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?
 4. Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens matrisestruktur, der den faglige virksomheten styres gjennom en utvalgs- og senterstruktur på tvers av fagseksjonene?
 5. Hvordan vurderes dagens administrative organisering i seks seksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?

Når det gjelder det gjelder punkt 4 og 5 over er det erfaringsmessig slik at samarbeid mellom faglig og administrativt personale er avgjørende for å sikre en velfungerende utdannings- og forskningsinstitusjon. Forskning på feltet viser at god administrativ støtte legger til rette for at undervisere og forskere kan konsentrere seg om sine kjerneoppgaver, og styrker organisasjonens måloppnåelse.⁵

- ▶ Menneskelige ressurser omfatter **mennesker, kompetanse og kultur**. De mest aktuelle problemstillingene fra konkurransegrunnlaget knyttet til dette temaet er:
 6. Hvordan vurderes samhandlingen mellom fagseksjoner og administrative seksjoner? Hva fungerer godt og hva fungerer mindre godt?
 8. Hvordan fungerer dagens organisering med hensyn til å utvikle god samarbeidskultur, mangfold og trivsel?
- ▶ **Teknologi og data** omhandler teknologisk utvikling og informasjon/(stor) data som virksomheten trenger. Dette temaet er ikke eksplisitt omfattet av problemstillingene i evalueringen. Men berører likevel i noen grad knyttet til temaene kompetanse og arbeidsprosesser.

⁵ For beskrivelse av betydningen av administrative funksjoner for akademiske kjerneoppgaver, se blant annet Tauginiené, L. (2009). The roles of a research administrator at a university. Public Policy and Administration, 1(30), 45-56 og Whitchurch, C. (2013). Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of 'Third Space' professionals. London: Routledge.

Resultater

Modellen omhandler også resultater, som er de leveranser, kvalitet og effektivitet som virksomheten har kontroll over. Resultater gjelder også effekter på samfunn og brukere som virksomheten ofte kun i begrenset grad har kontroll over, som typisk er generelle utviklingstrekk i samfunnet og andre aktørers/organisasjoners handlemåter.

Med hensyn til resultater har vi i evalueringen, med utgangspunkt i de gitte problemstillingene, kartlagt hvordan studentene oppfatter at dagens organisering fungerer, og i hvilken grad den bidrar til et godt læringsutbytte.

Lærings-, utviklings- og innovasjonssløyfe

Det siste aspektet av modellen er virksomhetens lærings-, utviklings- og innovasjonssløyfe. Dette omfatter evner til å tilegne seg læring for å drive strukturert utviklings- og innovasjonsarbeid. Denne sløyfen påvirkes av både interne og eksterne resultater, effekter og utviklingstrekk. Denne organisasjonsevalueringen vil være et godt utgangspunkt for kunnskapsbasert videreutvikling av den interne organiseringen av NMH og på den måten inngå i virksomhetens lærings-, utviklings- og innovasjonssløyfe.

Evalueringskriterier

Forholdene og faktorene vi har nevnt over, viser den komplekse virkeligheten NMH opererer i. Når en skal evaluere en virksomhet innenfor slike rammer, er det sentralt at det etableres et sett kriterier som beskrivelser av praksis og funn kan vurderes opp mot. Kriteriene spiller dermed en normativ rolle i en evaluering, og for at de skal være relevante, må de knyttes til både rammene for- og formålet med evalueringen. Basert på forespørselen for dette oppdraget, som overordnet handler om å vurdere om NMH er hensiktsmessig organisert i lys av den nye strategien med tanke på å levere på samfunnsoppdraget og oppnå fastsatte mål nå og fremover, vurderer vi at det særlig er tre kriterier som vil være sentrale for denne evalueringen: hensiktsmessighet, relevans og måloppnåelse.⁶ Ved å vurdere funn med utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålene opp mot evalueringskriteriene, vil vi kunne vurdere hvordan NMHs organisering fremstår i dag sett opp mot formålet for evalueringen.

⁶ Basert på OECDs kriterier for evaluering av. [Evaluation Criteria - OECD](#)

3 Dagens organisering og styring av NMH

3.1 Organisering av NMH

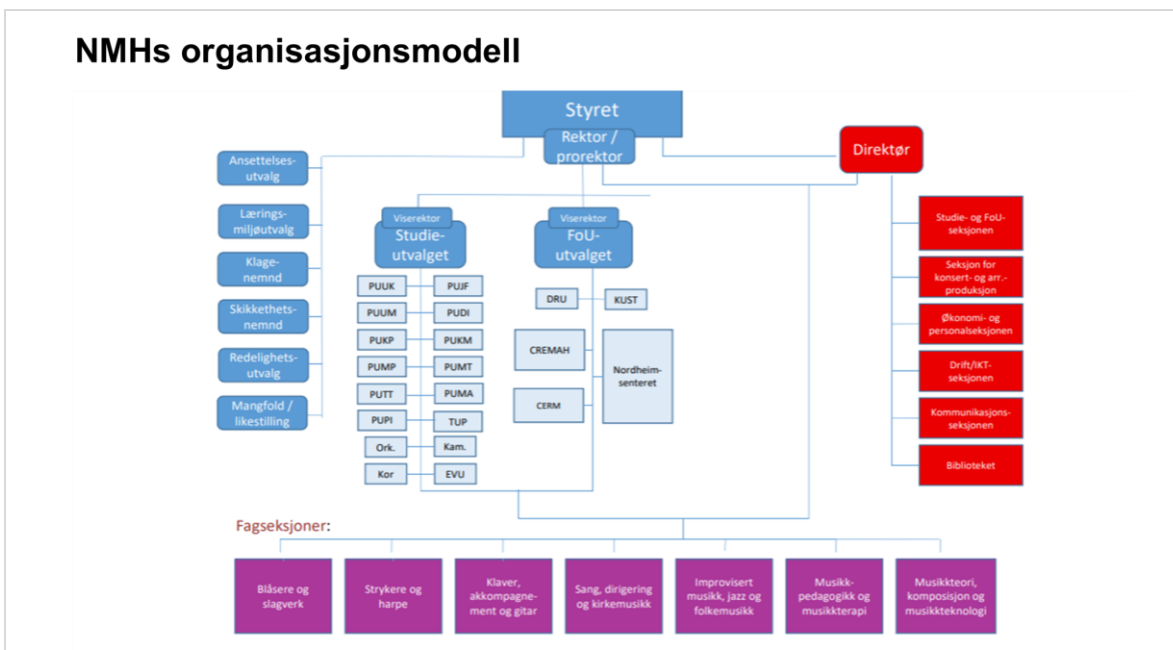
NMH er underlagt Kunnskapsdepartementet som en selvstendig vitenskapelig høyskole. Høgskolen er et «forvaltningsorgan med særskilte fullmakter»⁷, og er slik sett tilknyttet staten på samme måte som resten av universitets- og høyskolesektoren. NMH følger universitets- og høyskolelovens hovedmodell med valgt rektor og todelt ledelse.

I dette kapittelet beskriver vi hovedelementene i dagens organisering av NMH, både de ulike organisasjonsenheterne og -nivåene, med tilhørende roller og ansvar.

Skillet mellom organisering/organisasjonsstruktur med avdelinger og seksjoner, roller og ansvar, og styringsstruktur, med årlige tildelingsbrev fra ansvarlig departement (Kunnskapsdepartementet), mål- og resultatstyring, risikoanalyser, budsjett, handlingsplaner og rapportering, vil i praksis fremstå som overlappende. Vi har i dette beskrivende kapittelet valgt å holde på skillet mellom organisering og styring ved først å beskrive organiseringen, og deretter, i kapittel 3.6, NMHs styringsstruktur og virksomhetsstyring. I analysene og vurderingene som følger fra kapittel 4 og utover er dette skillet beholdt, men vi har samtidig forsøkt å tydeliggjøre samspillet mellom styring og organisering og hvilke faktorer vi har ansett som vesentlige.

3.1.1 Organisasjonskart

Virksomheten er organisert med et styre, delt ledelse mellom rektor og direktør, og med syv fagavdelinger for instrumentgrupper/sjangre og seks fagseksjoner for de administrative fellesfunksjonene, eller fellestjenestene.



Figur 3-1 Organisasjonskart for NMH. Kilde: NMH

⁷ For en nærmere beskrivelse av statlige organisasjons- og tilknytningsformer, se DFØ 2018-8 Organisasjonsformer i offentlig sektor. En kartlegging.

NMHs organisasjonsmodell er en blanding av en tradisjonell linjeorganisasjon og en såkalt matriseorganisasjon. De administrative seksjonene er linjeorganisert hvor alle seksjonslederne rapporterer til direktør. Den faglige virksomheten ved NMH er organisert i matrise. En matriseorganisasjon kjennetegnes av at ansvarslinjene går i minst to retninger. En medarbeider i en matriseorganisasjon rapporterer derfor i minst to ulike linjer.

NMHs matrise har tre ulike rapporteringslinjer hvor hver rapporteringslinje har sin egen struktur:

1. *Fagavdelingene* utgjør en linjestruktur hvor de ansatte har sin faglige tilhørighet og hvor seksjonslederne har personalansvar for de ansatte. Fagseksjonslederne har også ansvar for den faglige utviklingen og det faglige nivået i hver seksjon. Fagseksjonsleder har øremerket 40 % av sin stilling til å utøve ledelse.
2. *Studieutvalget* som ledes av viserektor undervisning, har ansvar for NMHs utvikling og gjennomføring av undervisningsvirksomheten. Hvert studieprogram ledes av en studieleder. Studieleder er en funksjon som utgjør 4 %-12 % stilling. Det er eksempler på at fagseksjonsledere også innehar studielederfunksjon.
3. FoU-utvalget har ansvar for NMHs forsknings- og FoU-virksomhet. Den operative virksomheten utøves av de tre FoU-sentrene. Sentrene ledes av en senterleder. Det er til sammen fire senterledere. Senterlederne tilhører ulike fagseksjoner og har avsatt en %-andel av stillingen sin til ledelse av sentrene. For CERM og CREMAH utgjør ledelse av senteret 40 % av et årsverk. For CERM er dette fordelt på to personer. For NordART er 50 % av et årsverk avsatt til ledelse av senteret.

Tradisjonelt er matriseorganisering en vanlig organisasjonsform for mindre og mellomstore prosjekter og prosjektorganisasjoner. Hvert prosjekt utgjør da en midlertidig organisasjon. En medarbeider kan ha en tilknytning i den faste linjeorganisasjonen og samtidig være allokert til ett eller flere prosjekter. Matrisen på NMH er en permanent organisasjonsform.

Det som regnes som styrker med matriseorganisering, er at den tillater deling av ressurser med spesialkompetanse på tvers av avdelinger. Dette kan gi åpnere kommunikasjonskanaler, og fremme samarbeid på tvers og bidra til effektiv ressursutnyttelse. Ulempen med organisasjonsformen ligger i den delte autoriteten. Det kan oppstå prioriteringskonflikter om arbeidsoppgaver i de ulike prosjektene en medarbeider er allokert til.⁸

3.1.2 Seksjoner

NMH er i dag organisert i syv fagseksjoner (faglig linje) og seks seksjoner (administrativ linje)

Tabell 3-1 Oversikt over seksjoner i faglig og administrativ linje.

Faglig linje	Administrativ linje
Fagseksjon for strykere og harpe	Studie- og FoU-seksjonen ⁹
Fagseksjon for blåsere og slagverk	Seksjon for konsert- og arrangementsproduksjon
Fagseksjon for dirigering, sang og kirke- musikk	Seksjon for kommunikasjon- og samfunnskontakt
Fagseksjon for klaver, akkompagnement, gitar og akkordeon	Seksjon for drift og IKT
Fagseksjon for musikkpedagogikk og musikkterapi	Seksjon for økonomi, personal og arkiv
Fagseksjon for musikkteori, komposisjon og musikkteknologi	Biblioteket
Fagseksjon for improvisert musikk, jazz og folkemusikk	

⁸ Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.) Fagbokforlaget.

⁹ Studie- og FoU-seksjonen er delt inn i tre enheter: Enhet for FoU-administrasjon og prosjektstøtte, Enhet for studieadministrasjon og studentstøtte og Enhet for utdanningskvalitet, internasjonalisering og livslang læring.

3.1.3 Studieprogrammene

Tabellen nedenfor viser oversikt over studieprogram ved NMH i studieåret 24/25.

Tabell 3-2 Studieprogram i studieåret 24/25

Doktorgradsstudier	Masterstudier	Bachelorstudier	Videreutdanning
Ph.d.-programmet i musikkforskning	Utøving	Utøving – klassisk	Kirkemusikk 1
Ph.d.-programmet i kunstnerisk utviklingsarbeid	Dirigering		Kirkemusikk 2
	Kirkemusikk		Ensembleledelse 1
	Komposisjon	Utøving – improvisert musikk/jazz	Ensembleledelse 2
	Musikkteori		Musikk og helse
	Musikkpedagogikk	Utøving – folkemusikk	Komposisjon
	Musikkterapi	Dirigering	Jazzkomposisjon
		Kirkemusikk	Musikkteori og musikkhistorie
		Komposisjon	Live electronics
		Musikkpedagogikk	Praktisk-pedagogisk utdanning
		Det frie bachelorstudiet	Kulturledelse
		Høgskolekandidat pianostemmer	Kulturelt entreprenørskap
			Praksisveiledning Komposisjon
			Jazzkomposisjon
			Musikkteori og musikkhistorie

Hvert studieprogram ledes av en studieleder. Studieleder har ansvar for programkvaliteten i studieprogrammene personen leder, blant annet gjennom faglig koordinering og ved å sikre faglig sammenheng og helhet i studiet. Studieleder skal sikre god kommunikasjon med og mellom alle som underviser på et program og mellom studenter og lærere. Studielederen skal også bidra til å utvikle programmenes faglige nettverk, nasjonalt og internasjonalt. Studieleder er normalt leder av programutvalget som hører til studieprogrammet.

3.1.4 FoU-sentrene

Det er tre FoU-sentre ved NMH, NordART, CERM og CREMAH.

NordART (Arne Nordheim senteret) er Norges musikkhøgskole sitt senter for kunstnerisk utviklingsarbeid, pedagogisk utviklingsarbeid og praksisorientert musikkvitenskap.

NordART skal legge til rette for prosjekter skapt av stipendiater og faglig ansatte innen praksisorientert musikkvitenskap, kunstnerisk utviklingsarbeid og pedagogisk utviklingsarbeid. Ved NordART er det en ambisjon at disse tre forsknings- og utviklingsgrenene skal berike hverandre og virke sammen. Senteret har utarbeidet beskrivelser av hva pedagogisk utviklingsarbeid,

kunstnerisk utviklingsarbeid og praksisorientert musikkvitenskap kan være ved Norges musikkhøgskole.

125 personer fra alle fagseksjonene bortsett fra seksjonen for musikkpedagogikk og musikkterapi, er tilknyttet NordART.

CERM (Senter for utdanningsforskning i musikk) er et forsknings- og utviklingssenter med ansvar for å tilrettelegge for og gjennomføre prosjekter som setter undervisning og læring i musikk-utdanning, musikkopplæring og musikkpedagogisk virksomhet i fokus. Det inkluderer også relasjonen til ulike praksisfelt slik som grunnopplæring, kulturskolen, det frivillige musikkliv og andre høyere utdanningsinstitusjoner. Forskning og faglig utviklingsarbeid innen CERM vil kunne bygge opp under institusjonenes arbeid med utdanningskvalitet. Det CERM gjør er:

- ▶ Initierer og gjennomfører forsknings- og utviklingsprosjekter om og for alle typer høyere musikkutdanning og musikkopplæring i videregående skole, kulturskole, grunnskole og det frivillige musikklivet, samt musikkpedagogisk grunnlagstenkning.
- ▶ Synliggjør Musikkhøgskolens fag- og forskningskompetanse om musikkutdanning og -opplæring på alle disse områdene.
- ▶ Arrangerer seminarer og symposier om utdanningsforskning i musikk.
- ▶ Deltar i, og utvikler nasjonale og internasjonale nettverk for utdanningsforskning i musikk.

CREMAH (Senter for forskning i musikk og helse) har som målsetting å utvikle ny kunnskap, forståelse, evidens og kritisk refleksjon gjennom forskning i musikkterapi og på musikk som helseressurs for mennesker og samfunn. CREMAH skal utvikle

- ▶ ny teori, kunnskap, forståelse, evidens og kritisk refleksjon om musikk som helsefremmende og -forebyggende ressurs for mennesker og samfunn
- ▶ forskning på musikkterapi som systematisk behandling
- ▶ toneangivende forskningsformidling (publikasjoner, media og nettfremidling)

3.1.5 Råd og utvalg

Studieutvalget

Studieutvalget har fått delegert fra styret ansvar for at NMHs utdanningsvirksomhet blir gjennomført i tråd med styrets strategiske føringer, planer, fastsatte mål og resultatkrav. Utvalgets ansvar omfatter studier på bachelor- og masternivå, videreutdanning, etterutdanning og talentutviklingsprogrammet. Studieutvalget skal foreslå både langsiktig strategi for høgskolens utdanningsvirksomhet og planer for det enkelte budsjettår. Videre har de ansvaret for kvalitetssikring av utdanningsvirksomheten. Studieutvalget disponerer det budsjett styret har stilt til rådighet for utdanningsvirksomheten. Utvalget fastsetter studieplaner og emnebeskrivelser for studieprogrammene og studietilbudet innenfor videreutdanningsvirksomheten (studieprogram på inntil 60 studiepoeng).

Studieutvalget skal for øvrig:

- ▶ fastsette nærmere regler for opptak og eksamen
- ▶ oppnevne sensorer
- ▶ fastsette opptakskvoter for de enkelte studier og instrumenter
- ▶ fastsette undervisningsterminene,
- ▶ behandle saker om godskriving, fritak og godkjenning av annen utdanning
- ▶ behandle søknader fra studenter om permisjoner, om tilpasninger av studiet og om unntak fra studieplaner, og fastsette retningslinjer for behandling av enkeltsaker som kan avgjøres administrativt

- ▶ ivareta andre oppgaver som er tillagt utvalget gjennom forskrift om studiene ved Norges musikkhøgskole, kvalitetssikringssystemet og andre vedtak styret har gjort
- ▶ fastsette utfyllende bestemmelser til forskrift om studiene ved Norges musikkhøgskole

Studieutvalget skal opprette og oppnevne programutvalg som rådgivende organ for studieutvalget for ett eller flere studieprogrammer, og fastsette sammensetning og mandat for hvert enkelt programutvalg. Utvalget kan opprette andre underutvalg eller komiteer for å ta seg av særskilte oppgaver og de kan delegere myndighet videre til programutvalg eller andre underutvalg/komiteer. Myndighet kan også delegeres til studieutvalgets leder eller studie- og FoU-sjefen.

Leder av studieutvalget oppnevnes av styret. Studieutvalget består for øvrig av 4–7 faglig tilsatte og 2 studenter. Det oppnevnes samtidig minst 3 varamedlemmer fra faglig tilsatte og 2 varamedlemmer fra studentene. Faglig tilsatte medlemmer og varamedlemmer oppnevnes av styret etter forslag fra fagseksjonene. Studentmedlemmer og – varamedlemmer oppnevnes av studentutvalget. Funksjonstiden for leder, faglig tilsatte medlemmer/varamedlemmer og eksterne medlemmer er 4 år, sammenfallende med styreperioden. Funksjonstiden for studentmedlemmer/varamedlemmer er 1 år.

Programutvalgene

Programutvalgene er rådgivende organ for studieutvalget (og for FoU-utvalget når det gjelder doktorgradsstudier). Antall programutvalg og sammensetningen av disse beslutes av studieutvalget når det gjelder studier på bachelor- og masternivå og av FoU-utvalget når det gjelder studier på doktorgradsnivå. Leder av programutvalget oppnevnes av rektor. Studentene skal ha (minst) to representanter i hvert programutvalg. Programutvalgene skal bidra i kvalitetssikring og -utvikling av studieprogrammene, behandle og gi råd til hhv studieutvalget og FoU-utvalget i alle saker som omhandler studie- og emneplaner for det /de studieprogram som det enkelte programutvalg har ansvar for, kan gi råd til hhv studieutvalget og FoU-utvalget i alle saker som har relevans for det/de studieprogram som det enkelte programutvalg har ansvar for, skal legge vekt på å ivareta helhet og sammenheng i studieprogrammene og skal ivareta rollen som samarbeidsorgan for studenter og lærere. Studieutvalget og FoU-utvalget kan gi utvidet mandat til sine respektive programutvalg samlet, eller til ett eller flere spesifikke programutvalg. Tabellen nedenfor viser oversikt over programutvalg ved NMH

Tabell 3-3 Oversikt over programutvalg ved NMH

Programutvalg
Ph.d.-programmet i kunstnerisk utviklingsarbeid
Ph.d.-programmet i musikkforskning
Masterstudiet i utøving (PUUM)
Bachelorstudiet i utøving – klassisk (PUUK)
Utøving – jazz- og folkemusikkstudier (PUJF)
Dirigeringsstudier (PUDI)
Kirkemusikkstudier (PUKM)
Studier i komposisjon, musikkteori og musikkteknologi (PUKT)
Bachelorstudiet i musikkpedagogikk (PUMP)
Musikkpedagogiske studier (PUMA)
For musikkterapistudier (PUMT)
Pianostemmerutdanningen (PUPI)
Det frie bachelorstudiet FRIBA (PUFR)
Talentutviklingsprogrammet, (TUP)

FoU-utvalget

Styret har delegert til FoU-utvalget ansvar for at NMHs kunstneriske utviklingsarbeid, forskning og annet faglig utviklingsarbeid. Utvalgets ansvar omfatter all FoU-virksomhet ved NMH, herunder FoU sentrene, ph.d.-programmet og stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid. FoU-utvalget skal foreslå langsiktig strategi for høgskolens FoU-virksomhet og planer for det enkelte budsjettår og har ansvar for kvalitetssikring av doktorgradsutdanningen og stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid. FoU-utvalget skal legge til rette for formidling av kunstnerisk utviklingsarbeid og forskning. Utvalget skal disponere det budsjett styret har stilt til rådighet for FoU-virksomhet og skal aktivt følge opp eksisterende og planlagte aktiviteter, bl.a. gjennom formulering av resultatkrav og delegering av ressurser til FoU-sentrene. FoU-utvalget skal for øvrig:

- ▶ fastsette studieplan for ph.d.-programmet
- ▶ fungere som innstillingsorgan for tilsetting i stipendiatstillinger
- ▶ fastsette nødvendige regler og rutiner for ph.d.-programmet og stipendiatprogrammet for kunstnerisk utviklingsarbeid
- ▶ fastsette langsiktige mål og årsplanmål for FoU-sentrene og følge opp sentrenes virksomhet.
- ▶ fastsette retningslinjer for disponering av ansattes FoU-tid.
- ▶ oppnevne komité for det kunstneriske stipendprogrammet (KUST) og doktorgradsutvalget (DRU) og fastsette sammensetning mandat og langsiktige mål og årsplanmål for hvert av utvalgene
- ▶ FoU-utvalget kan delegere myndighet videre til FoU-sentrene, KUST og DRU eller andre underutvalg/komiteer. Myndighet kan også delegeres til utvalgets leder eller til studie- og FoU-sjefen.

Leder av FoU-utvalget oppnevnes av styret. Utvalget består for øvrig av 3–5 faglig tilsatte og 2 stipendiater. Faglig tilsatte medlemmer og varamedlemmer oppnevnes av styret etter forslag fra fagseksjonene. Stipendiatmedlemmer og – varamedlemmer velges av og blant stipendiatene. Funksjonstiden for leder, faglig tilsatte medlemmer og varamedlemmer og eksterne medlemmer er 4 år, sammenfallende med styreperioden. Funksjonstiden for stipendiatmedlemmer og - varamedlemmer er 1 år.

FoU-utvalget har to underutvalg som er formelle programutvalg:

- ▶ Doktorgradsutvalget
- ▶ Utvalg for ph.d.-programmet i kunstnerisk utviklingsarbeid

Formidlingsutvalget

Formidlingsutvalget er et rådgivende organ for rektorat. Formidlingsutvalget skal foreslå strategi for høgskolens formidlingsvirksomhet, foreslå prioritering av arrangementer som formidler resultater av høgskolens studievirksomhet, kunstneriske utviklingsarbeid og forskning, jevnlig evaluere formidlingsvirksomheten og bidra til å sikre at virksomheten holder høy kvalitet, ha særlig ansvar for nytenkning og utvikling av formidlingsformene, være en aktiv pådriver overfor studieutvalget og FoU-utvalget for videre utvikling av formidlingsperspektivet samt å bidra med innspill til årsplan og budsjett. Rektor oppnevner leder og medlemmer av utvalget.

Øvrige utvalg

Tabellen nedenfor viser oversikt over øvrige utvalg ved NMH.

Tabell 3-4 Oversikt over øvrige utvalg ved NMH

Lovpålagte utvalg	Administrative utvalg
Ansettelsesutvalget (uh-loven § 7-2, fjerde ledd)	Prioriteringsutvalget, som prioriterer ønsker som legger beslag på formidlingsarealer og teknisk personell
Læringsmiljøutvalget (uh-loven § 10-10)	Instrumentsamlingsutvalget, som bistår og gir råd i forvaltningen av NMHs historiske instrumentsamling.
Studentutvalget (uh-loven §10-11)	Instrumentutvalget, som har ansvar rutiner for å ivareta høgskolens instrumenter og for prioritering av innkjøpsønsker innenfor vedtatt budsjett
Klagenemnda – i loven blir klagenemnda nå kalt «nemnd for studentsaker» (uh-loven § 14-1)	Bibliotekutvalget som er rådgivende for biblioteket
Skikkethetsnemnda (uh-loven § 12-3, jf. universitets- og høyskoleforskriften § 7-5)	Kunstutvalget som skal ha oversikt over kunsten på Musikkhøgskolen og arbeide for å presentere den
Arbeidsmiljøutvalget (arbeidsmiljøloven § 7-1)	Grønt NMH som er en rådgivende arbeidsgruppe som skal arbeid for å redusere NMHs karbonavtrykk
Ansettelsesrådet (statsansatte-loven § 6)	
Utvalg for mangfold og likestilling (likestillings- og diskrimineringsloven § 26).	
Redelighetsutvalget (forskningsetikkloven § 5)	
Samarbeidsutvalget	

3.2 Roller og ansvar – nærmere om NMHs ledelse

3.2.1 Styret

Styret¹⁰ er det øverste organet ved universiteter og høyskoler. Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utviklingen. Styret skal fastsette mål og resultatkrav og sikre at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i samsvar med reglene gitt av den overordnede myndigheten, og etter forutsetningene for de tildelte bevilgningene eller andre bindende vedtak.

Styret skal hvert år avgi et årsregnskap med en redegjørelse for resultatene av virksomheten og fastsette budsjettet for kommende år. Styret skal fastsette en skriftlig instruks for og føre tilsyn med virksomhetens daglige ledelse. Styret selv fastsetter institusjonens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen skal sikre at studentene og de ansatte blir hørt. Nedleggelse av studiesteder skal likevel avgjøres av Kongen i statsråd. Styreleder og styremedlemmer skal få en rimelig godtgjøring for vervet. Departementet fastsetter godtgjøringen.

Styret kan delegerer avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen dersom det ikke er fastsatt at styret selv skal ta avgjørelsen, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.

Ved NMH har styret 11 representanter. Fire vitenskapelig ansatte, to studentrepresentanter, en teknisk-administrativ ansatt og fire eksterne representanter som er oppnevnt av Kunnskapsdepartementet

¹⁰ UH-loven kap. 4, §4-1. Styret

Styremedlemmer ved Norges musikkhøgskole i perioden 1. august 2021 til 31. juli 2025 har vært:

Styreleder:

- ▶ Astrid Kvalbein, rektor ved Norges musikkhøgskole.

Representanter oppnevnt av Kunnskapsdepartementet

- ▶ Cecilie Ohm, underdirektør ved Universitetet i Bergen (UiB).
- ▶ Inga Bostad, professor i filosofi ved Universitetet i Oslo (UiO).
- ▶ Stein Bjelland, styreleder i Stiftelsen Music Norway.
- ▶ Svein Tore Samdal, bankdirektør og tidligere langrennstrener

Representanter for de ansatte:

- ▶ Jon Helge Sætre, førsteamanuensis musikkpedagogikk.
- ▶ Håkon Kvidal, førstelektor musikkteknologi.
- ▶ Tanja Orning, førsteamanuensis i oppføringspraksis.
- ▶ Miriam Rintelen, seniorrådgiver i Studie- og FoU-seksjonen

Representanter for studentene:

- ▶ Elise Sløgedal (Idun Gabrielle Fougner-Økland: permisjon)
- ▶ Ola Ur Sæbø

3.2.2 Rektoratet

Ledelsen består av rektorat og direktør. Rektoratet er valgt av studenter og ansatte for perioden 2021 til 2025. Rektor er leder av styret og er delegert fullmakt for å ta vare på den overordnede ledelsen av høgskolen sin virksomhet. Det er fastsatt egen instruks for rektor og direktør.

Rektoratet bestod i perioden 01.08-23 til 31.07.25 av rektor, prorektor, viserektor (utdanning) og viserektor forskning og FoU.

Rektor

Valgt rektor er styrets leder. På vegne av styret har valgt rektor det overordnede ansvaret for og skal lede og føre tilsyn med institusjonens virksomhet. I henhold til universitets- og høgskoleloven har sentrale arbeidsoppgaver for rektor i perioden 01.08-23 til 31.07.25 vært¹¹:

- ▶ Rektor skal sammen med styret sørge for at mål og resultatkrav følges opp.
- ▶ Rektor skal se til at høgskolens strategier og mål blir implementert i organisasjonen.
- ▶ Rektor skal lede og utvikle den samlede utdannings-, FoU- og formidlingsvirksomheten ved høgskolen ved regelmessig kontakt og dialog med lederne av de sentrale utvalgene (Studieutvalget, FoU-utvalget og Formidlingsutvalget) og med fagseksjonslederne om viktige løpende saker og om temaer av overordnet og strategisk karakter.
- ▶ Rektor skal påse at det utøves god faglig ledelse ved høgskolen med vekt på kvalitet i undervisning, FoU og formidling.
- ▶ Rektor skal sørge for god kommunikasjon og informasjon i organisasjonen og bidra til en god organisasjonskultur. Rektor skal stimulere til et produktivt og godt lærings- og arbeidsmiljø.
- ▶ Rektor er høgskolens fremste representant utad. Rektor skal sørge for god dialog med overordnet myndighet og bidra til at det utvikles godt samarbeid med aktører utenfor høgskolen, som kulturinstitusjoner, næringsliv og andre utdannings- institusjoner. Rektor skal

¹¹ Lovteksten er endret med virkning fra 01.08. 2024. Med hensyn til rektor og direktørs oppgaver er den nye lovteksten mindre detaljert

ivareta høgskolens interesser, bl.a. overfor overordnede myndigheter, og skal bidra til institusjonell nettverksbygging både nasjonalt og internasjonalt.

- ▶ Rektor skal i sitt arbeid bruke administrerende direktør og administrasjonen aktivt som til rettelegger, bidragsyter og iverksetter.
- ▶ Rektor har generell fullmakt til å avgjøre løpende saker som ikke er av overordnet og strategisk karakter. Rektors beslutninger etter fullmakt skal tas etter forberedelse av direktøren. Avgjørelser foretatt på fullmakt skal rapporteres til styret.
- ▶ Prorektor er rektors stedfortreder og overtar rektors oppgaver når rektor har forfall. Dersom rektor fratrer sitt verv i løpet av det siste året av funksjons-tiden, overtar prorektor for resten av funksjonstiden.

Høgskoledirektør

Direktøren skal være leder for den samlede administrative virksomheten ved institusjonen innenfor de rammene styret fastsetter.

Sentrale arbeidsoppgaver er:

- ▶ Direktøren leder den samlede administrative virksomhet og har sammen med rektor ansvaret for høgskolens daglige ledelse.
- ▶ Direktøren skal forberede og legge til rette for styrets arbeid, og skal etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram. Direktøren har også, personlig eller ved en av sine underordnede, samme ansvar for de øvrige styringsorganene.
- ▶ Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes av høgskolens styringsorgan, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med vedtak fattet av styret og i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen.
- ▶ Direktøren er ansvarlig for at de administrative og forvaltningsmessige oppgavene utføres effektivt og i overensstemmelse med gjeldende lover, forskrifter og regler, samt innenfor de økonomiske rammer som styret setter.
- ▶ Direktøren har ansvar for at utviklings- og effektiviseringsarbeidet med høgskolen blir utført på en forsvarlig måte med sikte på en best mulig utnyttelse av de samlede ressurser.
- ▶ Direktøren skal sørge for at saksbehandlingen holder høy kvalitet, og at saksforelegg til besluttsende organ gir et godt grunnlag for beslutninger og vurderinger.
- ▶ Direktøren skal bistå, forberede og legge til rette for rektoratets arbeid og oppgaver.
- ▶ Direktøren skal holde rektor løpende informert om saker og aktiviteter i administrasjonen og skal rådføre seg med rektor i alle saker av betydning.
- ▶ Direktøren skal sørge for god kommunikasjon og informasjon internt i organisasjonen ved å sikre løpende og regelmessig kontakt/informasjon mellom de ulike beslutningsnivå, sentralt i ledelsen og i forhold til studentutvalget.
- ▶ Direktøren skal i henhold til gjeldende instruks, bidra til en hensiktsmessig arbeidsdeling med rektor.
- ▶ Direktøren skal sørge for at høgskolen har personalpolitiske strategier og planer som understøtter høgskolens mål, og skal bidra til gode samarbeidsrelasjoner med Tjenestemannsorganisasjonene.
- ▶ Direktøren skal bidra til at det utvikles gode samarbeidsrelasjoner med overordnet myndighet og nære samarbeidsinstitusjoner.

3.2.3 Fagseksjonsledere

Fagseksjonslederne leder de 7 fagseksjonene hvor alle faglige stillingene er organisert. Fagseksjonsleder har et helhetlig ansvar for fagseksjonens virksomhet, inkludert personalansvar og økonomiansvar innenfor gitte budsjettrammer.

Fagseksjonsleder har et helhetlig ansvar for fagseksjonens virksomhet, inkludert personalansvar og økonomiansvar innenfor gitte budsjettrammer.

Fagseksjonsleder skal sørge for at seksjonen holder høy faglig kvalitet gjennom å

- ▶ sikre at seksjonen ivaretar studieprogrammenes etterspørsel etter faglig kompetanse
- ▶ videreutvikle kvaliteten i de undervisningsemnene seksjonen har ansvar for
- ▶ sikre at seksjonens ansatte bidrar til høgskolens FoU-virksomhet innenfor de ressursrammer til FoU som disponeres innenfor seksjonen
- ▶ sikre at seksjonens ansatte bidrar til høgskolens formidlingsvirksomhet
- ▶ sikre god faglig utvikling av medarbeidere og foreslå tiltak for kompetanseheving ved behov
- ▶ gjennomføre utviklingssamtaler og ha god kontakt med ansatte i seksjonen
- ▶ stimulere til internasjonal lærerutveksling
- ▶ være budsjettansvarlig for de midlene som disponeres av fagseksjonen
- ▶ foreslå sensorer overfor studieutvalget
- ▶ utarbeide forslag til stillingsbetenknninger for nyttilsetninger innen seksjonen, i tråd med behov i studieprogrammene og FoU-virksomheten
- ▶ foreslå sakkyndige til bedømmelseskomiteer til utlyste stillinger og ved opprykks søknader
- ▶ foreslå timelærere og vikarer som engasjeres uten utlysning, i tråd med personalreglementet
- ▶ avholde jevnlig møter i fagseksjonen

Fagseksjonsleder skal være et bindeledd mellom seksjonen, faglig ledelse, administrasjonen, studieledere og FoU-senterledere.

Fagseksjonsleder rapporterer til rektor og direktør.

3.2.4 Studieledere

Studielederne har ansvar for ett eller flere studieprogram og arbeider i tråd med gjeldende studieplaner, forskrifter, kvalitetssystemet og andre overordnede retningslinjer. 2. Studieleder representerer sitt/sine studieprogram internt og eksternt og har ansvar for kvalitetssikring og – utvikling av sitt/sine studieprogram. Studieleder har ansvar for faglig koordinering av undervisningsaktivitetene i programmet/programmene og for å sikre faglig sammenheng og koordinering. Studieleder skal sikre god kommunikasjon med og mellom alle som underviser på et program og med studentene på et program og mellom studenter og lærere. Studieleder skal bidra til å utvikle programmenes faglige nettverk, nasjonalt og internasjonalt. Studieledere som har ansvar for studieprogram med praksis som obligatorisk del av utdanningen, har overordnet ansvar for at praksisdelen av studiet gjennomføres i henhold til vedtatte planer.. Studieleder er normalt leder av vedkommende programutvalg, og utfører vervet i tråd med mandatet for programutvalget. Studieleder samarbeider med:

- ▶ fagseksjonsleder(e) om fordeling av undervisningsoppgaver og om vurdering av framtidige kompetansebehov i studiene
- ▶ administrasjonen om planlegging, gjennomføring og administrasjon av studiene
- ▶ vedkommende programutvalg om kvalitetssikring- og utvikling av studiene

Studieleder avgir en årlig rapport til studieutvalget (til FoU-utvalget for doktorgradsstudier) om kvaliteten i sitt/sine studieprogram, i henhold til mal og retningslinjer fastsatt av studieutvalget.

Studieleder rapporterer til prorektor/viserektor for utdanning og til studie- og FoU-sjef. Studieleder for doktorgradsprogrammet og stipendiatprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid rapporterer til prorektor/viserektor for FoU og studie- og FoU-sjef. Studieleders funksjonstid er 4 år, sammenfallende med styreperioden. Studieleder oppnevnes av rektor.

3.2.5 Ledermøter

På NMH finnes følgende ledermøter:

Rektoratsmøter

Består av rektor og de tre pro-/viserektorene. Rektoratet møtes en time, en gang i uken. Dette møtet beskrives primært som et mer uformelt møte der medlemmer av rektoratet kan ta opp aktuelle saker. Det føres ikke referat fra disse møtene.

Rektors ledermøte

Rektors ledermøte består i tillegg til rektor og direktør av de tre pro-/viserektorene. I tillegg møter de seksjonssjefene som har saker (både faglige og administrative) og evt. saksbehandlere. Møtet avvikles en gang i uken med varighet mellom halvannen og to timer. Agenda for disse møtene ligger tilgjengelig for alle ledere i Teams og både rektorat, direktør og seksjonssjefer i administrasjonen kan melde saker. Sakene er primært knyttet til intern saksbehandling eksempelvis av saker som skal forberedes for styret, policy, ressursallokering og planlegging av aktiviteter der rektoratet deltar.

Fagseksjonsledermøter og felles seksjonsledermøter

Fagseksjonsledermøte er rektors møtearena med fagseksjonslederne. I tillegg til rektor og fagseksjonslederne, møter ofte direktør, studie- og FoU-sjef, personal- og økonomisjef og en eller flere av pro-/viserektorene. Fagseksjonsledermøtet er hver andre til tredje uke. På annethvert av disse igjen møter også de administrative lederne til felles seksjonsledermøte. Saker til begge møter meldes inn i en agenda i Teams, de fleste fra rektor i dialog med andre i rektoratet, med åpning for temaer fra fagseksjonsledere. Til de felles ledermøtene melder direktør og administrative mellomledere også inn saker. Møtene er informasjonsarenaer og diskusjonsforum, der også lederutvikling følges opp.

Administrativt ledermøte

Administrativt ledermøte, eller direktørens ledergruppe, ledes av direktøren og består i tillegg av de seks seksjonslederne. Agenda for disse ukentlige møtene er forberedelse av saker som skal fremmes for Rektors ledermøte, saker hvor man beslutter saksgang, små og store saker som krever oppmerksomhet, helst saker som berører flere enn en seksjon i Administrasjonen. Det er i mindre grad fokus på saker til styrets møter. Saksforberedelsen her går som hovedregel bilateralt mellom direktør, seksjonssjef med hvor rektor holdes informert

3.3 NMHs strategi

NMH sin nye strategi for perioden 2025–2035 er:

Musikk beveger! Med sterke fagmiljøer, kreativitet og dypt engasjement arbeider vi i musikk, med musikk og gjennom musikk.

Strategien bygger på tre kjerneverdier: *Lyttende, lærende og levende.*

Gjennom *lyd og lytting, lærende og levende fellesskap*, vil NMH drive internasjonalt ledende, dynamisk og framtidsrettet utdanning. NMH skal ha stor åpenhet og være et knutepunkt i musikklivet.

Videre har strategien fem intensjoner:

1. Vi løfter fram musikkens rolle og kraft i samfunnet.
2. Nyskaping og levende tradisjonsforvaltning kjennetegner arbeidet vårt.
3. Kreative samarbeid, kunnskapsbasert undervisning og tett utveksling med praksisfeltene utvikler oss.
4. Åpenhet og økt mangfold beriker fellesskapet med flere perspektiver og stemmer.
5. Studenter og ansatte utfordres, utvikler seg og trives.

Intensjonene skal virke innenfor kjerneoppgavene utdanning og forskning, kunstnerisk og pedagogisk utviklings-arbeid (FoU) og formidling. Samlet skal de strategiske prioriteringene bidra til en inspirert høyskole med gode musikk- og administrasjonsfaglige vilkår.

Strategien skal inspirere, sette retning og være en støtte til å handle og prioritere fra år til år. Strategien skal stimulere til utvikling på kryss og tvers av organisasjonen, og til utvikling av hvordan vi samspiller med omverdenen. Den skal bygge opp under målene i utviklingsavtalen og fungere som verktøy i dialogen med Kunnskapsdepartementet.

De fem intensjonene tar høyde for at tiåret fra 2025 vil innebære økt press på den offentlige økonomien. Med tøffere politiske prioriteringer følger et sterkere behov for å synliggjøre og løfte fram musikkens rolle og betydning i samfunnet. Musikkhøgskolen har et stort ansvar for å utdanne til framtidens musikkliv, både gjennom å forvalte tradisjoner og å skape nytt. Kvaliteten og den kontinuerlige videreutviklingen av fagområdene er i sin tur avhengig av gode samarbeidsrelasjoner internt og eksternt¹².

3.4 Styring av NMH

NMH er underlagt Kunnskapsdepartementet som en selvstendig vitenskapelig høyskole. Høgskolen er et «forvaltningsorgan med særskilte fullmakter», og er slik sett tilknyttet staten på samme måte som resten av universitets- og høyskolesektoren. NMH følger Universitets- og høyskolelovens hovedmodell med valgt rektor og todelt ledelse.

Kunnskapsdepartementet er etatsstyrende departement for universitet og vitenskapelige høyskoler. Noe forenklet kan departementets eier- eller etatsstyring beskrives slik¹³:

- ▶ Dels som regelstyring og oppfølging av vedtatte lover, herunder utarbeiding av forskrifter og reglement mv.
- ▶ Dels som mål-, ressurs- og oppgavestyring, formidlet i de årlige tildelingsbrevene, og med oppfølgende etatsstyringsmøter med NMHs styre og rapporteringskrav (Årsrapport).

Kunnskapsdepartementets styring av NMH følger i all hovedsak strukturer og system tilsvarende de for andre universitet og høyskoler, og er slik sett ikke tema for denne evalueringen.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) beskriver de sentrale prosessene i virksomhetsstyringen som:

- ▶ å fastsette mål
- ▶ å prioritere, planlegge og budsjettere ressurser
- ▶ å gjennomføre vedtak og tiltak
- ▶ å følge opp og rapportere resultater og ressursbruk
- ▶ og å bruke informasjonen til læring og forbedring slik at målene nås på en effektiv måte.

¹² NMH | Norges musikkhøgskole – strategi 2035

¹³ <https://dfo.no/fagomrader/styring-i-staten/etatsstyring>

3.4.1 Tildelingsbrevet for 2025

Tildelingsbrevet for 2025 består av følgende deler:

1. Regjeringens prioriteringer og forventninger
2. Mål
3. Tildeling
4. Andre forutsetninger og krav
5. Rapportering og resultatoppfølging

Med hensyn til prioriteringer og forventninger understreker regjeringen blant annet at utdanning, forskning og innovasjon er sentralt for at Norge skal møte fremtidens utfordringer på en god måte. Virksomhetene skal videre, i tråd med Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning (2023–2032)¹, bidra til styrket konkurransekraft og innovasjonsevne; miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft; og høy kvalitet og tilgjengelighet i forskning og høyere utdanning. Sektoren har også en sentral rolle i den grønne og digitale omstillingen, og det forventes at universitetene og høyskolene gjennom sitt arbeid bidrar til å oppfylle nasjonale mål og forpliktelser knyttet til klima og miljø.

Kunnskapsdepartementet har tre overordnede mål for kunnskapssektoren:

1. Kunnskap legger grunnlag for demokrati, velferd, omstilling og bærekraft
2. Samfunnet og arbeidslivet har tilgang på relevant kompetanse
3. Kunnskapssektoren utjevner sosiale og geografiske forskjeller

Tildelingsbrevet inneholder en utviklingsavtale for Norges musikkhøgskole. I avtalen er det sentrale mål med konkrete styringsparametere¹⁴.

Mål 1 – Gi det norske samfunnet musikkfaglig kompetanse på høyt internasjonalt nivå

Dette målet har følgende styringsparametere:

1. Videreutvikle studieporteføljen slik at studietilbudene stimulerer til kunstnerisk nyskaping og innovasjon, og samtidig ivaretar samfunnets behov for variert musikkfaglig kompetanse
2. Implementere erfaring og kunnskap utviklet ved NMHs senter for fremragende utdanning (CEMPE) i virksomheten etter avslutning av senterstatusen ved utgangen av 2023
3. Styrke studieprogrammenes kobling mot forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid
4. Videreutvikle strategien for talentutvikling og rekruttering til høyere musikkutdanning, og samtidig vektlegge økt mangfold i rekrutteringsgrunnlaget.
5. Søke nye og videreutvikle eksisterende nasjonale og internasjonale partnerskap som kan styrke relevans og kvalitet på alle utdanningsnivåer.

Mål 2 – Fastholde og styrke posisjonen som en internasjonalt ledende FoU-institusjon innenfor fagområdet musikk:

Her er styringsparameterne:

6. Bedre oversikt over faglig ansattes FoU-virksomhet, og dermed styrke grunnlaget for samarbeid og prosjektutvikling.
7. Øke omfanget av ekstern finansiering i samarbeid med nasjonale og/eller internasjonale samarbeidspartnere.

¹⁴ [Tildelingsbrev 2025 til Norges musikkhøgskole](#)

8. Søke å øke antallet stipendiatstillinger tilknyttet ph.d.-programmet i kunstnerisk utviklingsarbeid i musikk for å gi stabilitet og levedyktighet.
9. Spille en nasjonal rolle i videreutviklingen av kunstnerisk utviklingsarbeid på tvers av institusjoner og kunstarter.
10. Bidra mer aktivt i forskersamfunnet

Mål 3 – Øke NMHs synlighet i samfunnet og styrke forståelsen av musikkens og kunstens betydning i menneskers liv

Dette målet har tre styringsparametere:

11. Utvikle og iverksette planer for økt synlighet i samfunnet
12. Øke tilbudet av etter- og videreutdanning, blant annet ved økt bruk av digitale hjelpemidler, og styrke posisjonen som en nasjonal tilbyder av utdanning til en mer mangfoldig brukergruppe.
13. Finne en langsiktig, bærekraftig løsning av arealbehovet, og igangsette tiltak for en optimal utnyttelse av dagens arealer.

3.4.2 Tilbakemeldinger i etatsstyringsmøter

I etatsstyringsmøtene for perioden 2022–2024 berømmes NMH av departementet for innen utdanning å ha høy aktivitet og for å levere gode resultater, særlig innen utdanningskvalitet og studenttrivsel, noe som gjenspeiler seg i meget god gjennomstrømning på både bachelor- og masterstudiene.

Når det gjelder FoU gir departementet tilbakemeldinger om å jobbe ytterligere med å styrke forskningsaktiviteten og å øke ekstern finansiering. I 2024 har departementet merket seg at høyskolen har relativt lav andel ekstern finansiering, men at høyskolen har iverksatt tiltak for å styrke seg på dette området NMH har fortsatt utfordringer med gjennomstrømningen av doktorgradsstudentene, og departementet forventer at høyskolen følger med på om de iverksatte tiltakene fører til en positiv utvikling over tid og ved behov vurderer nye tiltak.

4 Dagens organisering – erfaringer i organisasjonen

Samfunnsoppdrag setter rammer for virksomhetsstrategien til NMH. Virksomhetsstrategien er en fremgangsmåte for å nå virksomhetens overordnede mål som for NMHs del er: er å tilby høyere utdanning innen musikk basert på forskning og erfaringskunnskap.

Virksomheter legger gjerne mye tid og vekt på å synliggjøre virksomhetsstrategien i offisielle dokumenter som årsrapporter, selskapspresentasjoner og andre dokumenter, men det er mer usikkerhet rundt om strategien gjenspeiler seg i organisasjoners praksis, det vil si i den daglige aktiviteten.¹⁵ For å lykkes med å nå målene er det en forutsetning at ledere og medarbeiderne har kjennskap til virksomhetsstrategien og hvordan den enkeltes enhets rolle er i realisering av strategien.

En av problemstillingene i evalueringen er knyttet til hvordan organisasjonen vurderes å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?

4.1 Samfunnsoppdrag, mål og bærekraft

Samfunnsoppdraget til NMH er å være ledende høyere utdanningsinstitusjon for musikk i Norge. Det innebærer et ansvar for å utvikle og formidle kunnskap innen musikk, bidra til samfunnets musikalske og kulturelle liv, og utdanne utøvere, pedagoger og forskere av høy internasjonal kvalitet.

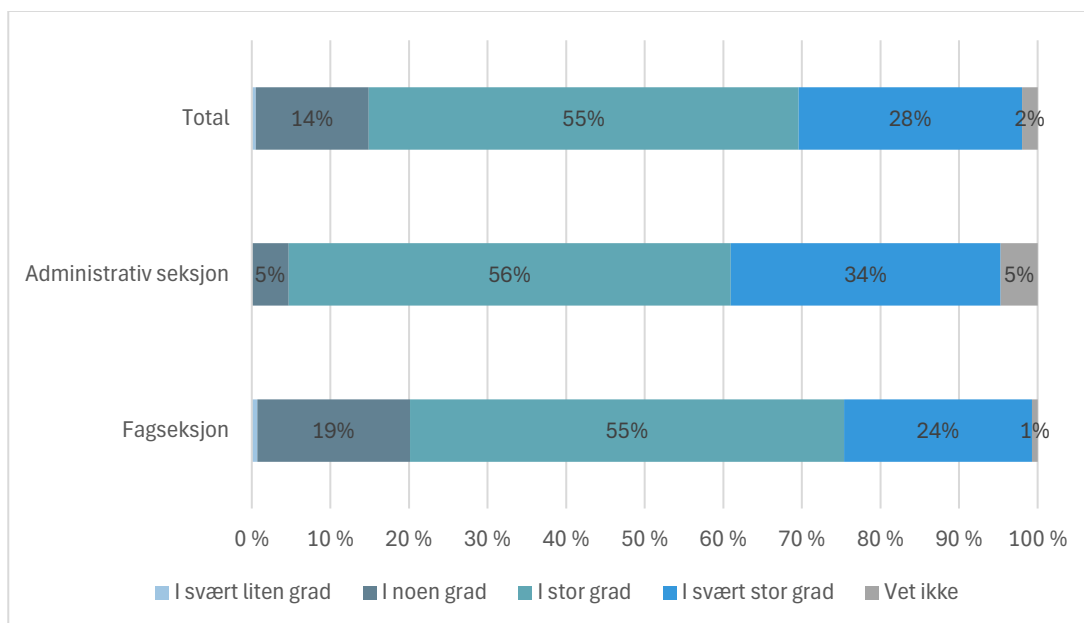
Hovedtrekkene i NMHs samfunnsoppdrag er knyttet til utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling (nærmere beskrevet i kapittel 3.5).

Departementets mål for NMH framkommer av tildelingsbrevet for 2025. For perioden 2023–2026 har departementet satt følgende tre mål:

1. *Gi det norske samfunnet musikkfaglig kompetanse på høyt internasjonalt nivå.*
2. *Fastholde og styrke posisjonen som en internasjonalt ledende FoU-institusjon innenfor fagområdet musikk.*
3. *Øke NMHs synlighet i samfunnet og styrke forståelsen av musikkens og kunstens betydning i menneskers liv.*

Til hvert av målene er det utarbeidet en rekke styringsparametere. Departementets mål med tilhørende styringsparametere er en viktig rammebetingelse for NMHs arbeid og utvikling, og dermed også for høgskolens organisering. I spørreundersøkelsen vi gjennomførte blant de ansatte stilte vi spørsmål om «I hvilken grad opplever du at NMH leverer på samfunnsoppdraget sitt?»

¹⁵ Jacobsen & Thorsvik (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Fagbokforlaget. Bergen



Figur 4-1 I hvilken grad opplever du at NMH leverer på samfunnsoppdraget sitt? $p \leq 0.05$
(n= 170)

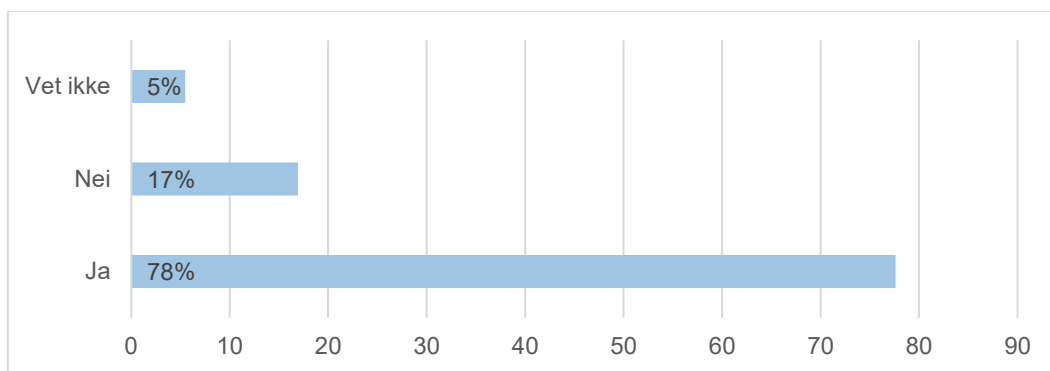
Figur 4-1 viser at 83 % svarer at i stor eller svært stor grad at de opplever at NMH leverer på samfunnsoppdraget sitt. 14 % svarer i noen grad på spørsmålet. Resultatene viser videre at det er forskjeller mellom medarbeiderne i administrativ og faglig linje. Ansatte i administrative seksjoner er langt mer positive til at NMH leverer på samfunnsoppdraget sitt, enn de faglige ansatte henholdsvis 90 % mot 79 % som svarer i stor eller i svært stor grad på spørsmålet. Denne forskjellen skyldes muligens at flere i den administrative linjen jobber tettere mot både tildelingsbrevet og har på et overordnet nivå mer kjennskap til hva det rapporteres på av måloppnåelse mv. Selv om det er en forskjell mellom de ulike ansattgruppene viser resultatene at i all hovedsak er det en oppfatning om at NMH leverer på samfunnsoppdraget som er gitt til skolen.

Både i intervjuene og informasjon fra fritekstfelt beskrives det at å jobbe etter strategiske mål er krevende i organisasjonen fordi det mangler klarhet i oppdrag, mandat og beslutninger i tverrgående oppgaver når det gjelder studieprogram, råd og utvalg, arbeidsgrupper og FoU-sentre.

Kjennskap til strategien og mål

Innledningsvis beskriver vi at for å lykkes med å nå målene er det en forutsetning med kjennskap til virksomhetsstrategien og hvordan den enkeltes enhets rolle er i realisering av virksomhetsstrategien.

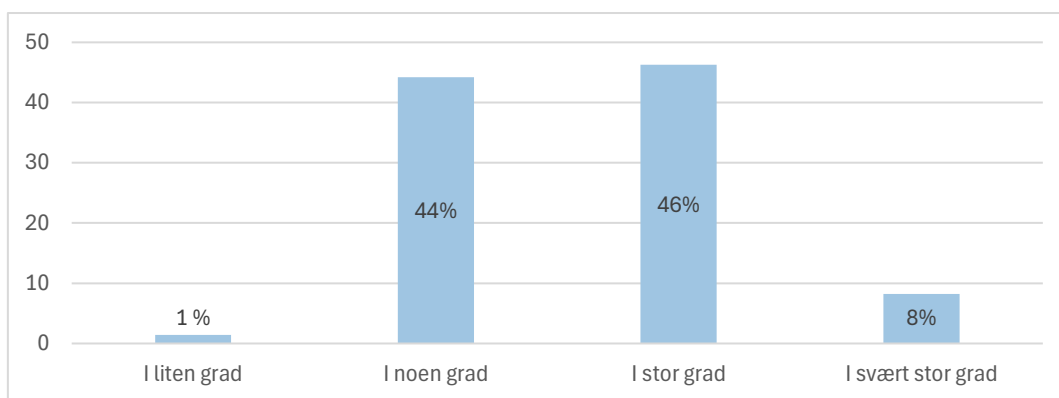
I spørreundersøkelsen til de ansatte stilte vi derfor spørsmål om kjennskap til NMHs nye strategi (Musikk beveger!)?



Figur 4-2 Kjenner du til NMHs nye strategi (Musikk bevegelse!)?

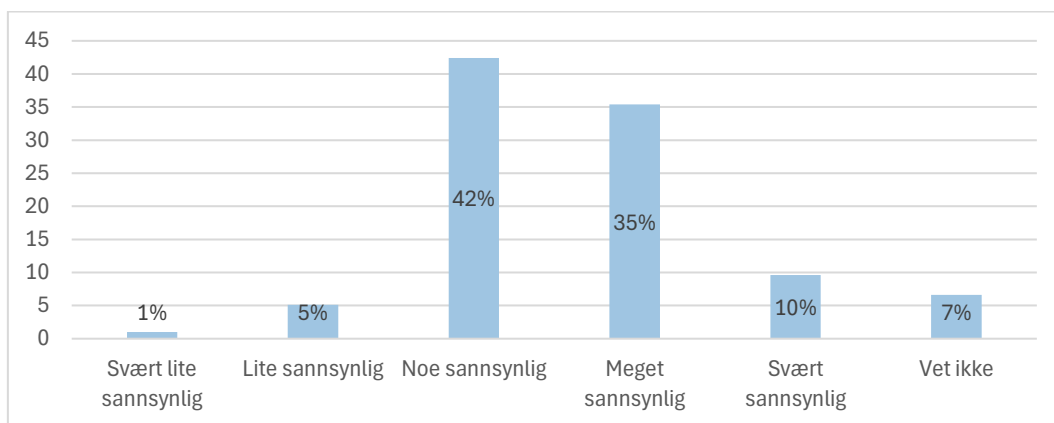
I alt 78 % svarer at de kjenner til strategien, 16 % svarer nei, mens 5,5 % svarer vet ikke på spørsmålet. Resultatene indikerer at det har blitt gjort et godt arbeid med å utvikle og synliggjøre strategien for de ansatte. Det er ingen signifikante forskjeller mellom faglig eller administrativ linje, eller mellom seksjonene, noe som understøtter dette.

Vi ba respondentene vurdere om i hvilken grad de tror målene i strategien vil bli fulgt opp med konkrete tiltak?



Figur 4-3 I hvilken grad tror du målene i strategien vil bli fulgt opp med konkrete tiltak? (n=147)

Resultatene viser at respondentene er delt i vurderingen av i hvilken grad målene i strategien blir fulgt opp med konkrete tiltak. 46 % svarer at det er meget eller svært sannsynlig at strategien blir fulgt opp med konkrete tiltak. Mens 42 % svarer at det er noe sannsynlig og 5 % at det er lite sannsynlig.



Figur 4-4 Hvor sannsynlig tenker du det er at strategien vil bli styrende for NMHs virksomhet? (n=147)

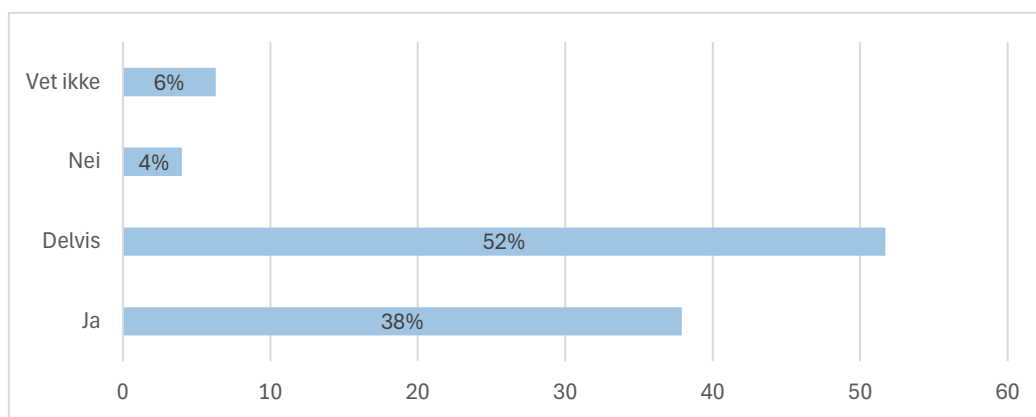
Når det gjelder spørsmålet om hvor sannsynlig tenker du at strategien vil bli styrende for NMHs virksomhet svarer 42 % i noen grad, mens 53 % svarer i stor eller i svært stor grad på spørsmålet.

Samlet sett viser resultatene at de fleste kjenner til strategien, men at det er langt større usikkerhet om strategien vil bli fulgt opp i praksis og at den blir styrende for virksomheten. Det er ingen forskjell mellom ulike ansattgrupper.

Tydelige mål

Hovedleveransene til NMH er utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling.

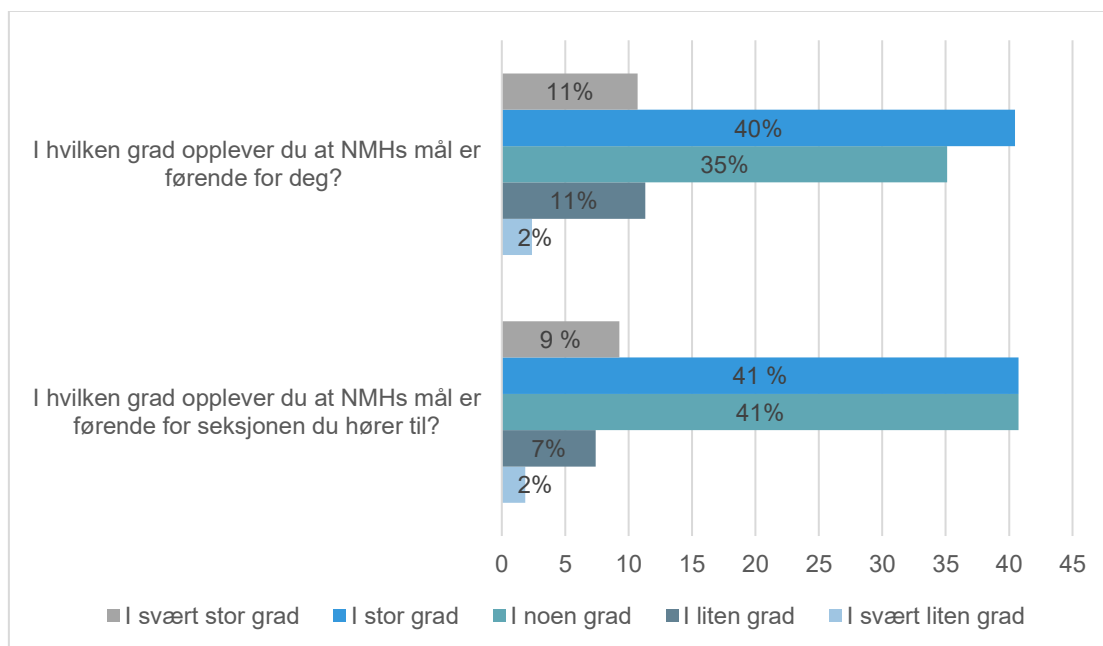
I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om det er etablert tydelige målsettinger for utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling.



Figur 4-5 Opplever du at NMH har etablert tydelige målsettinger for arbeidet knyttet til: utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og administrative funksjoner? (n=177)

Figur 4-5 viser at 38 % svarer ja på spørsmålet, 52 % svarer delvis og 4 % svarer nei. Rundt 6 % svarer vet ikke. Det er ingen forskjell i svarfordelingen mellom ulike grupper. Resultatene viser at det er mest utbredt å vurdere at det er etablert delvis målsettinger for hovedleveransene til NMH. Det kan indikere at på noen områder er det mer klart for eksempel innen undervisning, mens på andre områder er det mer uklart eksempelvis knyttet til FoU- virksomheten og til kunstneriskutviklingsarbeid (KU).

Vi undersøkte i hvilken grad medarbeiderne opplever at NMHs mål er førende for seksjonen de tilhører og for den enkelte. Det er liten forskjell i svarfordelingen og mellom 3 og 4 av 10 svarte i noen, eller stor grad på begge spørsmålene. Det indikerer at for om lag halvparten av de ansatte er det en opplevelse av at målene i mindre grad er førende for seksjonen og for den enkelte. Svarene fremkommer i figuren under

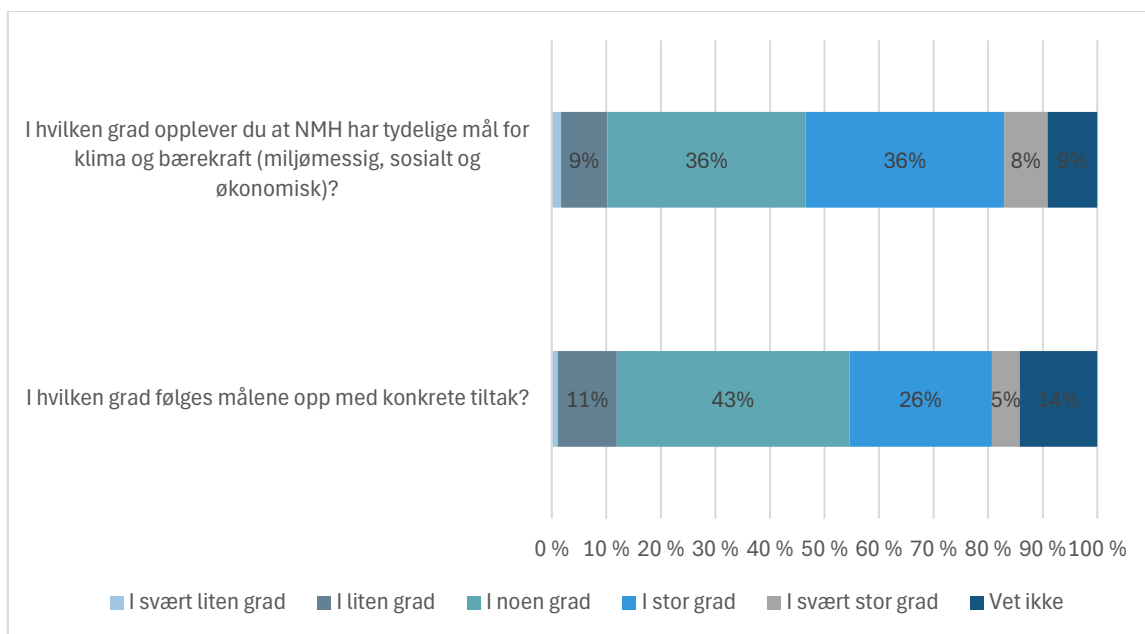


Figur 4-6 I hvilken grad opplever du at NMHs mål er førende for? (n=168)

Samlet sett viser resultatene at det er en overvekt av ansatte som delvis opplever at det er etablert klare mål for hovedleveranseområdene til NMH, samtidig som det er delte opplevelser i hvilken grad målene oppleves å være førende for seksjonen eller for den enkelte. Det har som tidligere nevnt vært gjort et godt arbeid i strategiprosessen, men med mindre tro på at strategien vil bli fulgt opp i praksis og uklare mål for hovedaktivitetene, kombinert med at det er en relativt sett høy andel som i noen grad eller mindre mener målene vil bli førende for seksjonene og den enkelte reiser det spørsmål om organisasjonens evne til å justere seg i retning av ønsket utvikling.

Klima og bærekraft

Klima og bærekraft er løftet frem i strategien og beskrives at det er en grunnleggende intensjon om en kultur og struktur som er økonomisk, menneskelig og økologisk forsvarlig. Det beskrives at tiltak for miljø og klima, sosiale forhold, styring og ledelse skal sikre NMH som en ansvarlig aktør.



Figur 4-7 I hvilken grad opplever du at NMH har tydelige mål for klima og bærekraft (miljømessig, sosialt og økonomisk)? (n=168)

Figur 4-7 viser at rundt 8 % svarer at de i liten grad opplever at NMH har tydelige mål for klima og bærekraft. Det er like mange som svarer i noen grad, som i stor grad (om lag 36 %). Rundt 9 % svarer i svært stor grad og 9 % har svart vet ikke på spørsmålet.

Figuren viser at det er delte meninger om målene følges opp med konkrete tiltak. 11 % svarer i liten grad, 43 % i noen grad, 26 % i stor grad, 5 % i svært stor grad og 14 % har svart vet ikke på spørsmålet. Det er ingen forskjell mellom ulike grupper. Resultatene indikerer at det er noe usikkerhet blant medarbeiderne om målene vil følges opp med konkrete tiltak. Dette sammenfaller også med svarfordelingen til spørsmålet om den overordnede strategien vil følges opp med konkrete tiltak. Det er en relativt sett høy andel som har svart vet ikke på spørsmålet noe som kan handle om at målene i strategien er nye og at det er få konkrete nye eksempler på hvordan strategien vil følges opp i praksis.

Problemstillinger knyttet til klima og miljø engasjerer de ansatte ved NMH og flere benyttet anledningen til å gi sine innspill i fritekstfeltet i spørreundersøkelsen. Innspillene speiler elementene knyttet til bærekraft i strategien og er systematisert under overskriftene: klima og miljø, sosial bærekraft, styring og ledelse og økonomisk bærekraft.

Klima og miljø: Det fremheves i fritekstsvarene at NMH har gjort visse fremskritt, gjennom sertifisering som Miljøfyrtårn, reduksjon av energibruk, og tiltak for avfallshåndtering. Det nevnes at det er fortsatt potensiale å fokusere mer på kortreist mat i kantinen og ved tilstelninger og at det er også satt en forskergrupper som jobber med klimautfordringer og bærekraft. Det ble imidlertid påpekt at mange av tiltakene kan oppfattes som utilstrekkelige og lite ambisiøse i lys av den globale klima- og miljøkrisen.

Det er mange innspill om at det er behov for redusert reisevirksomhet ved Norges musikkhøgskole (NMH) særlig gjennom å minimere flyreiser, for å oppnå en mer bærekraftig praksis. Flere nevner at det allerede har vært en reduksjon i reisevirksomhet etter pandemien, og at dette bør fortsette.

Det fremheves at NMH kan bli bedre på digitale undervisningsformer og samarbeidsmetoder som vil kunne redusere reiseaktiviteten uten at læringskvaliteten lider. Det foreslås også å lage et CO2-regnskap og analysere reiseaktiviteten, inkludert reiser til og fra arbeid, slik at NMH kan identifisere

områder der det er mulig å kutte ned. Økt samarbeid med alternative reisebyråer, som tilbyr fleksible og miljøvennlige løsninger, ble nevnt som et tiltak for å legge til rette for bærekraftige reisevalg.

Samlet sett viser innspillene at mange har synspunkter på å redusere reisevirksomheten ved NMH, spesielt når det gjelder flyreiser, for å oppnå bærekraftige mål.

Sosial bærekraft: Flere understreker at sosiale forhold er en viktig del av bærekraftbegrepet. Blant annet gjennom å sette søkelys på likestilling og mangfold. Det ble foreslått at NMH bør utvikle retningslinjer som sikrer rekruttering og inkludering av studenter fra forskjellige samfunnsgrupper, slik at alle føler seg velkomne og representerte. Eksempler på tiltak kunne være mentorprogrammer som gir støtte til underrepresenterte grupper, samt workshops som opplyser om sosiale rettferdighetsspørsmål i musikklivet.

Styring og Ledelse: Flere nevner at det er behov for at NMHs ledelse tar en mer aktiv rolle i å fremme bærekraft. Noen foreslår at ledelsen bør sette klare og ambisiøse mål for bærekraft, som for eksempel å bli karbonnøytral innen en spesifikk tidsramme. Det ble også nevnt viktigheten av å kommunisere disse målene og suksessene til både ansatte og studenter, slik at hele institusjonen føler seg involvert i bærekraftarbeidet. Eksempler som å lage årlige bærekraftsrapporter og arrangere seminarer om bærekraftige praksiser ble nevnt som tiltak for å dele og involvere i bærekraftarbeidet ved institusjonen.

Økonomisk bærekraft og sekularitet: Det blir også reist spørsmål om den økonomiske bærekraften til NMH i forhold til å gjennomføre bærekraftige tiltak. Respondentene er bekymret for at nødvendig investering i bærekraftige prosjekter kan være begrenset av budsjett. Det blir foreslått at NMH kan dra nytte av grønne investeringer og støtteordninger fra staten eller private aktører for å finansiere bærekraftige initiativer. Eksempelvis som investeringer i energieffektive løsninger som solcellepaneler eller forbedrede isoleringssystemer for bygninger, som kan redusere kostnadene på sikt, ble nevnt. Det blir også nevnt at NMH kunne vurdere å inkludere bærekraft som en faktor i sine innkjøpspolitikker, for dermed å støtte bærekraftige leverandører og tjenester. Tydeligere rutiner for å registrere og åpne for gjenbruk av utstyr som handles inn med prosjektmidler, ble foreslått selv om det er en oppfatning av at klimamål og materiell sekularitet begynner å komme på dagsorden, blant annet med gjenbruk av møbler, bevissthet ved bestilling av nytt interiør mv.

4.1.1 Vurdering

En av problemstillingene i evalueringen som skal svares ut er: *Hvordan vurderes dagens struktur opp mot institusjonens ambisjoner for ivaretagelse av samfunnsoppdraget og for arbeidet med å nå de langsiktige målene i strategisk plan?*

Norges musikkhøgskole (NMH) har et tydelig samfunnsoppdrag, der utdanning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling står sentralt. Det overordnede inntrykket fra spørreundersøkelsen er at NMH i hovedsak leverer godt på dette oppdraget. Hele 83 % av de ansatte opplever i stor eller svært stor grad at NMH innfrir sitt samfunnsoppdrag. Det er imidlertid noen interessante forskjeller mellom faglige og administrative ansatte, hvor sistnevnte er mer positive. Dette kan slik vi vurderer tyde på at det er ulik tilgang til innsikt i hvordan måloppnåelse dokumenteres og vurderes.

Samtidig peker funnene på utfordringer knyttet til NMHs evne til å støtte opp under de langsiktige strategiske målene. Flere peker på uklarheter i mandat, roller og beslutningslinjer i tverrgående arbeid, spesielt i studieprogram, utvalg og FoU-sentre. Dette kan etter vår vurdering virke hemmende for målrettet utviklingsarbeid og skape usikkerhet i gjennomføring. Det er også indikasjoner på at selv om strategien Musikk beveger! er godt kjent (78 % bekrefter dette), er det usikkerhet knyttet til hvorvidt strategien vil bli konkret fulgt opp (kun 46 % mener dette er meget

eller svært sannsynlig). Dette peker etter vår vurdering på et gap mellom ambisjon og bruk av strategien. Vi mener at det vil være sentralt for NMH å styrke den interne forankringen av strategien, gjennom å operasjonalisere strategien og utvikle systemer for oppfølging, på tvers av både faglig og administrativ linje.

En annen problemstilling i evalueringen er: *Hvordan vurderes organisasjonen å være rustet (med fleksibilitet og endringsmulighet) for nye oppgaver, nye prioriteringer og nye rammebetingelser, slik de blant annet kommer til uttrykk i årlige tildelingsbrev?* Spørsmålene som omhandler organisasjonens evne til å omstille seg etter nye rammebetingelser, slik de uttrykkes i tildelingsbrev, peker på en viktig dynamikk: Det er tydelige funn om at det finnes et felles verdigrunnlag og ambisjon om kvalitet og relevans i NMHs virksomhet, men det er også tydelige funn på at det er manglende systematikk i hvordan overordnede mål faktisk blir styrende for seksjoner og medarbeiderne i organisasjonen.

Kun et mindretall av de ansatte opplever at NMHs mål er klart førende for egen seksjon eller arbeidshverdag. Dette antyder slik vi ser det at NMH kan mangle enhetlig forståelse for hvordan nye prioriteringer skal iverksettes. I praksis betyr det at selv om organisasjonen har potensial for omstilling, er det fare for at ønsket utvikling hemmes av utydelige mål og manglende eierskap i organisasjonen. Vår vurdering er at NMH bør se nærmere på hvordan ledelsen og seksjonslederne kan utstyres bedre for å drive endringsarbeid. Herunder hvordan beslutninger om nye tiltak forankres i organisasjonen, men også hvordan læring og utvikling sikres på tvers av fagområder.

En siste problemstilling knyttet til samfunnsoppdrag, mål og bærekraft er: *Hvordan vurderes institusjonens evne til å utvikle og operasjonalisere bærekraftige løsninger i sin kjernevirksomhet?* NMHs strategi legger vekt på klima, sosial og økonomisk bærekraft som grunnpilarer for framtidig utvikling. Det finnes eksempler på konkrete tiltak, som Miljøfyrtårn-sertifisering, reduksjon i energiforbruk og reisevirksomhet, og etablering av forskergrupper som jobber med bærekraft. Det er likevel en gjennomgående oppfatning blant de ansatte at institusjonen ikke har satt tydelige nok mål for klima og bærekraft (kun rundt en tredel mener målene er tydelige), og at oppfølging i praksis er begrenset.

Innspillene fra fritekstfeltene antyder et sterkt engasjement blant ansatte for en mer helhetlig og ambisiøs tilnærming til bærekraft både miljømessig, sosialt og økonomisk. Det foreslås blant annet kutt i flyreiser, utvikling av digitale samarbeidsformer, mentorordninger for mangfold, og grønne investeringer. Det er også forslag om at NMH bør innføre CO₂-regnskap og årlige bærekraftsrapporter, og i større grad involvere både ansatte og studenter i bærekraftsarbeidet.

Dette peker på, slik vi vurderer det, at NMH har et godt utgangspunkt for å legge vekt på klima, sosial og økonomisk bærekraft i sitt verdi- og strategigrunnlag, men at det samtidig er indikasjoner på at det er behov for å styrke gjennomføringen av bærekraftstiltak og rapportering for vurdering av måloppnåelse.

4.2 Organisering og styring

Det finnes lite forskningsmessig belegg for å hevde at en måte å organisere en virksomhet på, eller en gitt organisasjonsmodell i seg selv, er bedre enn andre. Godheten i en organisasjonsmodell avgjøres av dens evne til å tilrettelegge for god ivaretagelse av samfunnsoppdraget og god oppgaveløsning. Dette er illustrert i organisasjonsmodellen i kapittel 2 (jf. Figur 2.1) som synliggjør at output av en gitt organisasjonsmodell er den effekten som skapes for brukere og samfunnet. Evnen til å skape disse effektene påvirkes av de interne prosessene som illustreres i modellen. En vanlig organisasjonsmessig antagelse er at de ulike delene i organisasjonssystemet må spille sammen for å kunne skape gode resultater.

For å kunne gi et bilde på hvordan organisasjonen, de organisasjonsmessige prosessene og systemene fungerer, legges ofte opplevelsen til sentrale aktører i organisasjonen til grunn.

Problemstillingene som skal besvares når det gjelder organisering og styring er: i) Hva er svakheter og styrker ved NMHs organisasjons- og styringsstruktur og hvordan bygger dagens struktur opp om skolens hovedvirksomhet (utdanning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling)? ii) Hvordan vurderes dagens organisering av det faglige personalet i sju fagseksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning? iii) Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens matrisestruktur, der den faglige virksomheten styres gjennom en utvalgs- og senterstruktur på tvers av fagseksjonene? iv) Hvordan vurderes dagens administrative organisering i seks seksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?

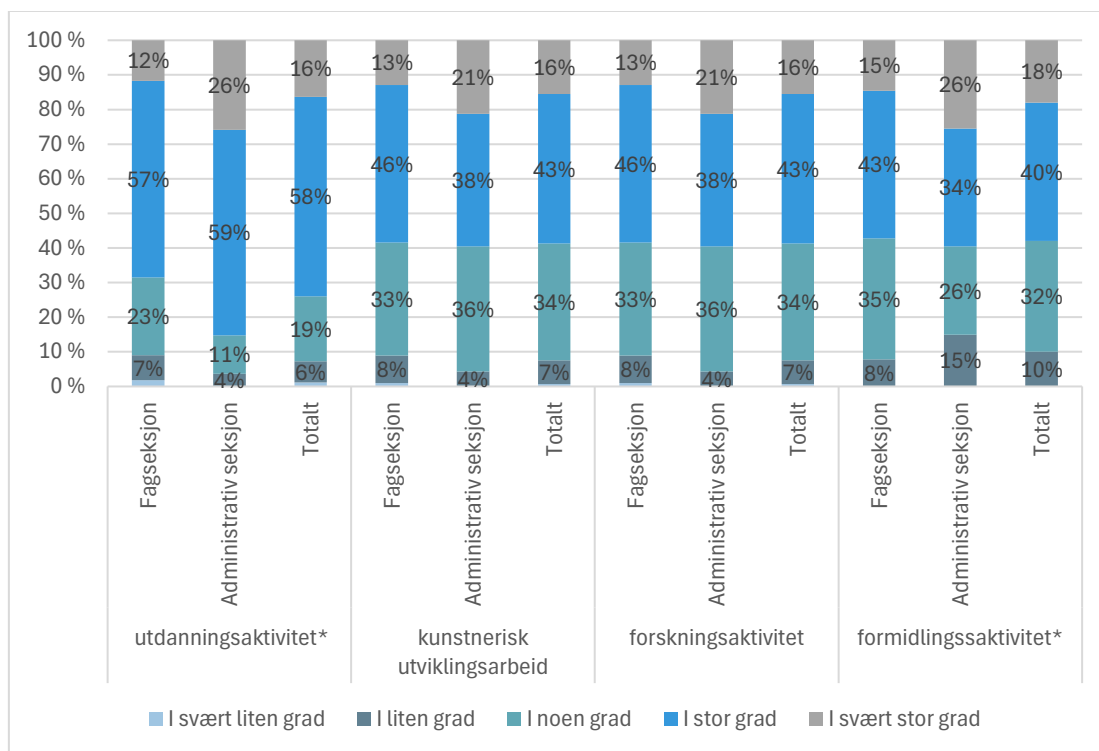
Musikkhøgskolen er organisert med et styre, den har delt ledelse mellom rektor og direktør, som følger opp hhv. syv fagseksjoner og seks administrative seksjoner (kapittel 3). Organisasjonsmodellen er basert på matriseorganisering. Det som skiller en matrisemodell fra en vanlig linjeorganisasjon, er at ansatte rapporterer i flere linjer. De faglige ansatte ved NMH må forholde seg til tre ulike ledelseslinjer:

- ▶ Fagseksjonene hvor alle de faglig ansatte har sin tilhørighet og hvor fagseksjonslederne har personalansvar. Fagseksjonslederne rapporterer til rektor og direktør
- ▶ Undervisningslinjen som ledes av Studieutvalget med delegerte fullmakter fra styret. Viserektor undervisning er ledere av studieutvalget. Undervisningen i det enkelte studieprogram ledes av en studieleder i en 4–12 %s stilling. Studieleder koordinerer undervisningen på programmet og er leder for programutvalget. Studieleder rapporterer til prorektor/viserektor for utdanning og til studie- og FoU-sjef. Studieleder for doktorgradsprogrammet og stipendiatprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid rapporterer til prorektor/viserektor for FoU og studie- og FoU-sjef. Alle studielederne er ansatt i en fagseksjon. Ansatte i fagseksjonene gjennomfører undervisningen i de ulike studieprogrammene
- ▶ FoU-linjen som ledes av FoU-utvalget med delegerte fullmakter fra styret. Viserektor FoU leder utvalget. Under FoU-utvalget er det tre ulike FoU-sentre med hver sin leder. Disse sentrene skal ivareta høgskolens ansvar for å drive forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig og pedagogisk utviklingsarbeid og de skal initiere og kvalitetssikre FoU-prosjekter og annet FoU-arbeid, bidra til formidling av resultater av forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Samtlige ansatte i fagseksjonene er tilknyttet et av de tre sentrene.

Administrasjonen er ikke matriseorganisert.

Underbygning av skolens hovedaktiviteter

En organisasjonsmodell skal fordele oppgaver, ansvar og myndighet i organisasjonen, og for at det skal være en hensiktsmessig modell må den legges til rette for effektiv oppgaveløsning. Med utgangspunkt i dette undersøkte vi i hvilken grad medarbeiderne opplever at dagens organisering av NMH bygger opp under skolens hovedaktiviteter, undervisning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling.



Figur 4-8 Underbygning av skolens hovedaktiviteter (n= 182) *p≤ 0.05

Figuren over viser at nesten 69 % opplever at dagens organisering i stor eller svært stor grad støtter opp under skolens undervisningsaktivitet, 58 % opplever i stor eller svært stor grad at organiseringen støtter opp under formidlingsaktiviteten. Den tilsvarende andelen høye skåre når det gjelder kunstnerisk utviklingsarbeid og forskningsaktivitet er 49 %.

Respondenter knyttet til administrasjonsseksjonene er signifikant mer positive til bidraget til utdanningsaktiviteten enn respondenter fra fagseksjonene. De sistnevnte er på sin side signifikant mer positive til bidraget til formidlingsaktiviteten.

Det fremkommer både gjennom intervjuene og fra fritekstsvarene i spørreundersøkelsen at dagens matrisemodell både fremmer og hemmer skolens evne til å underbygge og til å skape gode sammenhenger mellom skolens ulike hovedaktiviteter.

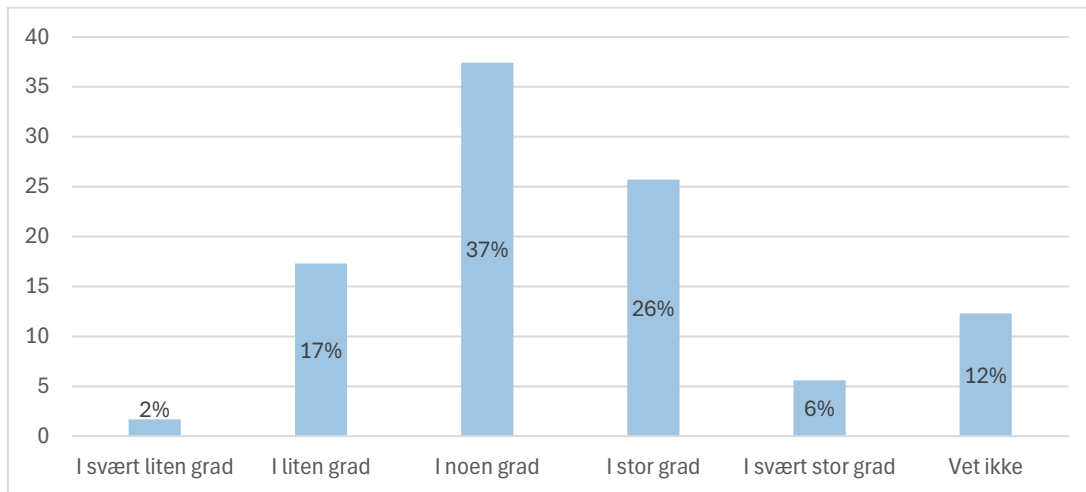
I beskrivelse av organisasjonsstrukturen (kapittel 3) med inndeling i fagavdelinger, organisering av studieutvalget som ledes av viserektor for utdanning og studieprogrammene som følges opp av studieledere understøtter det at skolen i hovedsak er organisert rundt utdanningsaktiviteten. I en overordnet oppsummering av intervjuene og fritekstsvarene i evalueringen, er dette en oppfatning som også deles av de ansatte.

I kapittel 3 beskrives det at ansvaret for den samlede FoU-virksomheten er fordelt mellom FoU utvalget som ledes av Viserektor forskning, senterlederne for CREMAH (Senter for forskning i musikk og Helse), CERM (Senter for utdanningsforskning i musikk) og NordART (Arne Nordheim senteret) og Studie og FoU seksjonen i administrasjonen (kapittel 3). Det er mange både gjennom intervjuene og som har gitt sin tilbakemelding i fritekstsvarene, som gir uttrykk for at organisering av forskningsaktiviteten og det kunstneriske utviklingsarbeidet er uklar.

I den nye strategien er det løftet frem at kvaliteten skal styrkes ved tydeligere sammenhenger mellom FoU og undervisning, gjennom pedagogisk utviklingsarbeid og deling på tvers av fagmiljøer og roller. Vi stilte spørsmål om: I hvilken grad opplever du at dagens organisering av NMH bidrar til

å styrke sammenhengen mellom utdanningsaktivitet, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling?

Figur 4-9 under viser at medarbeiderne har litt ulike oppfatninger om dagens organisering av NMH bidrar til dette. 17 % svarer i liten grad, 37 % i noen grad, 32 % i stor eller svært stor grad og 12 % har svart vet ikke på spørsmålet. Resultatene indikerer at det er et forbedringspotensial i å forbedre sammenhengen mellom utdanningsaktivitet, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling.



Figur 4-9 I hvilken grad opplever du at dagens organisering av NMH bidrar til å styrke sammenhengen mellom utdanningsaktivitet, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling? (n=182)

I fritekstsvarene er det en rekke synspunkter om dagens organisering av NMH bidrar til å styrke sammenhengen mellom utdanningsaktivitet, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling. Overordnet er innspillene at NMH tradisjonelt sett har hatt størst fokus på undervisning og formidling og at FoU-aktiviteten i mindre grad har vært i fokus.

Fordeling av roller, ansvar og oppgaver

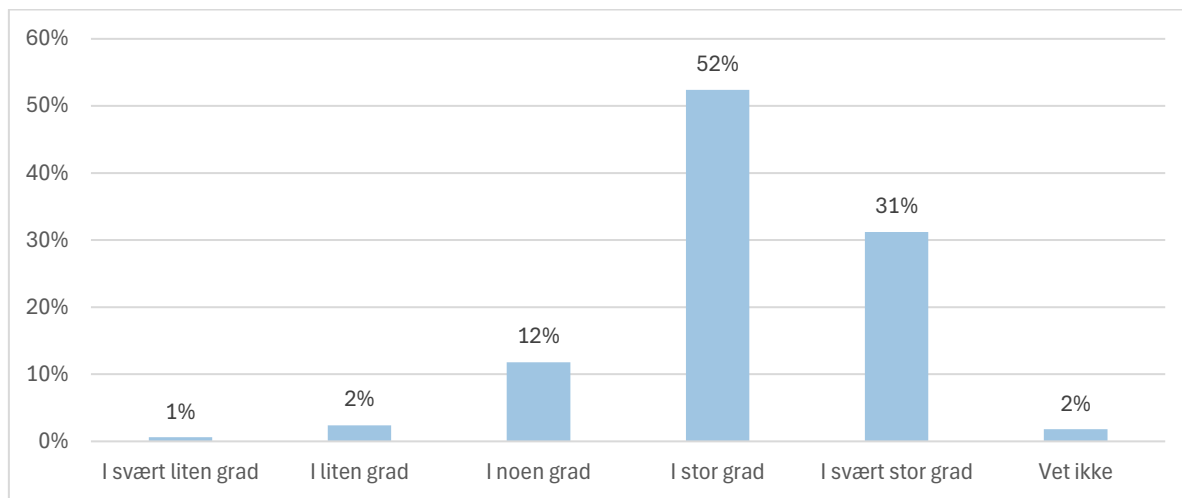
I utgangspunktet handler organisasjonsstruktur¹⁶ om en vedtatt arbeidsdeling som har til hensikt å:

- ▶ Fremme spesialisering i organisasjonen
- ▶ Gruppere oppgaver i ulike organisasjonssenheter
- ▶ Fremme koordinering av oppgaver
- ▶ Fordele autoritet som definerer hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres
- ▶ Etablere systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen.

Det å på en tydelig måte avklare og definere roller og ansvar er selve hovedpoenget med en organisasjonsstruktur og en sentral problemstilling i evalueringen er knyttet til å få innsikt i hvordan dagens organisering vurderes av det faglige personalet i sju fagseksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?

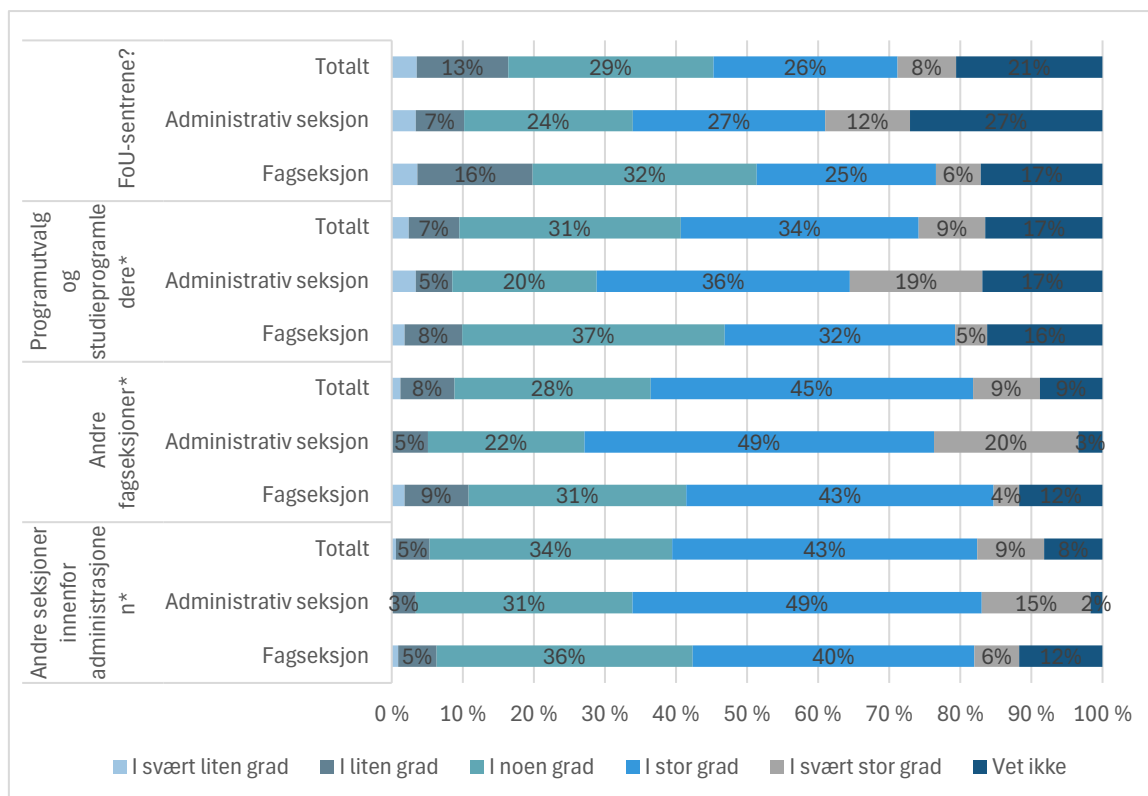
¹⁶ Jacobsen og Thorsvik (2022). Hvordan organisasjoner fungerer. Fagbokforlaget

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om i hvilken grad de ansatte opplever at det er tydelig hvilket ansvar og arbeidsoppgaver som ligger til deres seksjon?



Figur 4-10 I hvilken grad er det tydelig hvilket ansvar og arbeidsoppgaver som ligger til din seksjon? (n=173)

Figuren over viser at de fleste oppfatter at det i stor eller svært stor grad er tydelig hvilket ansvar og hvilke arbeidsoppgaver som ligger til egen seksjon (83 %). I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om i hvilken grad du opplever at roller og ansvar er tydelig avklart mellom din seksjon og andre dere samarbeider med internt.



Figur 4-11 I hvilken grad opplever du at roller og ansvar er tydelig avklart mellom din seksjon og andre dere samarbeider med internt? (n=170) *p≤ 0.05

Figur 4-11 viser at mens det i overveiende grad er klart hvilket ansvar som ligger til egen seksjon, er det mer uklart knyttet til rolle- og oppgavefordeling på tvers. Figur 4-12 viser at andelen som svarer i stor eller svært stor grad at roller og ansvar er tydelig avklart mellom egen seksjon og FoU-

sentrene er 34 %, 43 % at det er tydelig avklart mellom egen seksjon og Programutvalg og studieprogramledelede, 52 % svarer at det er tydelig avklart mellom egen seksjon og seksjoner innenfor administrasjonen og 54 % mellom egen fagseksjon og andre fagseksjoner.

Resultatene viser at det er noen forskjeller mellom administrative seksjoner og fagseksjoner når det gjelder i hvilken grad en opplever at roller og ansvar er tydelig avklart mellom egen seksjon og andre seksjonen samarbeider med internt. Medarbeiderne innenfor de administrative seksjonene oppfatter i større grad at det er mer tydelig avklart både innad i egen seksjon, mot fagseksjoner og opp mot programutvalg og studieprogramledere, enn medarbeidere i fagseksjonene. Det at det er forskjell mellom fagseksjon og administrativ seksjon knyttet til roller og ansvar handler nok om de ulike seksjonenes rolle i organisasjonen. Samlet sett indikerer likevel resultatene at det er uklarheter knyttet til roller og ansvar i organisasjonen og at denne uklarheten er mer uttalt i fagseksjonene¹⁷.

Det var mulighet for å gi utdypende innspill i fritekstsvaret og rolle- og oppgavefordeling ble viet mye oppmerksomhet i gruppeintervjuene. Nedenfor oppsummerer vi innspillene fra fritekstsvarene og intervjuene.

Fagseksjoner

De syv fagseksjonene ledes av en fagseksjonsleder som har personalansvar og fagansvar, men ikke økonomiansvar (kapittel 3). Flere nevner at dagens organisering bidrar til siloer og tette skott mellom fagseksjonene og at det er lite samarbeid på tvers av seksjoner. Inndelingen i fagseksjoner der klassiske ansatte er delt i instrumentgrupper, og der jazz- og folkemusikk har sin egen samleseksjon, og komposisjon/teori i en annen, hemmer tverrfagligheten og det kunstneriske utviklingsarbeidet som handler om å dele og lytte på tvers. Det flere som gir uttrykk for at det kan være behov for å vurdere antall seksjoner, for enklere å stimulere til tverrfaglige aktiviteter.

I noen fagseksjoner er det flere som tar til orde for å se på sammensetningen i enkelte fagseksjoner. Dette gjelder særlig fagseksjoner som består av flere ulike faglige retninger. Noen nevner at de i all hovedsak samarbeider med kollegaer som tilhører andre fagseksjoner og for dem oppfattes deres seksjonstilhørighet lite relevant. Det er eksempler på at enkelte studieprogram har en sterkere tilknytning til en seksjon. Fordi hoveddelen av lærerne på studieprogrammet tilhører denne seksjonen, nevnes det at det kan være utfordrende å bruke lærerkrefter fra andre seksjoner enn den studieprogrammet har sterkest tilhørighet til. Undervisningsressurs er ofte forbeholdt de primære fagområdene og emnene som har tilhørighet til seksjonen. Dette nevner noen hindrer samarbeid på tvers.

FoU-virksomheten

Innspill fra gruppeintervjuer og fritekstsvaret viser at mange opplever at den største utfordringen ved organiseringen av Norges musikkhøgskole (NMH) er måten FoU-virksomheten er innrettet på. Mange mener at formidlingen av forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid (KU) kan styrkes, noe som vil kunne øke NMHs attraktivitet både som arbeidsplass og studiested.

Det pekes på mangel på forskningsrådgivere, som begrenser muligheten for å satse på eksternfinansiering av forskningsaktiviteten. Avstanden mellom faglige og administrative enheter oppleves som stor, særlig når det gjelder støtte og oppfølging av eksternt finansierte FOU-prosjekter.

Flere peker på at mange ansatte har lite kunnskap om KU og forskning, til tross for at FoU-tid inngår i stillinger blant dem som jobber 50 % eller mer. NMH har fremdeles en kultur preget av mesterlære, noe som det fremheves at kan gi lite rom for samhandling innen FOU-virksomheten.

Selv om de vitenskapelige forskningssentrene oppleves å fungere godt, etterlyses mer samarbeid. NordART anses som stort og det foreslås å dele senteret opp i mindre enheter.

Flere nevner at det er behov for å klargjøre FoU-begrepet slik at det kan få større effekt og synlighet i organisasjonen. En hemmer som nevnes er koblingen mellom kvalifikasjoner og myndighet. Sentrene besitter kompetansen, men har ingen formell myndighet. Fagseksjonene har myndighet, men mange av dem ledes av personer uten forskerkompetanse, enten i vitenskap eller kunstnerisk utviklingsarbeid.

Studieledere

I gruppeintervjuene nevnes det at det er lite hensiktsmessig med studieledere i små stillinger og at hvordan denne rollen utøves er personavhengig.

Det oppfattes som ulikt hvordan fordeling av ansvar og oppgaver mellom studieledere og fagseksjonsledere praktiseres. Noen har delt ansvaret slik at studielederne følger opp studentene, mens fagseksjonslederne har personalansvaret, men i praksis er det eksempler på at fagseksjonslederne også har tett oppfølging av studenter.

Administrasjon

I gruppeintervjuene pekes det på at seksjonene i administrasjonen er av ulik størrelse. Det fremheves at bibliotek og kommunikasjon er små seksjoner. Studie og FoU-seksjonen er stor og for å håndtere både kontrollspennet og oppgavemengde ble det for noen år siden ansatt to avdelingsledere.

Flere nevner at det er behov for å se på arbeidsprosessene i administrasjonen, det er eksempler på dobbeltarbeid og uklar ansvar- og oppgavedeling og usikkerhet om hvem som har ansvar og myndighet knyttet til flere av oppgavene som administrasjonen skal levere. Det er flere eksempler på at samhandlingen internt fungerer dårlig og det handler om struktur og hvordan møter organiseres. Det blir mye drift, få prinsipielle diskusjoner, ulik taletid som i mange tilfeller ikke fører noe vei. Det nevnes utfordringer med implementering og opplæring i IT-systemer.

Helt konkret nevnes det at det er liten praksis for å jobbe sammen på tvers av seksjoner selv om det nevnes at eksempelvis kunne kompetansen som sitter i IT vært utnyttet i produksjon.

Fra fagseksjonene nevnes det at alt går gjennom FoU- seksjonen og seksjonen blir sittende på kontinuiteten. Det er eksempler på at administrasjonen fremstår som lite koordinerte og at det er uoversiktlig hvem som har ansvaret for hva og at det er behov for å se på fordeling av ansvar, roller og oppgaver i administrasjonen.

I spørreundersøkelsen ble respondentene invitert til å utdype innen hvilke områder de opplever at det er viktig å få avklart roller, ansvar og oppgaver, og mellom hvilke seksjoner det eventuelt gjelder.

Mellom fagseksjoner

I fritekstinnspillene er det mange som gir uttrykk for at seksjonene har en tydelig ansvars- og rollefordeling seg imellom, men at i møte med studenter, ansatte og omverden kan denne fordelingen likevel som fremstå som utydelig, slik at NMH ikke oppleves som en samlet enhet, men som en fragmentert organisasjon. Eksempler på hvor uklarheter kan oppstå er ved gjennomføring av felles prosjekter, teoriemner og emner som går på tvers av seksjonene. Her nevnes det at det er behov å avklare og å koordinere ansvarsforhold og oppgave- og ressursfordeling.

I tillegg pekes det på uklarheter i roller og ansvar i forbindelse med opptaksprøver og videre at det er et stort forbedringspotensial på faglig side i arbeid med å planlegge eksamener.

Mellom studieutvalg/studieleder og fagseksjonsleder

Når det gjelder utdanningsvirksomheten pekes det på uklar rollefordeling mellom seksjonsleder, studieleder og programutvalg.

Flere av innspillene dreier seg om at det mellom studieleder og fagseksjonsleder er viktig å få avklart roller og ansvar. Det oppleves som uklart hva studieledere har ansvar for, og hvordan det overordnede faglige ansvaret er fordelt mellom fagseksjonen og studieledere. Det hevdes at dette også handler om styringslinjer, der fagseksjonsledere rapporterer til rektor, mens programutvalg og studieledere rapporterer til viserektor undervisning. Samtidig som det nevnes at fagseksjonsleder har personalansvaret for alle i seksjonen, inkludert studieledere.

Videre pekes det på at det er mange som har en rolle knyttet til undervisning i tillegg til studieleder og seksjonsleder, er også hovedinstrumentlærer og emneansvarlige involvert. Ut fra dette hevdes det at det er naturlig at faglige initiativer vedrørende undervisningsfagene/studiene oppstår i fagmiljøene i seksjonene, men det fremstår som uklart hvilken vei ideene tar videre, forblir det hos seksjonslederne, går de til programutvalget eller til studieledere?

Det nevnes også at noen fagseksjoner som favner flere fagområder har fagråd for enkelte fagfelt. Disse fagrådene er ikke en del av den formelle organisasjonen, men noen opptrer som om de har beslutningsfullmakt. Det samme hevdes å gjelde også for programutvalg. Disse har ikke egen beslutningsfullmakt, men skal være rådgivende organ for studieutvalget. Det nevnes at det i noen studieplansaker tas beslutningen likevel i programutvalget.

Mellom fagseksjonene og FoU-sentrene

Ifølge flere fremstår det innen forskning som uklart om det er rektoratet, FoU-utvalget eller forskningssentrene som styrer. Det samme uklareheten hevdes også å gjelde ekstra FoU-tid.

Flere nevner at det er utfordrende å forstå forskjellen på oppgave- og rollefordelingen mellom fagseksjonene og FoU-sentrene. Her stilles det spørsmål og det er slik at fagseksjonene ikke skal befatte seg med forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, kun undervisning. Og videre om forskerne skal rapportere til fagseksjonene eller til FoU-sentrene og hvem som hører til de ulike FoU-sentrene og om ulike ansatte fra forskjellige fagseksjoner kan høre til ulike FoU-sentre gjennom sin forskningstid

Et annet forhold som tas opp av flere er at det er flere som fremhever at det er viktig å få avklart roller og ansvar mellom FoU-sentrene, fagseksjonene og Studie og FoU- seksjonen når det gjelder oppfølging av bruk av FoU-tid og planlegging, gjennomføring og dokumentasjon av FoU-prosjektene.

Mellom fag og administrasjon

Det pekes på at det er uklarheter mellom rektorat/ledelse og Studie- og FoU-seksjonen og mellom administrasjon og faglig ansatte med administrativt ansvar. Det uttrykkes ønske om enda større tydelighet mellom de faglige ansatte og administrasjonen hvem som har hvilket ansvar. Det er innspill som handler om at faglige "glemmer" noen ganger at de også har et administrativt ansvar overfor sine studenter, dette gjelder både studieledere og hovedinstrumentlærere.

Noen ønsker seg mer støtte fra administrasjonen og tar også til orde for at administrasjonen bør ta mer ansvar knyttet til personaloppfølging. Det hevdes at det er avsatt for lite tid til dette i fagseksjonslederrollen og at fagseksjonslederne først og fremst må ha et faglig ansvar. Andre ønsker at ansvaret desentraliseres i større grad og at hver fagseksjon kan ha sin studiekoordinator.

Internt i administrasjonen

Flere gir uttrykk for at rollefordelingen internt i administrasjonen hovedsak er klar, men at rollefordelingen på noen områder ikke oppfattes like hensiktsmessig av alle. Det området som noen

peker på som mest uklar handler om faglige rekrutteringer hvor det administrative ansvaret ikke ligger i personalseksjonen men i Studie og FoU-seksjonen. Det nevnes også uklarheter knyttet til direktørens- og rektoratets rolle i ansettelsesprosesser.

4.2.1 Vurdering

Det er funn i evalueringen som indikerer at dagens modell både fremmer og hemmer skolens evne til å underbygge, og til å skape gode sammenhenger mellom, skolens ulike hovedaktiviteter.

Norges musikkhøgskole (NMH) er organisert som en matriseorganisasjon, hvor de faglige ansatte forholder seg til flere ledelseslinjer: fagseksjon, undervisning og FoU. Dette gir en formell struktur for tverrgående samarbeid og spesialisering, og modellen gir potensial for fleksibilitet og flerfaglig samhandling. Samtidig viser vår gjennomgang at dagens modell fører til komplekse rapporteringslinjer og ansvarsmatriser, noe som gjør at både faglige og administrative ansatte opplever rolle-klarhet og silodannelse.

En av problemstillingene i evalueringen er: *Hva er svakheter og styrker ved NMHs organisasjons- og styringsstruktur og hvordan bygger dagens struktur opp om skolens hovedvirksomhet (utdanning, kunstnerisk utviklingsarbeid, forskning og formidling)?*

Utdanningsvirksomheten: Skolens resultater og tilbakemelding fra Kunnskapsdepartementet (kapittel 2) tilsier at utdanningsvirksomheten fungerer svært bra. Vår overordnede vurdering er at dagens organisering understøtter undervisningen på en god måte, med noen unntak. Det er en tydelig sammenheng mellom Studieutvalget og studielederne/programutvalgene. Samtidig et funn som tyder på at det er uklarheter knyttet til rolle- og oppgavefordeling mellom fagseksjonsledere og studieledere og på tvers av fagseksjonene.

Fagseksjonslederne er formelt sett ikke involvert i den løpende utdanningsvirksomheten, men i henhold til NMHs kvalitetssystem¹⁸ deltar aktuelle fagseksjoner sammen med studentutvalget, FoU-utvalget og Studieutvalget i vurderingene knyttet til 4-årige programevalueringene. Selv om studielederne formelt har ansvar for ett eller flere studieprogram, og fagseksjonene skal levere undervisning av høy faglig kvalitet til studieprogrammene, er det uklart hvordan dette samarbeidet faktisk er strukturert og praktiseres, selv om det i kvalitetssystemet beskrives at fagseksjonene er involvert i de 4-årige programevalueringene. Videre vurderes det som utfordrende at fagseksjonsledere og studieledere er forankret i ulike rapporteringslinjer. Fagseksjonsledere rapporterer til rektor, mens studieledere rapporterer til viserektor for undervisning og til leder av Studie og FoU-seksjonen. Dette skaper, slik vi ser det et strukturelt skille, hvor fagseksjonslederne i liten grad er koblet til den formelle undervisningslinjen. Dette skaper, slik vi ser det et strukturelt skille, hvor fagseksjonslederne i for liten grad er koblet til den formelle undervisningslinjen.

Noe som oppleves utydelig er hvor grensen går mellom faglig oppfølging og oppfølging av studentene. Fagseksjonsleder har personalansvar for alt undervisningspersonale, inkludert studieleder, mens studieleder har ansvar for studentoppfølging. Likevel viser praksis at flere aktører, inkludert fagseksjonsledere, emneansvarlige og hovedinstrumentlærere, også følger opp studenter. Dette bidrar slik vi ser det til ytterligere uklarhet rundt utøvelsen av de ulike rollene. Rolleklarheten forsterkes av at stillingsandelen for studielederne ofte er svært lav (4–12 %), og at enkelte fagseksjonsledere også innehar studielederrollen.

Det er funn i evalueringen som tyder på at mange initiativ og ideer knyttet til undervisning oppstår i fagmiljøene, uten at det er tydelig hvor disse skal forankres videre eller hvordan saksgangen skal foregå. Dette kan slik vi ser det hemme effektiv utvikling og implementering av faglige tiltak.

¹⁸ <https://student.nmh.no/studiene/lover-og-regler/utdanningskvalitet>.

FoU-virksomheten: Funn i evalueringen viser at litt under halvparten av de som svarte på spørreundersøkelsen opplever at dagens organisering understøtter kunstnerisk utviklingsarbeid og forskningsaktivitet i stor eller svært stor grad. Mange opplever også at det er uklart hva FoU-virksomheten på NMH faktisk er og spesielt knyttet til kunstnerisk- og pedagogisk virksomhet. Dette til tross for at det finnes beskrivelser av FoU-virksomheten tilgjengelig på intranett hvor både kunstnerisk- og pedagogisk utviklingsarbeid er tydelig beskrevet og ikke minst, eksemplifisert.¹⁹

Et annet viktig forhold er at FoU-virksomheten fremstår som en linje som i begrenset grad henger sammen med og er koblet på den øvrige virksomheten ved NMH. Fordeling av roller og oppgaver mellom FoU-sentrene og seksjonene oppleves som uklart og det er uklart hva fagseksjonslederne skal ha ansvar for og hva som er senterlederens myndighet og rolle knyttet til FoU-virksomheten.

Denne uklarheten forsterkes gjennom at styret har delegert ansvaret for FoU til FoU-utvalget. Det operative nivået for FoU virksomheten er FoU-sentrene. Fagseksjonene ved fagseksjonsleder skal sikre at ansatte bidrar til høgskolens FoU-virksomhet innenfor de ressursrammer til som disponeres innenfor seksjonen, i samarbeid med FoU-senterlederne.

Det er slik vi forstår det ikke delegert noen myndighet videre fra FoU-utvalget til FoU-senterne eller til Fagseksjonslederne. FoU-sentrenes rolle er avgrenset til å ivareta, bidra, og initiere og kvalitetssikre, mens Fagseksjonene skal levere FoU-virksomhet og sikre at de ansatte bidrar i skolens FoU-virksomhet. Vår vurdering er at styring og rapportering av FoU-virksomheten ikke er tydelig strukturert og fremstår som et løst koblet system²⁰, hvor det er uklart hvem som skal gjøre hva, hvilke regler som gjelder og ikke minst hva forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling er på NMH.

Formidlingsaktiviteten: Nesten 60 % av respondentene opplever at dagens organisering understøtter formidlingsaktiviteten i stor eller svært stor grad, noe som indikerer relativt stor grad av tilfredshet med aktiviteten. Imidlertid finnes det forskjeller mellom fagseksjonenes vurdering og de administrative seksjonene hvor administrasjonen skårer signifikant lavere. Vår antagelse er at dette henger sammen med de innsparingstiltakene som er gjennomført og som muligens påvirker seksjonens aktivitet innen dette området.

I gjennomgangen ellers kommer det frem relativt få tilbakemeldinger knyttet til utfordringer eller forbedringsområder når det gjelder formidling, bortsett fra at mange peker på utfordringer og et forbedringspotensial knyttet til formidling av FoU/kunstneriskutviklingsarbeid.

Inndeling i fagseksjoner

En annen problemstilling handler om: *Hvordan vurderes dagens organisering av det faglige personalet i sju fagseksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?*

Vår forståelse av logikken bak inndelingen i fagseksjoner er opprinnelig basert på symfoni-orkesterets instrumentgrupper som har over tid blitt utvidet med andre fagseksjoner med annen rasjonale for sammensetning av seksjonen. Seksjon for jazz- og folkemusikk og komposisjon/teori er eksempler på det. I evalueringen er det svært mange innspill til alternativer måter å inndelegge fagseksjonene på, mange vil ha flere fagseksjoner og andre vil ha færre og noen ansatte opplever seg som feilplassert. Det mange er opptatt av er at dagens inndeling kan hemme tverrfagligheten og det kunstneriske utviklingsarbeidet, som handler om å dele og lytte og å utnytte kompetanse på

¹⁹ <https://ansatt.nmh.no/forskning/om-fou>

²⁰ Løst koblede systemer refererer til organisasjoner der komponentene påvirker hverandre på en diskontinuerlig og tilfeldig måte, noe som gir både utfordringer og muligheter, spesielt i utdanningssystemer. <https://www.uio.no/forskning/satsinger/fiks/kunnskapsbase/profesjonsfelleskap/a-lede-profesjonsfelleskap/lost-koblede-systemer.html>

tvers og at modellen kanskje ikke er egnet til å ivareta fremtidens behov. Det fremkommer imidlertid få innspill på alternative inndelingsprinsipper til faginndeling i seksjoner.

Vår vurdering er at om fagseksjonsmodellen videreføres, må det gjøres en grundig jobb i å utvikle og alternativt vurdere alternative måter å dele inn seksjonene på.

Effektivitet i dagens matrisestruktur

Den tredje problemstillingen innenfor organisering og styring er: *Hvordan vurderes effektivitet i oppgaveløsning i dagens matrisestruktur, der den faglige virksomheten styres gjennom en utvalgs- og senterstruktur på tvers av fagseksjonene?*

NMHs strategi legger til grunn at kvaliteten skal styrkes ved tydeligere sammenhenger mellom FoU og undervisning, gjennom pedagogisk utviklingsarbeid og deling på tvers av fagmiljøer og roller. Når vi spør om i hvilken grad medarbeiderne opplever at dagens organisering bidrar til å styrke disse sammenhengene viser resultatene at mindre enn en tredjedel oppfatter at dette er tilfellet i stor eller svært stor grad. Etter vår vurdering tyder det på at *formålseffektiviteten* ikke er svært høy. Med formålseffektivitet menes en organisasjonsmodells evne til å løse organisasjonens hovedoppgaver. Dette utdypes nærmere i kapittel 7.

Vi har ingen kvantitative indikatorer på kostnadseffektivitet, men basert på alle de forholdene som trekkes frem om uklarheter i dagens modell, er det rimelig å anta at det går en god del tid til spille ved å prøve å finne ut av ting og å gjøre ting riktig. Dette fører erfaringsmessig til en del frustrasjoner som også kan ha konsekvenser for effektiv tidsbruk.

Inndeling i administrative funksjoner

Den siste problemstillingen innenfor organisering og styring handler om: *Hvordan vurderes dagens administrative organisering i seks seksjoner, med arbeidsdeling, samordning og dimensjonering for oppgaveløsning?*

Når det gjelder inndeling i seksjoner er det vår oppfatning at det vil være hensiktsmessig å vurdere seksjonsantallet for å i større grad harmonisere størrelsen på seksjonene med sikte på å skape mer likeverdige seksjoner. Det er tydelige funn i evalueringen som handler om at:

Studie og FoU-seksjonen har et omfattende ansvarsområde og er involvert i de viktigste kjerneprosessene (undervisning og FoU) i organisasjonen. Seksjonen utøver støttefunksjoner til matrisen, men utøver også styringsfunksjoner på vegne av direktør og rektor. Det at denne seksjonen er så dypt involvert i kjerneprosessene gjør at oppgaveporteføljen tangerer og overlapper andre seksjoner i administrasjonen både når det gjelder økonomi og personal. Videre er vi usikre på hvor involvert rektor og direktør er i styringen av kjerneprosessene.

Vår oppfatning er at seksjonen lever med et svært høyt arbeidspress, noe som gjør dem sårbare eksempelvis ved sykdom og som også kan gjøre det vanskelig å finne tid til å gjennomføre hensiktsmessige prosessforbedringstiltak. Vår samlede vurdering er at det kan være grunn til å se nærmere på arbeidsprosessene og vurdere kapasiteten i seksjonen, enten ved å tilføre mer kapasitet, eller å fordele noen oppgaver til andre seksjoner i administrasjonen. Det er også tydelige funn som handler om at det er et stort potensial for effektivisering av arbeidsprosesser innad og på tvers av seksjoner i administrasjonen.

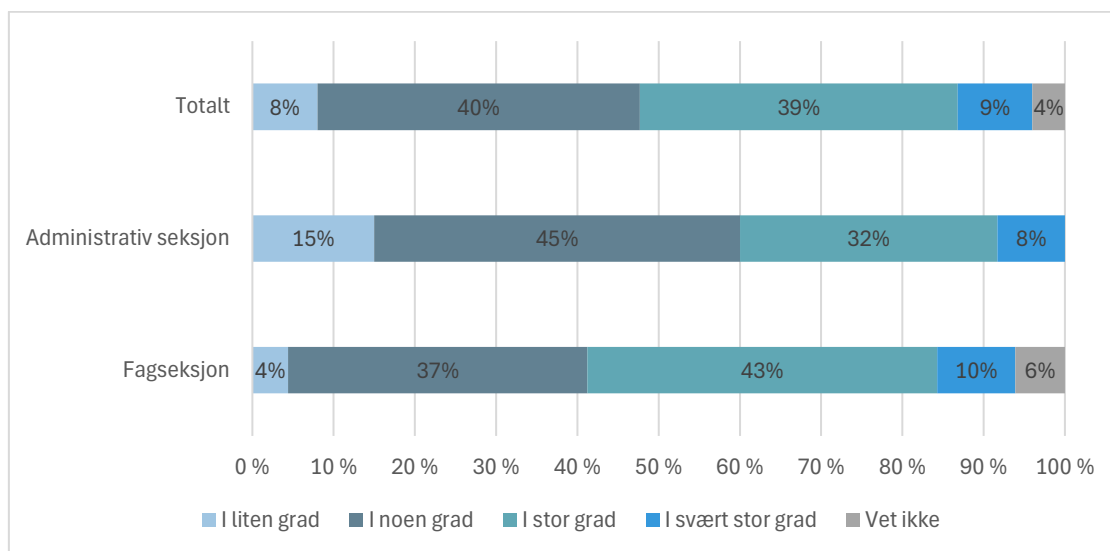
4.3 Kapasitet, kompetanse og kvalitet

I enhver organisasjon er kapasitet, kompetanse og kvalitet avgjørende faktorer for måloppnåelse og utvikling. Kapasitet handler om organisasjonens evne til å håndtere sine oppgaver – både i form av bemanning, ressurser og struktur. Uten tilstrekkelig kapasitet blir det utfordrende å gjennomføre kjerneoppgaver på en effektiv og bærekraftig måte.

Kompetanse refererer til de ansattes samlede kunnskap, ferdigheter og erfaring. En organisasjon med høy kompetanse har forutsetninger for å levere tjenester og produkter med høy faglig standard, tilpasse seg endringer og drive kontinuerlig forbedring. Riktig kompetanse på riktig sted er en forutsetning for både operativ drift og strategisk utvikling.

Kvalitet er et uttrykk for hvor godt organisasjonen lykkes med å levere i tråd med sine mål, krav og forventninger – både internt og eksternt. Kvalitet sikres gjennom tydelige prosesser, god ledelse og systematisk evaluering og forbedring.

Flere av problemstillingene i evalueringen som handler om struktur, styring og måloppnåelse berører forhold knyttet til kapasitet, kompetanse og kvalitet. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om: I hvilken grad opplever du at din seksjon har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre forventede oppgaver?



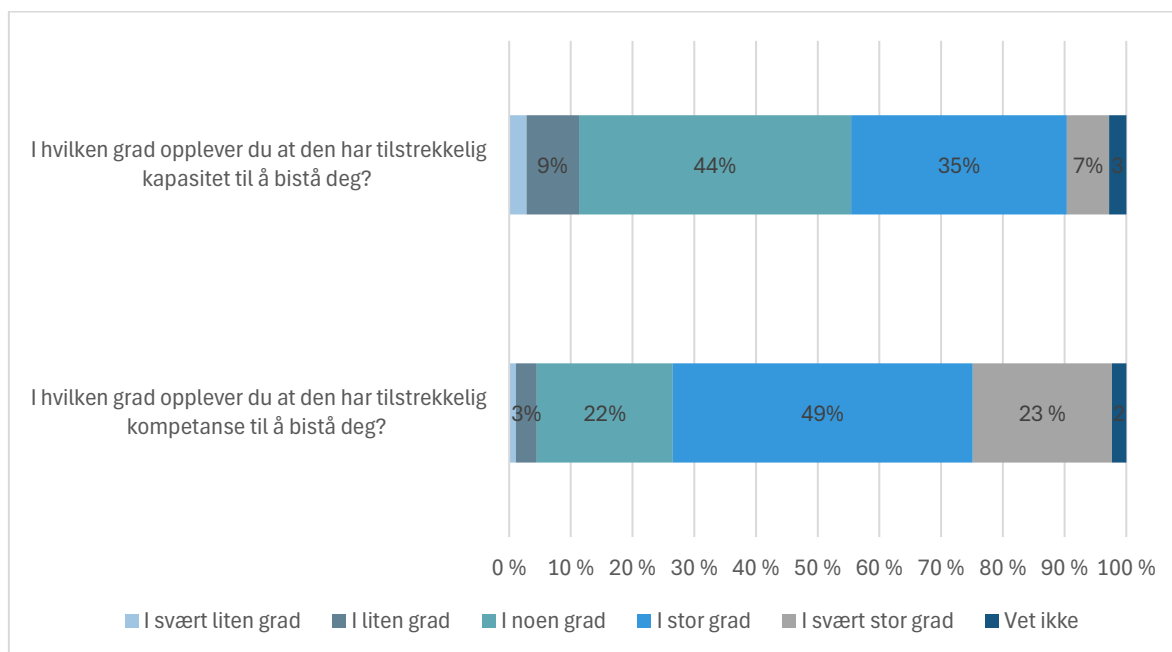
Figur 4-12 I hvilken grad opplever du at din seksjon har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre forventede oppgaver?

Figuren over viser at det er en høyere andel administrativt ansatte som i liten (15 %) eller i noen grad (45 %) sammenlignet med faglig ansatte med henholdsvis 4 % og 37 %, som vurderer at de har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre forventede oppgaver.

Samlet sett er det relativt få som mener at manglende kapasitet går utover kvaliteten på arbeidet. 7 % svarer i stor eller i svært stor grad, 44 % i noen grad, 37 % i liten grad og 7 % i svært liten grad. Dette kan indikere at mange strekker seg langt for å oppfylle kravene til kvalitet til tross for at det i mange tilfeller oppleves å ha manglende kapasitet til å gjennomføre arbeidsoppgavene.

Dette utdypes i gruppeintervjuene og handler om at det er mange manuelle prosesser i administrasjonen som tar tid og at det er mange unødvendige stopp-punkter. I tillegg til at det går mye tid bort på å følge opp og purre opp henvendelser til faglig ansatte. Det nevnes at arbeidsflyten kunne vært bedre inn mot økonomi og it/digitale systemer.

I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om: Når du har behov for bistand fra administrasjonen, i hvilken grad opplever du at den har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å bistå deg?



Figur 4-13 Når du har behov for bistand fra administrasjonen, i hvilken grad opplever du at den har tilstrekkelig kompetanse og kapasitet til å bistå deg (n=177)

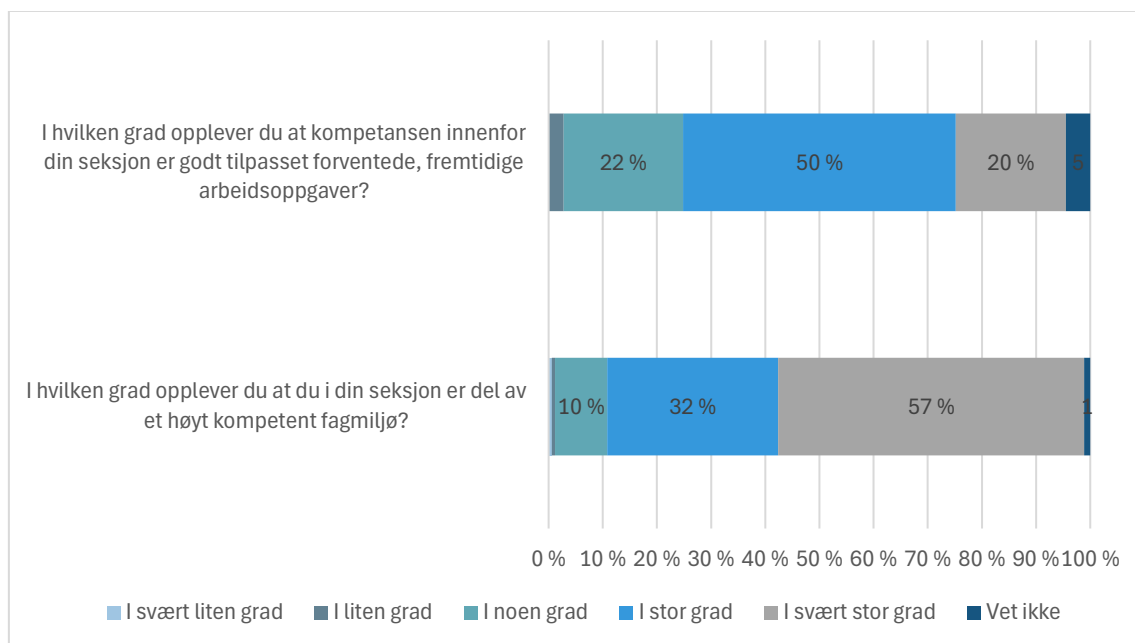
Figuren over viser at det er en overvekt som svarer i stor, eller i svært stor grad (71 %) at administrasjonen har tilstrekkelig kompetanse. 22 % svarer i noen grad på spørsmålet, mens en svært liten andel (4–5 %) svarer i liten eller i svært liten grad på spørsmålet. Figuren over viser videre at 42 % svarer i stor eller i svært stor grad at administrasjonen har tilstrekkelig kapasitet til å bistå, mens 44 % svarer i noen grad og 8,5 % i liten grad. Samlet sett gir resultatene inntrykk av at det er større utfordringer når det gjelder kapasitet enn kompetanse i administrasjonen.

Overordnet handler flere av innspillene i fritekstsvarene om at administrasjonen oppfattes å være vanskelig å få tak i. Det er uklart hvem som kan kontaktes, og at tilgjengeligheten oppfattes å være mindre etter ombygning av administrasjonens lokaler.

Det pekes på at Studie og FoU-seksjonen har stor innflytelse, men at det er uklart hvor beslutningsmyndigheten ligger mellom programutvalg, seksjonsledere og rektorat. Noen av innspillene handler om at det er krevende å gjennomføre endringer i kurs, etablere nye kurs fordi hvem som beslutter oppfattes å være uklart og at beslutninger trekker ut i tid.

Kompetanse

Kompetanse, mennesker og kultur et element i OU-modellen (fig 1), som påvirker virksomhetsprosessene i en organisasjon. Problemstillingene i evalueringen adresserer ikke eksplisitt problemstillinger knyttet til kompetanse. Erfaringsmessig er det likevel viktig å undersøke forhold knyttet til dette. Manglende kompetanse på noen områder kan få betydning for kvaliteten, men også effektiviteten i organisasjonen. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om i hvilken grad opplever du at du i din seksjon er del av et høyt kompetent fagmiljø og om kompetansen er tilpasset forventede og fremtidige arbeidsoppgaver.



Figur 4-14 I hvilken grad opplever du at du i din seksjon er del av et høyt kompetent fagmiljø og kompetanse tilpasset fremtidige arbeidsoppgaver? (n=177)

Figuren over viser at de aller fleste opplever at de i egen seksjon er en del av et høyt kompetent fagmiljø. I alt 88 % svarer i stor eller i svært stor grad på spørsmålet. Figuren viser videre at det er en noe mindre andel som opplever at kompetansen innen egen seksjon er godt tilpasset forventede, fremtidige arbeidsoppgaver. Om lag 70 % svarer i stor, eller i svært stor grad på spørsmålet. Dette antyder at selv om kompetansen vurderes å være god, er det mer usikkerhet knyttet til om kompetansen er tilpasset fremtidige behov.

Flere benyttet anledningen i fritekstsvaret til å nevne eksplisitte kompetansebehov ved NMH.

Overordnet er det flere som nevner at det er behov for mer kompetanse på bruk av digitale verktøy og KI. Konkret nevnes det at det er behov for kompetanse på opphavsrettslige tema og hvordan nye teknologivarianter former nye arbeids- og læringsformer. Det nevnes også behov for å se på forskningspolitiske spørsmål knyttet til formidling av forskningsresultater innenfor kunstnerisk utviklingsarbeid.

Det nevnes at det er behov for større kunnskap om kunstig intelligens og en kritisk bevissthet rundt bruken av KI til faglige og administrative gjøremål som handler om å inkludere etiske, filosofiske, juridiske, kulturelle problemstillinger i tilknytning til dette. Helt konkret nevnes det det finnes mye kompetanse på IT, men det reiser spørsmål ved hvordan koble sammen mennesker og IT, og sette det i system. Det nevnes at det er tilfeldig hvem som lærer seg hva, bruker hva og hvordan det deles med andre. Bedre opplæring i FS (Felles studentsystem) etterlyses.

Det nevnes at lærere må følge med på utvikling av digitale verktøy, men det er en oppfatning blant noen at lærerne mangler kompetanse til å følge med på utviklingen. For å bote på dette kompetansegapet er det innspill om at det bør være tettere samarbeid mellom lærere og IT/programmerere for å utvikle læringsapper og annet verktøy som kommer til å bli viktig for fremtidens undervisning.

Andre forhold som nevnes er at det er behov for økt kompetanse knyttet til prosjektøkonomi, bedre kjennskap til europeiske utlysninger av forskningsmidler og både bedre kompetanse og mer ressurser avsatt til forskningsadministrasjon.

Kapasitet

Kapasitet handler om ressursutnyttelse, dimensjonering, fleksibilitet, endringsdyktighet og organisasjonens evne til å nå mål. Det er en rekke fritekstsvar som handler om opplevd kapasitet i virksomheten både i den faglige og den administrative linjen.

Flere av fritekstsvarene fra administrativt ansatte handler om at det er kapasitet til å gjennomføre driftsoppgaver, men at utviklingsarbeidet, for eksempel arbeid med digitale arbeidsflyter er vanskelig å få gjennomført. Det nevnes også at det er behov for kompetanseheving for å bli trygg på bruk av administrative/digitale systemer og at det trengs opprydding i gamle systemer.

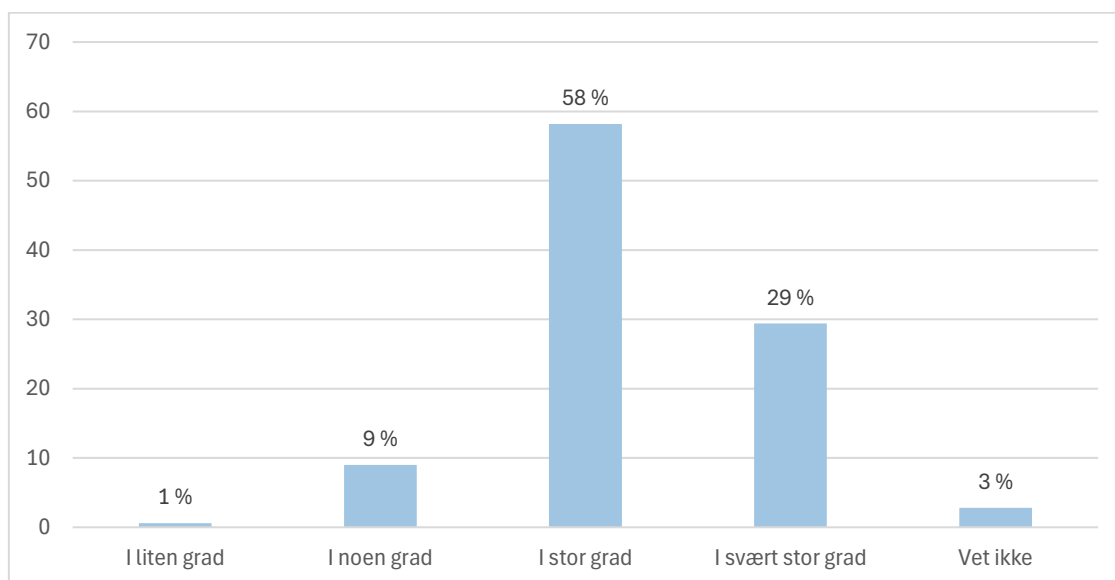
Manglende kapasitet hos administrasjonen trekkes frem som et forhold som forsinker arbeidsprosessene i det daglige virke.

Hvis NMH ønsker å styrke eksterntfinansieringen nevnes det at det trengs både kapasitet og kompetanse i administrasjonen. Det nevnes at det er behov for å se på personalområdet, at saksbehandlingen tar for lang tid, og at det er uklart hvem som har ansvar for hva. I forlengelsen av det nevnes det at det ikke er nok kapasitet i personalseksjonen til å håndtere personalsaker, som ikke nødvendigvis kan løses av fagseksjonsleder. Personalseksjonen bør bli utfordret på en mer helhetlig oppfølging av ansatte.

Det etterlyses mer kapasitet til utviklingsoppgaver av undervisning, emner og studieplaner, ikke bare drift. Det nevnes at konsekvensene av manglende kapasitet kan gå ut over oppfølging av studentene, kvaliteten på arbeidet og at prosesser stopper opp eller forsinkes som igjen kan skape misforståelser eller gi inntrykk av manglende kontroll.

Tjenestekvalitet

I spørreundersøkelsen ble det stilt spørsmål om «I hvilken grad opplever du at din seksjon leverer (undervisning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og administrative støttetjenester) av høy kvalitet?»



Figur 4-15 I hvilken grad opplever du at din seksjon leverer (undervisning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og administrative støttetjenester) av høy kvalitet?

Figuren over viser at de fleste mener at egen seksjon leverer tjenester av høy kvalitet. I alt 87 % svarer i stor eller i svært stor grad at de leverer tjenester av høy kvalitet. 9 % svarer i noen grad.

I fritekstsvarene ble respondentene bedt om å beskrive: **Hva er de største hindringene for at din seksjon får levert (undervisning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling og administrative støttetjenester) av høy kvalitet?**

Hindringer som nevnes er manglende internt samarbeid mellom ansatte og forsinket gjennomføring av endringer. Andre eksempler som nevnes er manglende faglig utveksling mellom stipendiater og forskere på tvers av studieprogram.

Et moment som fremheves er at det ikke har vært et fokus i organisasjonen å definere hva man ser som kvalitet for så å sette seg realiserbare mål og å jobbe målrettet mot det. Samlet sett pekes det på at de største hindringene for at seksjonen får levert tjenester av høy kvalitet er ressurser og kompetanse.

4.3.1 Vurdering

Kompetanse

Kompetansen i organisasjonen vurderes i hovedsak som god, spesielt innen administrasjonen hvor hele 71 % av de faglige ansatte opplever at administrasjonen har tilstrekkelig kompetanse til å bistå organisasjonen. Samtidig peker flere fritekstsvare på behov for å utvikle og styrke kompetansen på spesifikke områder, særlig innen digitale verktøy, kunstig intelligens, forskningsformidling og juridiske rammer som opphavsrett. Det er også meldt inn behov for kompetanse innen prosjektøkonomi, forskningsadministrasjon og bruk av interne systemer som FS.

Innen faglig virksomhet etterlyses det spisskompetanse på musikerhelse, mangfold, musikkfilosofi og utdanningspolitikk. Flere uttrykker behov for økt kompetanse for å følge opp utviklingen i digitale og pedagogiske verktøy, og det påpekes at lærere ofte mangler nødvendig teknologiforståelse for å videreutvikle undervisningen. Et gjennomgående trekk i fritekstkommentarene er at kompetanseutvikling fremstår tilfeldig og personavhengig, snarere enn systematisk og institusjonelt støttet.

Kapasitet

Kapasitet fremstår som en større utfordring enn kompetanse, særlig i administrasjonen. 60 % av de administrativt ansatte vurderer at deres seksjon kun i noen eller liten grad har tilstrekkelig kapasitet til å løse forventede oppgaver, mot 41 % blant de faglige ansatte. Samtidig er det relativt få som mener at dette går betydelig utover kvaliteten i leveransene, noe som tyder på at mange strekker seg langt og kompenserer for kapasitetsmangel.

Fritekstsvarene utdyper at mange manuelle prosesser, utydelige ansvarsforhold og manglende tilgjengelighet (blant annet etter ombygging) hemmer arbeidsflyten. Flere peker på at administrasjonen har nok kapasitet til drift, men i mindre grad til utviklingsarbeid og strategisk tenkning. Det trekkes også frem behov for bedre arbeidsdeling, særlig innen personalområdet, og at uklare ansvar mellom faglig og administrativ linje kan skape flaskehalser.

På den faglige siden etterlyses mer kapasitet til utviklingsarbeid i undervisning og studieplaner, samt bedre styring og fordeling av ansvar utover driftsoppgaver. Manglende kapasitet knyttes også til redusert studentoppfølging og forsinkede prosesser. Dette kan i sum bidra til opplevd svakhet i matrisestrukturen, som krever høy grad av samordning på tvers av seksjoner og roller.

Kvalitet

Til tross for utfordringer med kapasitet, vurderes kvaliteten i leveransene høyt. 87 % svarer at deres seksjon i stor eller svært stor grad leverer undervisning, forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, formidling eller administrative tjenester av høy kvalitet. Dette gir inntrykk av en organisasjon med høy profesjonell integritet og innsatsvilje blant ansatte.

Samtidig viser fritekstsvarene at det er strukturelle og kulturelle forhold som hemmer ytterligere kvalitetsutvikling. Disse inkluderer:

- ▶ Manglende felles forståelse og definisjon av kvalitet og mål.
- ▶ Ressurs- og kompetansebegrensninger.
- ▶ Fragmentert fagmiljø og lite systematisk samhandling.

Dersom NMH ønsker å styrke kvaliteten ytterligere, er det vår vurdering at det bør jobbes strategisk med å balansere daglig drift og utviklingsarbeid, skape felles forståelse av kvalitetsmål og sikre tid og rom for samarbeid, refleksjon og kompetanseutvikling. Det er også rom for forbedring i samspillet mellom faglige og administrative funksjoner, særlig i håndteringen av utviklingsprosesser.

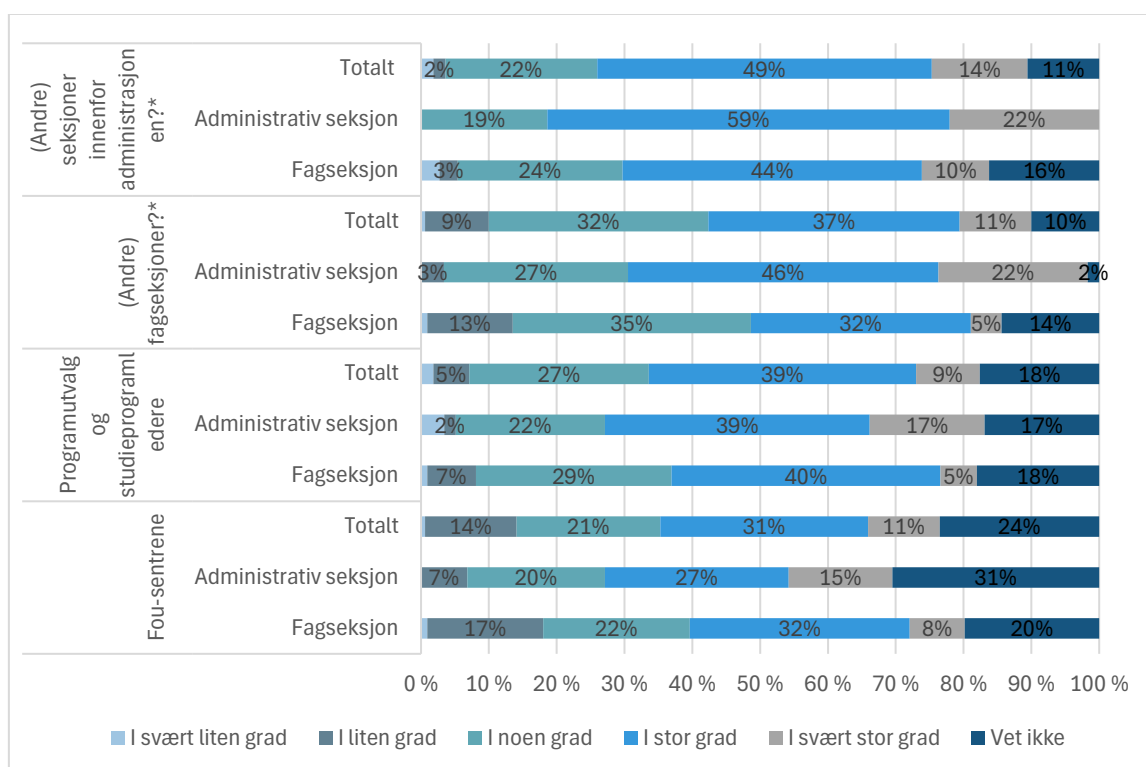
Samlet sett viser evalueringen at NMH har høy faglig og administrativ kompetanse og leverer tjenester av god kvalitet. Utfordringene ligger i kapasitetsbegrensninger, spesielt i administrasjonen, og i utydelige roller og strukturer som kan føre til forsinkelser og ineffektivitet som vi har beskrevet tidligere. Kvaliteten bæres i stor grad av ansatte som strekker seg langt. Vår vurdering er at dette ikke er bærekraftig over tid uten styrket kapasitet, tydeligere styringslinjer og bedre samordning. Det er slik vi ser det behov for strategisk prioritering av kompetanseutvikling på utvalgte områder, arbeidsdeling og felles målforståelse for å sikre fortsatt høy kvalitet i kjernevirksomheten.

4.4 Samhandling

I evalueringen er samhandling ett av temaene som skal undersøkes. Det er ønske om svar på:

Hvordan vurderes samhandlingen mellom fagseksjoner og administrative seksjoner? Hva fungerer godt og hva fungerer mindre godt? og Hvordan fungerer dagens organisering med hensyn til å utvikle god samarbeidskultur, mangfold og trivsel?

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om: I hvilken grad opplever du at din seksjon samhandler godt med andre seksjoner i administrasjonen, andre fagseksjoner, programutvalg og studieprogramledere, FoU-sentrene.



Figur 4-16 I hvilken grad opplever du at din seksjon samhandler godt med ... (n=) p≤0,05

Blant ansatte i fagseksjonene oppgir 40 % at de samarbeider med FoU-sentrene i stor grad eller i svært stor grad. 20 % svarer "vet ikke"²¹. I administrativ seksjon oppgir 43 % at de samarbeider i stor grad, eller i svært stor grad. 47 % svarer i noen grad, i liten eller svært liten grad. Her er det hele 31 % som svarer "vet ikke".

I fagseksjoner oppgir 50 % at de samarbeider i stor eller i svært stor grad med programutvalg og studieprogramledere. 29 % svarer i noen grad, mens 8 % oppgir i liten eller svært liten grad. 18 % svarer "vet ikke". Blant administrativt ansatte oppgir 56 % samarbeid i stor grad, eller i svært stor grad. 22 % svarer i noen grad, mens 5 % oppgir i liten eller svært liten grad. 17 % svarer "vet ikke".

Det er signifikante forskjeller mellom ansatte i fagseksjonene og de administrative seksjonene i hvilken grad egen seksjon samhandler med andre fagseksjoner. I fagseksjonene oppgir 32 % samarbeid i stor grad, og 5 % i svært stor grad. 35 % svarer i noen grad, mens 14 % oppgir i liten eller svært liten grad. 14 % svarer "vet ikke". I administrativ seksjon oppgir 46 % samarbeid i stor grad, og 22 % i svært stor grad. 27 % svarer i noen grad, mens 6 % oppgir i liten eller svært liten grad. 16 % svarer "vet ikke".

Det er signifikant forskjell mellom fagseksjonene og ansatte i administrativ seksjon i vurderingen av samhandlingen med seksjoner i administrativ seksjon. Blant fagseksjonene oppgir 54 % at de samhandler i stor grad eller i svært stor grad. 24 % svarer i noen grad, mens 6 % oppgir i liten eller svært liten grad. 16 % svarer "vet ikke".

²¹ Vi skilte ut ansatte i fagseksjoner som er ansatt i mindre enn 50 % stilling, som er innslagspunktet for FoU-tid, fra analysen. Resultatene endret seg noe knyttet til FoU-sentrene blant annet i at andelen som svarte «vet ikke» ble redusert. Fordelingen ble som følger: 1 % svarte «i svært liten grad», 7 % svarte «i liten grad», 24 % svarte «i noen grad», 35 % svarte «i stor grad», 10 % svarte «i svært stor grad» og 14 % svarte «vet ikke».

Blant administrativt ansatte oppgir 81 % at de samhandler i stor grad eller i svært stor grad med andre administrative seksjoner. 19 % svarer i noen grad, og ingen oppgir i liten eller svært liten grad eller "vet ikke".

Resultatene viser at administrativ seksjon vurderer samhandlingen med andre enheter gjennomgående høyere enn fagseksjonene, særlig når det gjelder samhandling med andre seksjoner innenfor administrasjonen og med andre fagseksjoner. På disse områdene er det signifikante forskjeller mellom gruppene. Samarbeidet med FoU-sentrene vurderes lavere av begge grupper, og her er det også en høyere andel som svarer "vet ikke". For programutvalg og studieprogramledere er vurderingene jevnere, men administrativ seksjon har noe høyere andel som oppgir samarbeid i svært stor grad.

Innspillene i fritekstsvaret om samhandling handler om at for å videreutvikle NMH er det behov for en organisasjonsmodell som legger til rette for det. Med dagens matriseorganisering beskrives det at alt er mulig i teorien, men lite mulig i praksis. Det nevnes at det er vanntette skott mellom flere av de faglige seksjonene. Det er for lite interaksjon mellom sentrale aktører i de ulike fagmiljøene.

Det nevnes at det er få faglige møtepunkter mellom seksjonene, slik at all kontakt på tvers av fag/seksjoner er avhengig av individuelle initiativer. Det nevnes at det er for lite kontakt mellom forskningssentre og utdanningsaktiviteten. Det er avstand mellom sentrene og fagseksjonene og at det er mye mer å gå på når det gjelder samhandling mellom utdanningsaktiviteten og stipendiater i KU.

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å gi sine innspill til: **Innenfor hvilke områder opplever du at det er viktig å få et bedre samarbeid, og hvilke seksjoner gjelder det?**

Mellom administrasjonen og fagseksjonene

Overordnet nevnes det at det er behov for bedre samarbeid mellom administrative og faglige ansatte, i prosjekter der begge parter er tydelig involvert. Det er flere innspill om at IT-, drift-, produksjon- og kommunikasjonseksjonen må knyttes nærmere opp mot faglige behov. Det fremheves at det bør bli mindre byråkratiske prosesser rundt konsertproduksjon. Alt som ligger under "støtte til digitalisering i undervisning" faller ofte mellom tre stoler (produksjon, IT og Studie/fagmiljøene) og det nevnes at det er en stor grunn til at NMH ikke har kommet lenger på det området.

Det er innspill om at FoU-virksomheten og Studie- og FoU-seksjonen bør ha bedre samarbeid og informasjonsflyt. Det er også innspill om behov for å kartlegge arbeid- og saksflyt mellom økonomi/personal og Studie- og FoU-seksjonen.

Det er flere innspill som handler om samhandling mellom fagseksjonene. Overordnet er det flere som gir uttrykk for at det er grei ansvars- og rollefordeling mellom seksjonene, men at i møte med studenter, ansatte og øvrige fremstår fordelingen mindre tydelig og gir uttrykk av at NMH ikke er en samlet enhet, men en fragmentert organisasjon. En konsekvens er at det forblir mye innad i seksjonene og mindre samhandling på tvers. Det er mange som nevner at det er behov for flere samarbeidprosjekter på tvers som vil kunne legge til rette for gode fellesskap både for ansatte og studenter.

Mellom FoU-sentrene og fagseksjonene

Det er noen innspill som handler om at det er lite samhandling mellom FoU-sentrene og at deres prioriteringer virker lite forankret i fagmiljøene. Det som handler om kunstnerisk utviklingsarbeid, pedagogisk utviklingsarbeid og annen FoU og formidling/deling av dette, forblir lukket. Det blir vanskelig å se sammenhenger og det trekkes samtidig frem at det er mange studenter som er interessert i å arbeide på tvers og at dette blir det viktig å imøtekomme på en god måte.

4.4.1 Vurdering

Resultatene fra undersøkelse viser et variert bilde av hvordan ansatte i fagseksjoner og administrative seksjoner vurderer samhandling på tvers i organisasjonen. Samhandling med FoU-sentrene vurderes som relativt lavt: 40 % av de ansatte i fagseksjoner (45 % blant dem med FoU-tid) og 43 % i administrativ seksjon oppgir at de samhandler i stor eller svært stor grad med FoU-sentrene. Samtidig er det en betydelig andel, særlig i administrativ seksjon (31 %), som svarer "vet ikke", noe som ikke er så overraskende da sentrene i hovedsak er knyttet til fagseksjonene og FoU-virksomheten.

Når det gjelder samhandling med programutvalg og studieprogramledere, oppgir 50 % i fagseksjoner og 56 % i administrativ seksjon at de samarbeider i stor eller svært stor grad. Her er forskjellene mindre, men administrativ seksjon har en noe høyere andel som rapporterer høyere grad av samhandling. For begge grupper er det fortsatt rundt én av fem som svarer "vet ikke".

De mest markante forskjellene mellom fagseksjoner og administrative seksjoner kommer til syne i vurderingene av samhandling med andre fagseksjoner og med andre seksjoner innenfor administrasjonen. I fagseksjoner oppgir kun 37 % at de samhandler i stor eller svært stor grad med andre fagseksjoner, mot hele 68 % i administrativ seksjon. Tilsvarende er det 54 % i fagseksjoner og hele 81 % i administrativ seksjon som oppgir at de samhandler i stor eller svært stor grad med andre administrative seksjoner. På disse områdene er det signifikante forskjeller mellom gruppene, og det er tydelig at administrativ seksjon vurderer samhandlingen gjennomgående høyere enn fagseksjonene. Samtidig er det i fagseksjonene en høyere andel som svarer i liten grad eller "vet ikke", noe som kan tyde på mindre kontaktflater eller mindre oversikt over samarbeid på tvers. Likevel er det viktig å understreke at administrasjonen i større grad har kontaktflater ut mot hele organisasjonen og seksjonene i administrasjonen er også tettere knyttet sammen i det daglige. Likevel er det vår vurdering at samhandlingen på tvers av fagseksjoner er lav i kombinasjon med at det er tydelige funn i gjennomgangen om at det er ønske om mer samhandling på tvers av fagseksjoner.

Innspillene fra fritekstsvarene og gruppeintervjuer tydeliggjør at det eksisterer strukturelle og muligens kulturelle barrierer for samhandling på tvers. Flere peker på at dagens matriseorganisering gir rom for samarbeid i teorien, men at det i praksis er lite interaksjon mellom sentrale aktører, særlig mellom fagseksjoner. Det beskrives "vanntette skott" mellom enkelte fagmiljøer, og mye av kontakten på tvers er avhengig av individuelle initiativer. Det er også uttrykt at det er få faglige møtepunkter mellom seksjonene, for lite kontakt mellom forskningssentre og utdanningsaktiviteter, og at samhandling mellom utdanningsaktivitetene og stipendiater innen kunstnerisk utviklingsarbeid kan styrkes.

Når det gjelder samarbeid mellom administrasjonen og fagseksjonene, fremheves behovet for bedre koordinering og felles prosjekter, særlig innen områder som IT, drift, produksjon og kommunikasjon. Det blir også trukket frem at det er utfordringer knyttet til byråkratiske prosesser, spesielt i forbindelse med konsertproduksjon og digitalisering av undervisning, hvor ansvaret ofte blir uklart og løsninger faller mellom flere seksjoner.

Det er også meldt behov for bedre samarbeid og informasjonsflyt mellom FoU-virksomheten, Studie- og FoU-seksjonen, samt kartlegging av arbeids- og saksflyt mellom økonomi/personal og studie-/FoU-seksjonen.

4.5 Ledelse

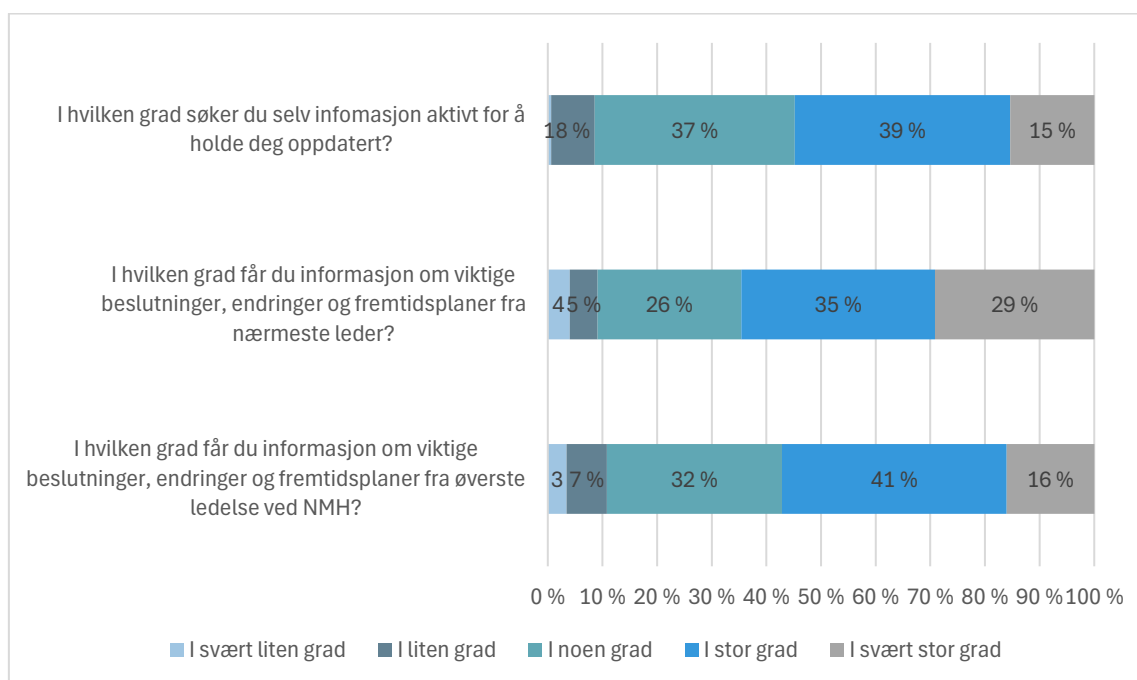
I evalueringen er det to problemstillinger som spesifikt adresserer ledelse: i) Hvordan vurderes fagseksjonsleders kontrollspenn? ii) Hvordan vurderes administrative seksjonslederens kontrollspenn?

I tillegg har vi stilt spørsmål om informasjonsdeling fra øverste ledelse, nærmeste leder og nærmeste leders oppmerksomhet mot kvalitet, effektivitet samt oppfølging av medarbeiderne.

4.5.1 Informasjonsdeling

Arbeidslivet er i endring og ansatte opplever stadig endringer både i form av omorganiseringer, men også som følge av ny teknologi. Et virkemiddel for å forebygge usikkerhet og bekymringer i endringsprosesser er informasjon og medvirkning.²² Studier har vist at ansatte som opplever at de får tilstrekkelig informasjon og mulighet til å medvirke i endringsprosesser, opplever mindre grad av jobbusikkerhet, høyere jobbtillfredshet og lavere risiko for helseplager, sammenliknet med ansatte som ikke opplever dette i like stor grad.²³

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om: I hvilken grad får du informasjon om viktige beslutninger, endringer og fremtidsplaner fra øverste ledelse ved NMH og fra nærmeste leder. I tillegg til spørsmål om en selv aktivt søker informasjon.



Figur 4-17 I hvilken grad får du informasjon om viktige beslutninger, endringer og fremtidsplaner og selv aktivt søker informasjon?

Figuren over viser at 58 % opplever at de i svært stor, eller i stor grad får informasjon om viktige beslutninger, endringer og fremtidsplaner fra øverste ledelse ved NMH. Om lag 31 % svarer i noen grad, mens en mindre andel, 7 %, svarer i liten grad på spørsmålet. Vi undersøkte også i hvilken grad de ansatte opplever at de får informasjon om viktige beslutninger, endringer og fremtidsplaner fra nærmeste leder. Figuren over viser at 65 % opplever at de i stor eller i svært stor grad får

²² Faktabok om arbeidsmiljø og helse (2021). STAMI-rapport, årgang 22, nr. 4, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt

²³ Sterud, T., Nedbemanning og omorganiseringer blant norske yrkesaktive – har informasjon og medvirkning betydning for helse og trivsel? Søkelys på arbeidslivet 2009. 26(1): p. 59–73

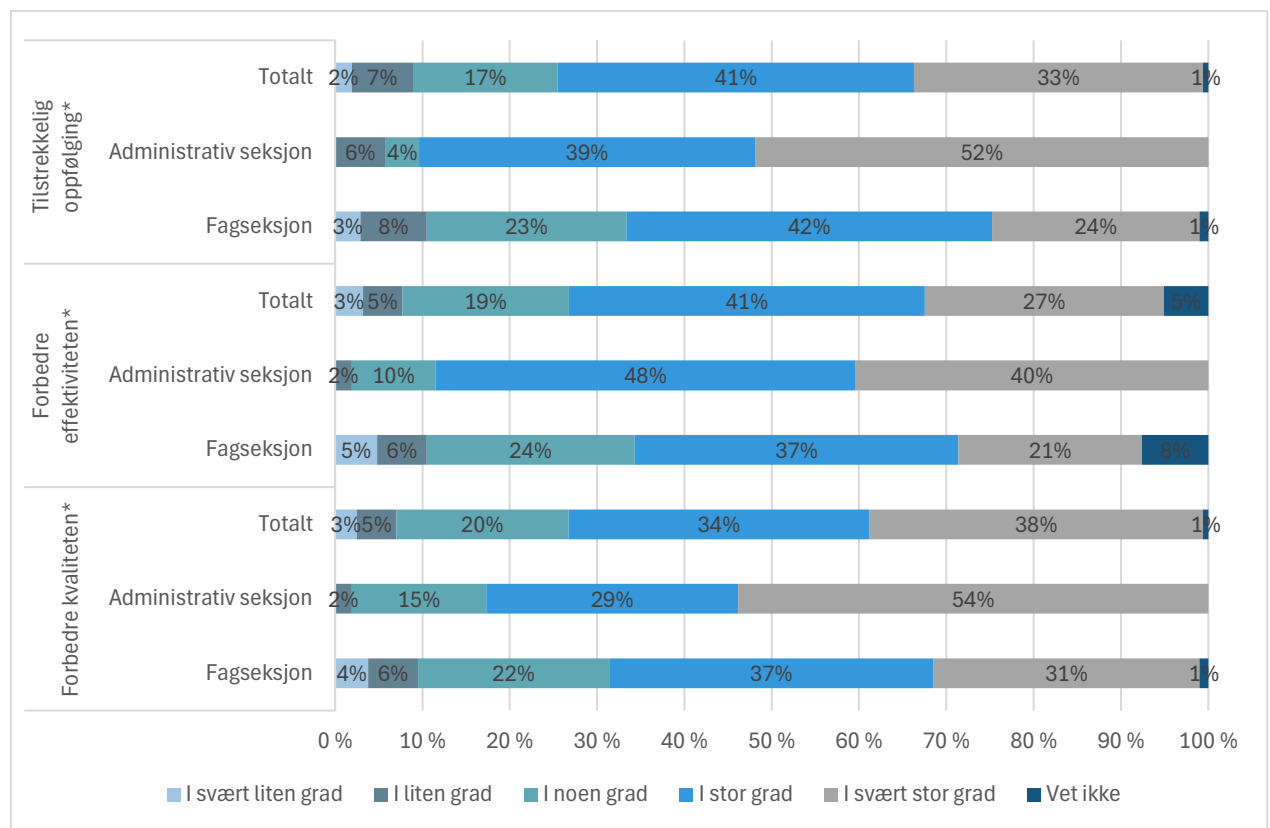
informasjon om viktige beslutninger, endringer og fremdriftsplaner fra nærmeste leder. 26 % svarer i noen grad og 5 % i liten grad på spørsmålet.

Samlet sett viser resultatene at de fleste opplever at de blir informert, men at informasjonen oppleves noe høyere fra nærmeste leder.

Det å være informert og oppdatert forutsetter også at den enkelte ansatte aktivt sørger for å holde seg oppdatert. Figuren over viser videre at det er en overvekt som svarer i stor eller i svært stor grad på spørsmålet (55 %), rundt 36 % i noen grad, mens 8 % svarer i liten grad på spørsmålet.

4.5.2 Kvalitet, effektivitet og oppfølging av medarbeiderne

Det ble stilt tre spørsmål knyttet til ledelse i spørreundersøkelsen: i) I hvilken grad opplever du at nærmeste leder er opptatt av å forbedre kvaliteten i de hovedaktiviteter/støttetjenester seksjonen har ansvar for? ii) I hvilken grad opplever du at nærmeste leder er opptatt av å forbedre effektiviteten i de hovedaktiviteter/støttetjenester seksjonen har ansvar for og iii) I hvilken grad opplever du at du får tilstrekkelig oppfølging av din nærmeste leder?



Figur 4-18 Kvalitet, effektivitet og oppfølging av medarbeiderne

Figur 4-18 viser skårene på de tre spørsmålene totalt sett for NMH og fordelt på fagseksjoner og administrative seksjoner.

Kvalitet

Figuren over viser at de fleste opplever at nærmeste leder er opptatt av å forbedre kvaliteten i de hovedaktiviteter seksjonen har ansvaret for. 74 % svarer i stor eller i svært stor grad på spørsmålet. Rundt 18 % svarer i noen grad, mens en liten andel rundt 7 % svarer i liten eller i svært liten grad. Vi ser også at det forskjeller mellom fagseksjoner og administrative funksjoner.

Andelen stor og svært stor grad er henholdsvis 71 % på fagseksjoner og 84 på administrative seksjoner

I fritekstsvarene uttrykkes det at det er behov for økt oppmerksomhet fra nærmeste leder på faglig utvikling. Det etterlyses at leder er med på å initiere faglige treffpunkter og legge til rette for å utnytte de faglige ressursene bedre og bidra til å skape et fellesskap i organisasjonen. Det er innspill som handler om at det kan være krevende å ha ansvaret for både faglig utvikling og oppfølging av enkelt personer på individnivå knyttet til helse, trivsel m.m.

Det etterlyses også at lederen i større grad bidrar til en langsiktig utvikling av virksomheten.

Effektivitet

75 % av respondentene opplever i stor eller svært stor grad at lederne er opptatt av å forbedre effektiviteten i de hovedaktiviteter/støttetjenester seksjonen har ansvar for. Også her er det forskjell på fag og administrative seksjoner hvor fagseksjonenes skårer er 62 % i stor eller svært stor grad, men tilsvarende tall for administrative seksjoner er 89 %.

For å forbedre effektiviteten er det innspill som handler om at leder bør ha oppmerksomhet på et smidigere samarbeid og arbeidsflyter internt og mellom seksjoner i administrasjonen. Det nevnes å være behov for fortsatt fokus på å effektivisere arbeidsprosessene og ta i bruk tilgjengelig funksjonalitet når det er hensiktsmessig.

Oppfølging av medarbeidere

Figuren over viser at de fleste opplever at de får tilstrekkelig oppfølging fra nærmeste leder. I alt 72 % svarer i stor eller i svært stor grad på spørsmålet. 18 % svarer i noen grad, mens 6 % i liten grad. Igjen er det forskjeller mellom fag og administrasjon. 86 % av respondentene i administrative seksjoner svarer i stor eller svært stor grad. Tilsvarende takk for fagseksjonene er 67 %

Flere av innspillene i fritekst handler om at nærmeste leder oppfattes å være lydhør, at leder er godt informert. Til tross for liten tid avsatt til ledelse er det flere som nevner at de får tilstrekkelig oppfølging gitt den tiden lederne har til rådighet.

Handlingsrom for å utøve ledelse

Når det gjelder handlingsrom til å utøve ledelse er det flere som nevner at leder har ansvaret for mange medarbeidere og får liten tid til å bidra til utviklingen av sine ansatte. Det hevdes at noen ledere primært opptrer som administratorer og fokuserer på å få arbeidsplanene til å gå opp og til å løse vikarbehov. Det er også synspunkter på at initiativ som tas og innspill til forbedringer ikke følges opp i tilstrekkelig grad. Det nevnes at selv om det er autonome medarbeidere som tar ansvar for sin egen utvikling har dagens medarbeidere større forventning til oppfølging fra leder enn det var tidligere. Siden skolen er blitt større og studentene er flere, nevnes det at det er behov for et mer profesjonelt lederledd. Det er innspill på at seksjonslederrollen er underdimensjonert og at det er vanskelig å følge opp alle ansatte i 40 %-stilling. Andre forhold som nevnes er at ikke alle seksjonsledere har lederkompetanse og at de har personalansvar for sine kolleger og venner. Det spekuleres i om det kunne vært større seksjoner med leder med personalansvar, og faglige ledere som ikke har personalansvar, men faglig ansvar. Eventuelt at studielederne får større ansvar og rapporterer til dette nye ledernivået. Det nevnes også at seksjonslederne innflytelse bør sees på. I dag fungerer seksjonslederne som både faglige og personalledere i seksjonene. Men, ved overordnede spørsmål for ansatte eller større prosjekter har de ikke den innflytelse eller spillerom som flere av dem har uttrykt ønske om

Se den enkelte, utnytte ansattes kompetanse

En viktig lederoppgave handler om å se de ansatte og at det bør gjennomføres utviklingssamtaler som er obligatorisk. Dette i tillegg til jevnlig kontakt og uformelle samtaler. Flere gir uttrykk for at

slik det er nå er det ikke plass i stilingen i realiteten slik at det ikke blir prioritert. Det er også innspill som handler om at leder gjør en god jobb, men at eget fag og fagkompetanse ikke passer inn med de øvrige i seksjonen og derfor blir både informasjon og møter mindre relevant.

Skape fellesskap og godt arbeidsmiljø

Noen innspill handler om å legge til rette for møteplasser og sosialt på arbeidsplassen. Mange er på reise, har hjemmekontor mv og det savnes faste møteplasser for å skape et bedre arbeidsmiljø. Et annet forhold handler om at noen opplever at de sitter spredt og at det vil kunne være hensiktsmessig at personer fra samme seksjon satt i nærheten av hverandre.

Andre eksempler som trekkes frem er at det er noen som går direkte til rektor istedenfor til nærmeste leder eller administrasjonen «for å få ting gjort».

4.5.3 Lederspenn

Oversikter vi har fått tilgang til viser et at fagseksjonsledere har et varierende, men jevnt over stort lederspenn. Lederspenn vurderes vanligvis både i forhold til antall ansatte og fagspenn, hvor mange fagområder du er satt til å lede,

For fagseksjonsledere varierer lederspennet fra 19 til 50 medarbeidere. Antall heltids- og deltidsstillinger varierer også mellom seksjonene. Andelen som har under 50 %-stilling eller er timelærere varierer fra 14 til 68 %. Antall stipendiater varierer fra 0 til 14.

Når det gjelder lederspennet for de administrative seksjons- og avdelingsledere varierer det fra 4 til 10.

4.5.4 Vurdering

De ansatte gir i stor grad uttrykk for tilfredshet med nærmeste leder. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at over 70 % svarer i stor eller svært stor grad på de tre spørsmålene om kvalitet, effektivitet og oppfølging av medarbeiderne. Andelen som svarer i liten eller svært liten grad, er under 10 %. Dette er etter vår vurdering gode resultater.

Fagseksjonene skårer lave enn de administrative funksjonene på alle tre spørsmål. Størst forskjell er det når det gjelder oppfølging av nærmeste leder. En antagelse er at dette skyldes at ledere i administrasjonen jobber i større grad sammen med sine medarbeidere, mens fagseksjonslederne i mindre grad gjør det. Fagseksjonslederne har gjennomgående ansvaret for flere medarbeidere og har en mindre del av stillingen sin satt av til ledelse, som også kan gjøre det mer krevende med tett oppfølging av sine medarbeidere.

Forbedringsområdene handler om å utøve mer ledelse og i større grad prioritere oppfølgingen av medarbeiderne. Dette krever etter vår vurdering at flere ledere trenger å utvikle seg i lederrollen og bli mer profesjonelle i utøvelsen. Dette gjelder nok spesielt fagseksjonslederrollen hvor det kan være en utfordring å gå fra å være kollega til å bli leder.

I kartleggingen fremkommer det mange synspunkter på at fagseksjonslederne har for liten andel tid avsatt til å utøve ledelse. Det finnes ingen etablert standard for hva et ideelt lederspenn er, noen mener at jo flere jo bedre, andre mener at jo færre jo bedre. Noen organisasjoner har fastsatt egne standarder. Vi har erfaring fra organisasjoner som har satt maksimum antall på 25, men i praksis er en slik standard vanskelig å følge. Vår vurdering er at lederspennet til de fleste fagseksjonslederne er slik vi vurderer det høyt, sett opp mot den avsatte tiden til ledelse og øvrige oppgaver knyttet til stillingen. Samtidig bør det kartlegges hvor mye av tid avsatte til ledelse som faktisk brukes til oppfølging av medarbeidere og hvilke andre oppgaver som utøves i ledelsestiden. Svært få ledere

på tilsvarende nivå har all tid avsatt til ledelse, Det er vanlig at man også utøver oppgaver knyttet til hovedleveransene, det være seg saksbehandling eller undervisning.

Når det gjelder lederspennet til de administrative seksjons- og avdelingsledere er det langt mindre enn for fagseksjonslederne. Her vurderer vi at NMH har et potensiale for å etablere større og færre administrative seksjoner.

4.6 Arbeidsmiljø

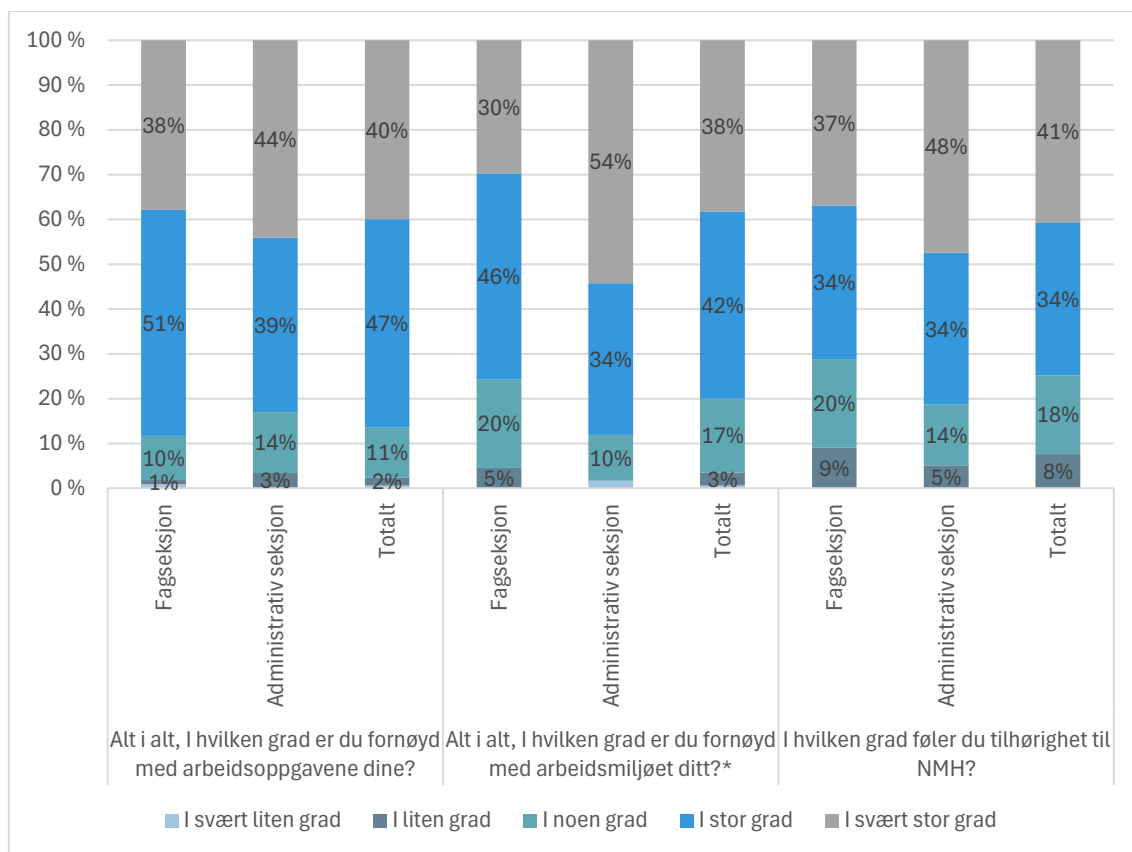
Arbeidsmiljø handler om hvordan arbeidet er organisert, planlagt og gjennomført og hvordan det påvirker helse, trivsel og produktivitet. Det handler blant annet om de strukturelle og organisatoriske rammene rundt arbeidet, men også om de mer relasjonelle forholdene på arbeidsplassen.

I hvilken grad arbeidsmiljøet vurderes som godt, eller mindre godt har betydning for hvordan virksomhetsprosessene fungerer og i neste ledd kvalitet på hovedleveransene til virksomheten.

Medarbeiderundersøkelsen ved Norges musikkhøgskole (ARK 2022), viser at overordnet oppleves arbeidsmiljøet som positivt på flere områder. Mange ansatte rapporterer høy grad av mening og motivasjon i jobben, noe som tyder på at arbeidsoppgavene i stor grad oppleves som både engasjerende og relevante. Samarbeidet mellom kolleger fungerer godt, og det rapporteres om et arbeidsmiljø preget av respektfull omgangstone og lavt konfliktnivå. I tillegg opplever mange ansatte at ledelsen er tydelig i sine forventninger og viser anerkjennelse for den innsatsen som legges ned.

Samtidig avdekker undersøkelsen noen utfordringer. Det handler om samhandling mellom faglig og administrativt personale, rutiner for informasjonsflyt, opplæring i ny teknologi/nye systemer og administrativ støtte, er forbedringsområder.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om tilhørighet, fornøydhet med arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø.



Figur 4-19 Tilhørighet, fornøydhet med arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø (n=170) *p≤0,05

Figuren over viser at det er noen forskjeller mellom fagseksjonene og den administrative seksjonen når det gjelder tilfredshet med arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og tilhørighet til NMH. Den mest markante og signifikante forskjellen gjelder arbeidsmiljø, der hele 54 % av de administrativt ansatte svarer at de i svært stor grad er fornøyd, mot kun 30 % i fagseksjonen – en forskjell på 24 %poeng.

Når det gjelder tilfredshet med arbeidsoppgavene, er andelen som svarer "i stor grad" høyere i fagseksjonen (51 %) enn i den administrative seksjonen (39 %), mens flere i administrasjonen svarer "i svært stor grad" (44 % mot 38 %). Dette kan tyde på at fagseksjonen er mer moderat i sin vurdering, mens administrasjonen i større grad enten er svært fornøyd eller mer delt. Når det gjelder tilhørighet til NMH, er det også en tendens til at administrativt ansatte føler sterkere tilknytning, med 48 % som svarer "i svært stor grad", mot 37 % i fagseksjonen. Forskjellen mellom fagseksjonene og den administrative seksjonen er ikke signifikante når det gjelder tilfredshet og fornøydhet med arbeidsoppgavene.

I analyser av stillingsstørrelse, tilhørighet og tilfredshet med arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Viser resultatene at det er lavest tilhørighet og tilfredshet blant medarbeidere med lave stillingsandeler, under 50 % stilling.

Dette kan skyldes at de tilbringer mindre tid på jobb og dermed i mindre grad deltar i sosiale og faglige fellesskap, noe som gjør det vanskeligere å bygge relasjoner og føle seg som en naturlig del av arbeidsmiljøet. Andre forklaringer kan være at de får mindre ansvar og har begrenset mulighet til å påvirke beslutninger, noe som både kan svekke opplevelsen av eierskap og motivasjon. I tillegg går de lettere glipp av uformell informasjon og viktige møter, som reduserer kontinuitet og tilknytning. Mange i små stillinger har også færre muligheter for faglig utvikling og anerkjennelse, og usikkerhet knyttet til midlertidige kontrakter kan forsterke følelsen av å stå på utsiden. Til sammen kan dette bidra til at det kan være mer krevende å oppleve sterk tilhørighet og tilfredshet i jobben.

Det er flere innspill i fritekstsvarene som handler om at det er utfordrende å nå medarbeidere med små stillinger. Et eksempel på at de ikke er pålogget noen system. Likevel fremheves det at selv med små stillingsandeler er det relativt mange som åpner nyhetsbrevet til NMH.

Flere knytter arbeidsmiljø til sosial bærekraft. Det er innspill på at det er viktig å balansere åremål med faste stillinger. Dette for å sikre fornyelse og rekruttering. Det oppgis samtidig at det er mange som fortsatt har deltidsstillinger og midlertidighet, noe som oppfattes å undergrave sosial bærekraft ved NMH. Det nevnes at det er et skille mellom ansatte med og uten FoU-tid og at de uten FoU-tid i mindre grad oppfatter at de blir verdsatt for sin innsats ved NMH. FoU-tid er forbeholdt ansatte som arbeider i mer enn 50 % stilling. Samtidig nevnes det av noen at det er en positiv utvikling i arbeidsmiljøet og at det er en stadig større interesse for hverandre på tvers av fagmiljø som bidra til å skape trivsel og tilhørighet.

Andre forhold som påvirker arbeidsmiljøet, er at det enkelte steder oppfattes at det er for få personer og at det kan gå utover kvalitetssikringen og at dette kan føre til stress i arbeids-hverdagen. Andre forhold som har betydning for arbeidsbelastningen til enkelte mener at det er noe usystematisk hvem som settes til å gjøre ekstraoppgaver, ansvar for aktiviteter og blir med i diverse utvalg o.l. Dette gjør til at det kan bli litt skjevt fordelt.

4.6.1 Vurdering

Arbeidsmiljøundersøkelsen ved NMH (ARK 2022) viser at arbeidsmiljøet generelt oppleves som godt. Funn i spørreundersøkelsen som ble gjennomført som en del av datainnsamlingen i evalueringen viser at det er forskjeller mellom faglig og administrativt ansatte når det gjelder tilfredshet med arbeidsmiljøet. Hva som kan bidra til å forklare forskjellen er usikkert, men det kan ha en sammenheng med at det er langt flere i faglig linje som er løsere tilknyttet til organisasjonen gjennom lavere stillingsandeler og som resultatene viser skårer lavere enn medarbeidere i høyere stillinger.

Et annet viktig funn er at ansatte i små stillingsandeler, særlig under 50 %, i mindre grad opplever tilhørighet, fornøydhet med arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. Dette kan henge sammen med begrenset deltakelse i faglige og sosiale fellesskap, mindre ansvar, redusert påvirkningskraft og manglende tilgang til informasjon. For å ivareta både disse ansatte og arbeidsmiljøet generelt, er det vår vurdering at NMH bør styrke inkluderingen og oppfølgingen av medarbeidere særlige med lave stillingsandeler.

Undersøkelsen viser også at det er behov for bedre struktur og samhandling mellom faglig og administrativt personale, særlig når det gjelder informasjonsflyt og tilgang på administrativ støtte. Flere ansatte opplever dessuten at arbeidsoppgaver og ekstraansvar ikke fordeles rettferdig, noe som kan bidra til høy arbeidsbelastning på noen. En mer helhetlig vurdering og gjennomgang av hvordan ansvar og arbeidsoppgaver fordeles i organisasjonen kan være hensiktsmessig.

4.7 Synspunkter fra studentene på dagens organisering

En av problemstillingene i evalueringen er å få innsikt i hvordan fungerer dagens organisering for studentene? I avsnittene nedenfor oppsummerer vi innspillene fra gruppeintervju med studentutvalgsrepresentanter og en student som ikke er tilknyttet utvalget.

Samfunnsoppdrag, strategi, bærekraft og ny teknologi

Studentene ble bedt om å dele sine refleksjoner om kjennskap til NMHs samfunnsoppdrag og til strategien «Musikk beveger». De ble også bedt om å dele innspill om i hvilken grad de opplever at NMH er opptatt av klima og bærekraft og NMHs evne til å utnytte ny teknologi.

Studentene som ble intervjuet, ga uttrykk for at de har begrenset kjennskap til Musikkhøgskolens samfunnsoppdrag. De opplever at dette ikke er tydelig formulert, eller kommunisert, verken fra ledelsen, eller fra de ansatte. Ifølge studentene er samfunnsoppdraget lite synlig i studiehverdagen, og det virker ikke å være en gjennomgående del av undervisningen. I stedet opplever de at undervisningen først og fremst er rettet mot å utvikle studentenes kunstneriske ferdigheter og uttrykk.

Studentene kjenner til strategien «Musikk beveger» og oppfatter at det er økt fokus på klima og bærekraft. NMH beskrives som opptatt av å være et miljøfyrtårn, og mange studenter viser engasjement for miljøspørsmål. Det uttrykkes imidlertid skepsis til skolens praksis knyttet til flyreiser, særlig når det gjelder lærere som hentes inn fra andre europeiske land og ansatte ved NMHs hyppige reisevirksomhet. Studentene mener det burde vært incentiver for togbruk og at NMH burde ta et tydeligere standpunkt til bruk av miljøvennlige reisereformer.

Kvalitet, veiledning, kompetanse og fremtidige behov

Studentene ble bedt om å gi innspill knyttet til i hvilken grad de opplever at undervisningen er av høy kvalitet og deres vurdering av om NMH har tilstrekkelig kompetanse til å imøtekomme fremtidens krav.

Studentene opplever at undervisningen ved Norges musikkhøgskole i all hovedsak holder høy faglig kvalitet. Det faglige nivået beskrives som svært høyt, og det stilles høye krav til faglig kompetanse hos lærerne. Likevel påpeker studentene at høy fagkompetanse ikke nødvendigvis innebærer gode pedagogiske ferdigheter. Studentene peker på at i andre europeiske land kreves både mastergrad og to års pedagogisk utdanning for å undervise. Det nevnes at maktforholdet mellom lærere og studenter er stort, noe som kan gjøre det krevende å si fra, men det trekkes også frem at eventuelle utfordringer mellom lærere og studenter blir tatt på alvor.

Når det gjelder veiledning, er erfaringene stort sett positive. Studentene opplever at de har tilgang til god veiledning, og at det er lav terskel for å kontakte både egne og andre lærere ved behov. De trekker særlig frem ordninger som FRIMA (Frie masterstudier), der studentene kan velge egne fag og bruke tildelte midler til individuell veiledning, inkludert mulighet for å oppsøke lærere utenfor NMH. Særlig på jazzlinjen oppleves dette som fleksibelt og ressurssterkt. Dette gir studentene frihet til å forme sin egen vei og søke veiledning som er skreddersydd deres behov.

Når det gjelder NMHs evne til å imøtekomme fremtidens krav, er bildet mer sammensatt. Studentene mener at NMH har høy faglig kompetanse innenfor musikkfeltet, og at mange av lærerne bidrar til å sette standarden for norsk musikkliv. De opplever at institusjonen har «en puls» på det som skjer kunstnerisk og at de beste lærerne er med på å drive utviklingen fremover. Samtidig påpekes det betydelige svakheter når det gjelder digital kompetanse i lærerstaben, og det uttrykkes misnøye med teknologiske plattformer som for eksempel Canvas, som fungerer dårlig i praksis. Det nevnes at det er mange ulike kommunikasjonskanaler i bruk (blant annet Teams, Messenger og Facebook), noe som skaper forvirring og ineffektivitet. Det er likevel en viss optimisme knyttet til en ny app som skal samle disse systemene.

Avslutningsvis reises det spørsmål ved om NMH tar inn for mange studenter sett opp mot behov i arbeidsmarkedet. Studentene mener det er en ubalanse, spesielt innenfor det utøvende feltet, hvor behovet for arbeidskraft er begrenset. Det uttrykkes bekymring for at mange uteksamineres til et trangt marked, mens det i andre områder som musikkterapi og pedagogikk finnes større etterspørsel.

Organisasjonsmodell, ansvarfordeling, inndeling i fagseksjoner

Studentene ble som de faglige ansatte bedt om å innspill knyttet til i hvilken grad de oppfatter at de har oversikt over NMHs organisasjonsmodell. I hvilken grad det er klart hvem på skolen som har ansvar for hva og deres tanker om inndeling i fagseksjoner, samarbeid på tvers av fagseksjoner.

I hvilken grad det er sammenheng og samhandling mellom fagseksjonene og studieprogrammene. Hvor stor fleksibilitet opplever det er mellom studieprogrammene og om de opplever tilstrekkelig informasjon og hjelp fra administrasjonen?

Studentene opplever at de har en viss oversikt over hvem som har ansvar for hva ved NMH, og de kjenner til at det finnes et styre. Likevel er det generelt uklart hvem som har ansvar for ulike oppgaver, og mange studenter oppgir at det er vanskelig å vite hvem man skal kontakte i ulike situasjoner.

Informasjonen finnes for det meste på nettsidene, og alle studenter har fått opplæring i hvordan de skal finne fram, men beskrivelsene av roller og ansvarsområder fremstår som mangelfulle. Det er ikke alltid tydelig hvem som kan bidra med hva. Noen får rask hjelp, særlig gjennom studentrådet, mens andre opplever at de ikke får svar eller blir henvist via flere ledd. Man må ofte treffe «riktig person» i administrasjonen for å få løst saken, og det er varierende hvor tilgjengelig og oversiktlig denne hjelpen er.

Når det gjelder inndelingen i fagseksjoner, beskrives denne i hovedsak som hensiktsmessig. Studentene mener det er viktig at fagseksjonslederne er utøvende musikere. Enkelte studenter har erfart at seminarer og faglige arrangementer organiseres i én fagseksjon uten at studenter i andre seksjoner får vite om det. Informasjonen er ofte tilgjengelig, men ikke alltid lett å finne, og det brukes ikke et felles system som Teams eller annen felles kanal til formidling. Mange studenter føler i praksis sterkere tilhørighet til sitt studieprogram enn til fagseksjonen.

Samarbeidet på tvers av fagseksjoner beskrives som variabelt. Det finnes strukturer for tverrfaglig kontakt, men studentene opplever at samarbeidet i praksis er preget av siloer og ulik tilgang på informasjon. Det trekkes fram at studentene i ett og samme studieprogram ofte forholder seg til flere fagseksjoner, noe som kan føre til uklarhet rundt hvem som har ansvar for helheten. Det kan også føre til at ingen seksjon har et tydelig eierskap til studieprogrammet som helhet, noe som enkelte ansatte selv reflekterer over som et mulig problem. Likevel fungerer samspillet mellom fagseksjonsledere og studieledere i hovedsak greit, med utfordringer som i stor grad knyttes til enkeltpersoner og kommunikasjon, ikke til organisasjonsformen i seg selv.

Når det gjelder fleksibilitet mellom studieprogrammene, er det rom for å bevege seg på tvers, men dette avhenger i stor grad av studentenes eget initiativ. Dersom studentene selv tar kontakt og viser interesse, er det ofte mulig å delta på undervisning i andre studieprogrammer. Det finnes altså en viss grad av fleksibilitet, men det er ikke nødvendigvis lagt til rette for dette på en strukturert måte.

Studentenes erfaringer med informasjon og hjelp fra administrasjonen er varierende. På den ene siden oppleves administrasjonen som tilgjengelig og hjelpsom når man finner frem til rett person. På den andre siden er det et gjennomgående problem at kommunikasjonen foregår over mange kanaler, og at det mangler en enhetlig plattform for formidling av viktig informasjon. Ettersom det er mange ulike systemer i bruk, og enkelte studenter ikke er pålogget, er det ikke alltid enkelt å vite hvor man skal henvende seg.

Studentmedvirkning, innflytelse og samarbeid

Studentene ble stilt spørsmål om de opplever at skolens organisasjonsstruktur legger til rette for studentmedvirkning. Hvordan de vurderer studentenes rolle og innflytelse i skolens beslutningsprosesser og samarbeidet mellom studenter og ansatte innenfor skolens organisatoriske rammer når det gjelder undervisning og faglig utvikling.

Det finnes representanter for studentene i alle ledd av organisasjonen, og det er lagt til rette for studentmedvirkning både i utvalg og beslutningsprosesser. Til tross for dette nevnes det at det er mange studenter som ikke benytter seg av mulighetene til å engasjere seg i utvalg og beslutningsprosesser.

Skolens organisasjonsstruktur gir altså rom for medvirkning, men det nevnes at det ikke alltid er lett å ytre seg, særlig fordi det finnes en sterk respekt for lærernes faglige autoritet. Det nevnes også at studentene ofte ikke er klar over hvilken påvirkningskraft Studentutvalget (SUT) faktisk har, og at det burde tydeliggjøres bedre for å senke terskelen for engasjement.

Når det gjelder samarbeidet mellom studenter og ansatte innenfor skolens organisatoriske rammer, er det varierende erfaringer. På den ene siden er det mulig for studenter å delta og bidra, men det tar lang tid å endre faglige eller strukturelle forhold. Flere studenter gir uttrykk for at det er en tendens til å vurdere innsats ut ifra egen gevinst, heller enn hva som vil komme fremtidige studenter til gode.

Oppsummert er studentmedvirkning formelt godt forankret ved skolen, men i praksis hemmes den av lav deltakelse og manglende tro på at innsatsen fører til endring.

Utvikling, tilhørighet og forbedring

I intervjuet ble studentene bedt om å gi sine innspill til hvordan de opplever miljøet på NMH. I hvilken grad studentene involveres i utviklingen av Musikkhøgskolen og om de føler tilhørighet til NMH. Innspill til forbedring av organiseringen.

Miljøet på Norges musikkhøgskole oppleves som fragmentert og preget av tydelige skiller mellom ulike studieretninger. Det er særlig et markant skille mellom jazz og klassisk, både faglig og fysisk. Studentene innen jazz og folkemusikk holder til i sjette etasje i én del av bygget, mens klassiske studenter sitter i femte etasje i en annen del. Tilgangen er begrenset med nøkkelkort, noe som i praksis bidrar til en ytterligere adskillelse. Skolebygningen er lang og fysisk oppstykket, noe som gjør det utfordrende å skape møteplasser og naturlige treffpunkter på tvers av studieretninger og fagmiljøer. I tillegg beskrives det et tydelig hierarki, der noen fagmiljøer, opplever å ha lavere status. Dette hierarkiet er ikke bare noe som studentene merker, men også noe som oppfattes å gjenspeiles blant lærerne.

Når det gjelder studentenes involvering i utviklingen av Musikkhøgskolen, herunder strategiprosessen, gir intervjuet inntrykk av at studentene i liten grad var involvert.

Følelsen av tilhørighet til NMH varierer og kan forklares noe med mangel på fellesarenaer og tverrfaglig samarbeid. Tilhørigheten blir i stor grad knyttet til eget fagmiljø snarere enn til NMH som en samlet institusjon.

Når det gjelder forbedringsforslag knyttet til organiseringen av NMH, uttrykker studentene behov for bedre samhandling på tvers av fagmiljøer. Skolens fysiske utforming og organisatoriske inndeling bidrar til oppdeling og silo-tenkning, noe som virker hemmende for både faglig og sosialt samarbeid. Det etterlyses tydeligere strukturer og initiativ for å skape mer kontakt og integrasjon på tvers av studieprogrammer, både i det sosiale og det faglige miljøet. Det pekes også på at erfaringer fra det frie musikkfeltet viser at samarbeid på tvers er både mulig og fruktbart – en praksis som i større grad burde gjenspeiles i organiseringen ved NMH.

4.7.1 Vurdering

Studentenes refleksjoner gir innsikt i hvordan NMHs organisering fungerer fra et studentperspektiv.

Det er tydelige funn at studentene har i liten grad kjennskap til NMHs samfunnsoppdrag, samtidig viser de en viss kjennskap til strategien *Musikk beveger*, og oppfatter at skolen er opptatt av klima og bærekraft. Det er likevel noe usikkerhet knyttet til hvordan bærekraftstiltak gjennomføres i praksis. Vår vurdering er at det ser ut til fra studentenes side å være behov for en klarere kobling mellom overordnede mål og praksis, særlig innen bærekraft.

Evalueringen viser at det er tydelig at undervisningen ved NMH oppleves som faglig solid. Studentene vurderer det kunstneriske nivået som høyt, og opplever at mange lærere har sterk kompetanse innen sine fagfelt. Men at det samtidig er behov for bedre integrasjon av teknologiske verktøy.

Studentene har en viss oversikt over organisasjonsstrukturen, men det er tydelige funn at det ofte er uklart hvem som har ansvar for hva. Mange opplever det som utfordrende å finne riktig kontaktpunkt i administrasjonen. Inndeling i fagseksjoner vurderes som hensiktsmessig, men samarbeid på tvers av fagseksjoner er varierende. Fra studentenes ståsted er det tydelig at strukturen fungerer på mange områder, men at det er behov for tydeligere ansvarslinjer og mer samordnet kommunikasjon. Vår vurdering er at økt samarbeid mellom fagseksjoner og programmer kan bidra til å styrke helheten.

Det er tydelig at det er rom for studentmedvirkning, men det oppfattes som krevende å få til økt studentengasjement. Samlet sett viser studentenes vurderinger at NMH har et solid faglig fundament, og at det finnes gode strukturer for individuell veiledning og kunstnerisk utvikling. Samtidig er det tydelige funn om at det er behov for forbedringer innen kommunikasjon, tverrfaglig samarbeid, digital infrastruktur og synliggjøring av strategiske mål.

5 Overordnet vurdering

I dette kapittelet gir vi med utgangspunkt i våre vurderinger i kapittel 4, 5 og 6, en samlet vurdering av organiseringen av NMH opp mot kriteriene; i) Hensiktsmessighet/relevans, det vil si om innretning og organisering av NMH fremstår som formålstjenlig, bærekraftig og tilstrekkelig fleksibel til å ivareta dagens og fremtidens krav og utfordringer, ii) Effektivitet/aktivitet, det vil si om NMH er organisert og drevet på en slik måte at resultater er i rimelig samsvar med ressursbruken, og iii) Måloppnåelse, det vil si om NMH har levert på samfunnsoppdraget og hovedoppgaver i tråd med intensjonen med hensyn til kvalitet og leveranser.

En iboende utfordring i en matriseorganisasjon er knyttet til at det finnes flere styringslinjer. I en prosjektorganisasjon hvor aktivitetene er avgrenset både i tid og omfang er dette sannsynligvis en mindre utfordring enn i en organisasjon hvor kjerneprosesser/hovedleveranser som er i kontinuerlig drift, er lagt i ulike linjer. Helhetlig styring kan bli en utfordring hvilket det synes å være ved NMH. Før vi konkretiserer våre vurderinger av dette er det viktig å understreke at det ser ikke ut til at disse utfordringene har fått negative konsekvenser for skolens undervisning. Dette kommer tydelig frem i departementets tildelingsbrev og i etatsstyringsmøtene. Undervisningen fremheves som svært god. Dette kan skyldes at organiseringen innen dette området fungerer bra, eller det kan skyldes at svært dyktige og engasjerte fagpersoner kompenserer fullt ut for en imperfekt struktur. I vår vurdering heller vi mot det siste. Dette er også begrunnet med at innen FoU-området tyder både departementets tilbakemeldinger og funn i denne kartleggingen at det finnes strukturelle utfordringer i måten NMH er organisert som ikke kompenseres på samme måte.

Våre hovedantagelser er for det første at utdanningsvirksomheten i praksis styres fra midten av organisasjonen hvor hverken styret, rektor/direktør eller fagseksjonslederne er i tilstrekkelig grad involvert. For det andre at FoU-virksomheten fremstår som et løst koblet system, der det ikke er sammenhengende styrings- og rapporteringslinjer. I de følgende avsnittene presiserer vi hva vi bygger disse vurderingen på.

Utdanningsvirksomheten

Når det gjelder utdanningsvirksomheten er ansvaret for den daglige utdanningsvirksomheten delegert fra styret til Studieutvalget²⁴ som ledes av viserektor. Dette ansvaret gjelder både gjennomføring og kvalitetssikring av undervisningen. Gjennomføring av studievirksomheten skal skje i tråd med styrets strategiske føringer, planer, fastsatte mål og resultatkrav innenfor gjeldende lover og forskrifter og Studieutvalget skal foreslå både langsiktig strategi for høghskolens utdanningsvirksomhet og planer for det enkelte budsjettår.

Ansvaret for å gjennomføre utdanningsvirksomheten i det enkelte studieprogram har styret delegert til studielederne. Studielederne har ansvar for kvalitetssikring og –utvikling i det/de studieprogram han/hun er leder for, blant annet gjennom faglig koordinering av undervisningsaktiviteter, årlig rapportering på tiltak og ved å sikre faglig sammenheng og helhet i studiet.

Studieleder rapporterer til prorektor/viserektor for utdanning og til studie- og FoU-sjef. Studieleder for doktorgradsprogrammet og stipendiatprogram for kunstnerisk utviklingsarbeid rapporterer til prorektor/viserektor for FoU, og studie- og FoU-sjef.

Studieleder avgir en årlig rapport til studieutvalget (til FoU-utvalget for doktorgradsstudier) om kvaliteten i sitt/sine studieprogram, i henhold til mål og retningslinjer fastsatt av studieutvalget.

²⁴ Ref. Mandater og instruksjoner vedtatt av NMHs styre 16. juni 2017

Styringslinjen går ut fra dette fra viserektor til studielederne og rapporteringslinjen går fra studielederne til viserektor og leder av FoU- og seksjonsseksjonen.

Fagseksjonsledernes ansvar er å sikre at seksjonen holder høy faglig kvalitet gjennom å sikre at seksjonen ivaretar studieprogrammenes etterspørsel etter faglig kompetanse og undervisning i samarbeid med studielederne og skal sikre og videreutvikle kvaliteten i de undervisningsemnene seksjonen har ansvar for, i tråd med system for sikring og utvikling av utdanningskvalitet (kvalitetssystemet).

Fagseksjonslederne er ikke direkte koblet på styrings- og rapporteringslinjene knyttet til undervisningsvirksomheten som går mellom viserektor og studielederne. Fagseksjonslederne ligger i linje til rektor og rapporterer til rektor og direktør. Fagseksjonslederne skal avgi årlig rapport om arbeidet med sikring og utvikling av utdanningskvaliteten. I henhold til kvalitetssystemet involveres fagseksjonene de 4-årige programevalueringene, men ansvaret for kvalitetssikring og – utvikling av studieprogrammene er i henhold til kvalitetssystemet lagt til studielederne.

Vår vurdering er at dette understøtter det ansvaret seksjonslederne har for å sikre at seksjonene kan levere den kvaliteten studieprogrammene etterspør. Det styrker ikke koblingen mot den løpende undervisningen.

Det eneste vi finner i NMHs mandater og kvalitetssystem som kan bidra til en formell kobling mellom studielederne og fagseksjonslederne er presiseringen om at studielederne skal samarbeide med fagseksjonslederne om fordeling av undervisningsoppgaver og om vurdering av framtidige kompetansebehov i studiene og at fagseksjonsleder skal samarbeide med studielederne med hensyn til å sikre at seksjonen ivaretar studieprogrammenes etterspørsel etter faglig kompetanse og undervisning. I vår gjennomgang finner vi ikke at det er etablert formelle samhandlingsarenaer mellom fagseksjonslederne og studielederne. I mandatet til fagseksjonslederne defineres deres rolle som et bindeledd mellom seksjonen, faglig ledelse, administrasjonen, studieledere og FoU-senterledere. Det fremkommer heller ikke av vår gjennomgang hvordan og i hvilke fora denne rollen utøves.

Rektor skal lede og utvikle den samlede utdannings-, FoU- og formidlingsvirksomheten ved høyskolen ved regelmessig kontakt og dialog med lederne av de sentrale utvalgene (Studieutvalget, FoU-utvalget og Formidlingsutvalget) og med fagseksjonslederne om viktige løpende saker og om temaer av overordnet og strategisk karakter. Det er etter vår vurdering noe uklart hvordan den regelmessige kontakten og dialogen med utvalgslederne er formalisert. En måte å formalisere dette på er at rektoratsmøtene brukes til å rapportere og koordinere hovedvirksomheten, undervisning, FoU og formidling. Basert på de opplysningene vi sitter på beskrives *rektoratsmøtene* som består av rektor og de tre pro-/viserektorene som et uformelt møte som gjennomføres en gang i uken med en varighet på en time. Det føres ikke referat fra disse møtene.

Rektors ledermøte består i tillegg til rektor og direktør av de tre pro-/viserektorene. I tillegg møter de seksjonssjefene som har saker (både faglige og administrative) og evt. saksbehandlere. Møtet avvikles en gang i uken med varighet mellom halvannen og to timer. Agenda for disse møtene ligger tilgjengelig for alle ledere i Teams og både rektorat, direktør og seksjonssjefer i administrasjonen kan melde saker. Sakene er primært knyttet til organisasjonsintern saksbehandling eksempelvis saker som skal forberedes for styret, policy, ressursallokering og planlegging av aktiviteter der rektoratet deltar.

Samlet sett er det vår vurdering at både strukturen, styringslinjene og møtestrukturen bidrar til at både rektor og direktør har mindre nærhet til utdanningsvirksomheten, enn det som er ønskelig fra rektor og direktør sin side, og videre at fagseksjonslederne ikke rapporterer i undervisningslinjen. Det at de to nivåene, toppledelsen og fagseksjonslederne i begrenset grad er direkte involvert i utdanningsvirksomheten, er bakgrunnen for at vi hevder at utdanningsvirksomheten er styrt fra midten av organisasjonen.

FoU-virksomheten

I kapittel 4,2,1 beskrev vi FoU-virksomheten som et løst koblet system. FoU skiller seg fra utdanningsvirksomheten ved at FoU-utvalget som på samme måte som Studieutvalget har fått delegert alle fullmakter innen sitt område fra styret, men ingen fullmakter innen FoU-området er delegert videre, hverken til FoU-sentrene eller fagseksjonslederne. Ledere av FoU-sentrene har i oppgave å ivareta høghskolens ansvar for å drive forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig og pedagogisk utviklingsarbeid, FoU-sentrene skal blant annet, innen sine respektive ansvarsområder; 1) bidra til å øke kvaliteten på og omfanget av NMHs samlede FoU-virksomhet, 2) bidra til å utvikle forståelsen av begrepet kunstnerisk utviklingsarbeid internt og eksternt (gjelder NordART), 3) initiere og kvalitetssikre FoU-prosjekter og annet FoU-arbeid, 4) bidra til formidling av resultater av forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid og 5) å synliggjøre NMH som FoU-aktør nasjonalt og internasjonalt. I punkt 9 i FoU-utvalgets mandat fremkommer det at FoU-utvalget kan delegerer myndighet videre til FoU-sentrene. Vår vurdering er at det ikke har skjedd, FoU sentrene har kun koordinerende og initierende ansvar slik det fremkommer av punktene 1–5 over, og ingen reelle fullmakter.

Fagseksjonene skal levere FoU-virksomhet på høyt nivå. Fagseksjonsleder skal sikre at seksjonen holder høy faglig kvalitet gjennom å sikre at seksjonens ansatte bidrar til høghskolens FoU-virksomhet innenfor de ressursrammer til FoU som disponeres innenfor seksjonen, i samarbeid med FoU senterledere. Da mandatet²⁵ ikke gir formelle fullmakter hverken til lederne av FoU-sentrene eller fagseksjonslederne, og det heller ikke er beskrevet saksflyt eller etablert tydelige rutiner har det etter vår vurdering utviklet seg ulik praksis og det hersker stor usikkerhet og til dels uenighet knyttet til hvem som har ansvar for hva og hvordan saker skal behandles og løses. Den største usikkerheten er knyttet til NordArt og gjelder særlig kunstnerisk utviklingsarbeid. Når CERM og CREMAH fremstår som tydeligere skyldes ikke dette, etter vår vurdering, klarere fullmakter, men at man synes å ha blitt enige om noen grunnleggende strukturer. Dette til tross for at det i mandatet for FoU-sentrene, punkt 6, står at FoU-utvalget gir utfyllende retningslinjer for FoU-sentrenes virksomhet. Vi kan ikke se at slike utfyllende retningslinjer foreligger.

Med det som bakteppe og øvrige funn i evalueringen vurderer vi funnene opp mot kriteriene for evalueringen:

5.1 Hensiktsmessighet/relevans

Organiseringen av NMH er basert på en matrisestruktur der de faglige ansatte forholder seg til flere styrings- og ledelseslinjer: fagseksjon, studieprogram og FoU (beskrevet i avsnittene over). Modellen er utviklet for å legge til rette for tverrfaglig samarbeid og fleksibilitet, men i praksis ser det ut til at denne strukturen ofte fører til uklarhet, overlappende ansvar og fragmentering av virksomheten. Det er betydelig kompleksitet i rapporteringslinjene, og både faglige og administrative ansatte opplever uklare roller og manglende helhet i styringen. Dette gjelder spesielt forholdet mellom fagseksjonsledere, studieledere og FoU-virksomheten, hvor myndighet og oppgavefordeling fremstår som uklart definert.

Studentene og de ansatte rapporterer om høy faglig kvalitet og solid undervisning, noe som tilsier at organisasjonen har mange velfungerende faglige kjerneprosesser. Likevel er det tydelige indikasjoner på at organisasjonen mangler en tilstrekkelig tydelig operasjonalisering av sine overordnede mål. Det er bred enighet blant ansatte om at bærekraft er viktig, og det er gjort enkelte tiltak, men det finnes ingen gjennomgående systematikk for hvordan bærekraft inngår i kjernevirksomheten. Institusjonen har således et godt verdigrunnlag, men står noe svakere når det gjelder gjennomføring og forankring av bærekraftige løsninger.

²⁵ Ref. mandater og instruksjer vedtatt av styret 16. juni 2017

Når det gjelder fleksibilitet og endringsevne, er det tydelig at NMH har ambisjoner om å være en lærende og fremtidsrettet organisasjon. Samtidig viser evalueringen at det kun er et mindretall av de ansatte som opplever at NMHs mål er klart førende for egen arbeidshverdag. Dette antyder at organisasjonen mangler felles forståelse og eierskap til strategiske prioriteringer, og at den derfor kan være for svak i sin evne til å respondere raskt og koordinert på endringer i rammebetingelser og nye krav.

Samlet sett fremstår organisasjonsmodellen som delvis hensiktsmessig. Den gir i teorien rom for tverrgående samarbeid og spesialisering, men i praksis hemmer den ofte samhandling og tydelig gjennomføring. For å sikre en bærekraftig, relevant og fremtidsrettet organisering, er det nødvendig å tydeliggjøre roller og ansvar, og styrke gjennomføringskraften på tvers av faglige og administrative nivåer.

5.2 Effektivitet/aktivitet

Når det gjelder effektivitet, gir evalueringen et bilde av en institusjon med høy faglig innsatsvilje og sterk individuell kompetanse, men med organisatoriske strukturer som kan bidra til å hemme effektiv arbeidsflyt. Det rapporteres om at prosesser er unødige tidkrevende og at frustrasjon over uklare ansvarslinjer og koordinering kan føre til tap av arbeidskapasitet.

Særlig på administrativ side er det kapasitetsutfordringer. Studie og FoU-seksjonen er et tydelig eksempel, med et omfattende ansvarsområde som spenner over både støtte- og styringsfunksjoner. Seksjonen arbeider under høyt arbeidspress, noe som gjør det vanskelig å gjennomføre ønskelige utviklings- og forbedringstiltak. Dette går utover både effektivitet og gir sårbarhet ved sykdom eller fravær.

Evalueringen peker på at vurderingen av nærmeste leder i stor grad vurderes som positivt, men det er også tydelige funn at fagseksjonsledere har mange oppgaver knyttet til rollen som for noen kan gå utover reel tid og kapasitet til å utøve ledelse. Dette kan svekke deres evne til å følge opp medarbeidere og til å utøve aktiv ledelse. Det er flere ledere som har ansvar for mange ansatte, inkludert timeansatte og deltidsstillinger, og gir uttrykk for at det er krevende å ivareta personalansvar på en god måte.

FoU-virksomheten og samhandlingen med FoU-sentrene svekker effektiviteten. Mange opplever at FoU-sentrene er mindre integrert i fagmiljøene, og at det er uklart hvordan FoU skal struktureres og utvikles innenfor den faglige virksomheten. Dette gjør at utviklingsarbeid og forskningsaktivitet ikke får den faglige eller organisatoriske forankringen som er nødvendig for å styrke kvalitet og sammenheng med de øvrige leveranseområdene til NMH som er undervisning og formidling.

Effektiviteten vurderes derfor som moderat. Resultater og kvalitet opprettholdes i stor grad på grunn av de ansattes innsats, ikke som følge av en velfungerende organisasjonsmodell.

5.3 Måloppnåelse

NMH oppfattes som en institusjon som i stor grad leverer på sitt samfunnsoppdrag, og undervisningen vurderes gjennomgående som faglig sterk og kunstnerisk relevant. Evalueringen viser at 83 % av de ansatte mener NMH i stor eller svært stor grad leverer på sitt samfunnsoppdrag. Studentene gir også uttrykk for at de opplever høy faglig kvalitet og god individuell oppfølging, noe som underbygger at NMH har lyktes med å opprettholde kvalitet i utdanning og kunstnerisk utviklingsarbeid.

Til tross for dette finnes det vesentlige utfordringer. Det er store variasjoner i hvordan ansatte vurderer kvaliteten i forsknings- og utviklingsarbeidet, og mange beskriver en svak kobling mellom undervisning og FoU. Dette tyder på at NMH ikke i tilstrekkelig grad har klart å realisere

intensjonen om tettere integrasjon mellom sine hovedoppgaver. Mangel på samhandling og uklar rollefordeling mellom FoU-sentre og fagseksjoner gjør at utviklingsarbeid fremstår som lite tilgjengelig og ikke godt forankret i den øvrige faglige virksomheten.

Selv om NMHs strategi er kjent for mange ansatte, mener under halvparten at det er sannsynlig at strategien vil bli fulgt opp fullt og helt. Dette antyder et gap mellom strategiske ambisjoner og reell gjennomføring. Det eksisterer et tydelig behov for å styrke forankringen av strategien internt, både gjennom tydeliggjøring av ansvar, bedre informasjonsflyt og utvikling av konkrete systemer for oppfølging og måling.

Når det gjelder bærekraft, fremheves det i evalueringen at NMH har gjort noen fremskritt, men at institusjonen fortsatt mangler tydelige mål og operasjonalisering av tiltak. Engasjementet blant ansatte er stort, men organisasjonen fremstår med noe svak i gjennomføringsevne, særlig når det gjelder å integrere bærekraft knyttet til reisevirksomheten.

Samlet sett viser vurderingen at NMH har høy måloppnåelse innenfor kjerneaktivitetene, særlig undervisning og kunstnerisk utviklingsarbeid. Samtidig er det betydelige utfordringer når det gjelder strategisk styring, sammenheng mellom virksomhetsområder og integrering av FoU og bærekraft.

6 Anbefalinger

Basert på funn fra evalueringen anbefales følgende tiltak for å styrke organisering, styring og gjennomføringsevne i organisasjonen:

1. **Videreføring og tydeliggjøring av matrisestrukturen**

Matrisemodellen bør videreføres, men det er nødvendig med en betydelig oppstramming. Det anbefales at hovedprosessene i organisasjonen forankres tydelig i rektors ledergruppe, som bør fungere som en samhandlende og beslutningsdyktig enhet. Rapporteringslinjene fra både faglig og administrativ virksomhet bør føres hele veien opp til rektor og direktør for å sikre helhetlig styring.

2. **Rektors ledergruppe som bindeledd i matrisen**

Rektors ledergruppe bør gis en mer aktiv rolle i å binde matrisen sammen. Det anbefales at undervisning og FoU inngår som faste tema i ledermøtene mellom rektor og fagseksjonslederne, og at fagseksjonslederne involveres aktivt i utviklingen og gjennomføringen av kjerneprosessene (undervisning, FoU og formidling).

3. **Styrket samhandling mellom fagseksjonsledere og studieledere**

Det anbefales å styrke samhandlingen mellom fagseksjonsledere og studieledere som en del av utdanningsvirksomheten. Samarbeidet bør struktureres, rollene formaliseres og ledes gjennom arenaer som rektors ledergruppe.

Det bør også vurderes hvorvidt det er hensiktsmessig å opprettholde studieledere i svært små stillingsandeler. Et alternativ kan være at enkelte studieledere gis ansvar for flere studieprogrammer for å styrke kontinuitet og ressursutnyttelse.

4. **Delegering av ansvar i FoU-linjen**

FoU-linjen mangler i dag klare fullmakter og ansvarsnivåer. Det anbefales at det delegeres tydelig ansvar både til senterledere og fagseksjonsledere. Det bør samtidig etableres en felles forståelse i organisasjonen av hva FoU-virksomheten ved NMH skal være, og hvordan den skal følges opp. Rapporteringen bør skje i en sammenhengende linje fra fagseksjonslederne til FoU-utvalget og videre til rektors ledergruppe. Dagens mandat åpner både for at FoU-utvalget kan videredelegere fullmakter til FoU-sentrene og utarbeide utfyllende retningslinjer for FoU-sentrenes virksomhet.

5. **Gjennomgang av fullmakter og delegasjoner**

Det anbefales at det gjennomføres en full gjennomgang av delegasjon og fullmakter på alle nivåer i organisasjonen. Målet bør være å sikre tydelig ansvarsfordeling og styrket evne til å gjennomføre vedtatte prioriteringer og tiltak.

6. **Vurdering av fagseksjonsinndelingen**

Dagens inndeling i sju fagseksjoner bør gjennomgås med sikte på mulig sammenslåing til færre og større seksjoner. Dette kan styrke tverrfaglighet og ressursutnyttelse. Det anbefales videre at ledelsestiden til fagseksjonslederne vurderes i lys av seksjonenes størrelse og oppgaver, og at det legges til rette for at flere medarbeidere kan ha fagansvar på delområder i større seksjoner.

7. **Reorganisering av administrasjonen**

Det er ubalanse i størrelsen på de administrative seksjonene. Studie og FoU-seksjonen har et omfattende ansvarsområde, mens enkelte andre seksjoner er små. Det anbefales å vurdere sammenslåing av mindre seksjoner og en gjennomgang av rolle- og oppgavefordeling, særlig innen personalforvaltning og ansettelsesprosesser.

8. **Kartlegging av sentrale arbeidsprosesser i administrasjonen**

For å forbedre ressursbruk og intern arbeidsflyt, anbefales det at NMH gjennomfører en kartlegging av de viktigste arbeidsprosessene i administrasjonen. Kartleggingen bør gi grunnlag for å vurdere kapasitet, organisering og muligheter for effektivisering og digitalisering.

9. **Styrking av faglig ledelse**

Det anbefales at NMH vurderer hva fagseksjonslederne faktisk bruker sin tid på, og om de har tilstrekkelige ressurser og støtte til å utøve god ledelse. Det bør etableres støttefunksjoner, kompetanseutviklingstiltak og mer hensiktsmessig ramme for ledernes arbeid.

10. **Styrket samhandling gjennom FoU-sentrene og tverrgående arenaer**

FoU-sentrene bør videreutvikles som felles arenaer for faglig utvikling og samhandling på tvers av seksjoner og fagmiljøer. Det anbefales å legge til rette for felles møteplasser, prosjektarbeid og deling av FoU-aktiviteter som fremmer kollegialt fellesskap og tverrfaglig samarbeid.

11. **Gjennomgang av utvalg og klargjøre beslutningslinjer**

Det er uklart for mange hvem som tar hvilke beslutninger på NMH, og flere ansatte, særlig fagseksjonsledere, opplever høyt arbeidspress samtidig som de deltar i mange råd og utvalg. For å gjøre beslutningsprosessene tydeligere og frigjøre tid til kjerneoppgaver, anbefales det å gjennomgå råds- og utvalgsstrukturen