

Rapport 5/2002

Instituttleder – mellom amatøridealet og profesjonalisering

Om ledelse av universitetsinstitutter

Ingvild Marheim Larsen

ISBN 82-7218-461-3

ISSN 0807-3635

GCS AS – Oslo - 2002

© NIFU – Norsk institutt for studier av forskning og utdanning
Hegdehaugsveien 31, 0352 Oslo

Forord

Denne rapporten er resultat av et oppdrag for Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD). UFD ønsket et studie med fokus på instituttnivået på universitetene og den faglig leders rammebetingelser, opplæring og roller som forskningsleder, undervisningsleder, administrator og politiker.

Rapporten er utarbeidet av Ingvild Marheim Larsen. En takk rettes til instituttstyreere ved de fire universitetene som har stilt opp til intervju om temaet.

Oslo, april 2002

Petter Aasen
Direktør

Svein Kyvik
Seksjonsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning	11
1.1 Faglig ledelse – et tilbakevendende tema	11
1.2 Faglig ledelse – et forsømt felt?	12
1.3 Faglig ledelse – stadig viktigere?	14
1.4 Faglig ledelse – en sammensatt rolle	17
1.5 Problemstillinger	19
1.6 Data og metode	20
2 Ledelsesmodeller i høyere utdanning	23
2.1 Det kollegiale synet på lederskap – å lede en organisasjon av likeverdige	23
2.2 Lederskap i en politisk kontekst	25
2.3 Lederen som en del av et hierarki	25
2.4 Ledelse i en kunnskapsbedrift	26
2.5 Styring og legitimitet	27
2.6 Ledelsesnivåer	28
2.7 Instituttene – grunnenhet for alltid?	29
3 Rammebetingelser for instituttledelse	31
3.1 Legal basis og institusjonenes retningslinjer	31
3.2 Administrasjon på instituttnivå	32
3.3 Lederopplæring ved universitetene	33
3.3.1 Lederopplæring ved NTNU	33
3.3.2 Lederopplæring ved Universitetet i Oslo	34
3.3.3 Lederopplæring ved Universitetet i Bergen	35
3.3.4 Lederopplæring ved Universitetet i Tromsø	35
4 Motivasjon og forventning	37
4.1 Lederidentitet	39
4.2 Opplært til ledelse?	40
4.3 Rolleoverganger	42
5 Instituttlederens roller	45
5.1 Instituttleder som undervisningsleder	45
5.1.1 Instituttleder som kvalitetssikrer av undervisningen	46
5.2 Instituttleder som forskningsleder	47
5.2.1 Styring gjennom rekruttering	48

5.2.2	Forskningsstrategi på instituttet.....	49
5.2.3	Instituttleder som kvalitetssikrer av forskningen	51
5.2.4	Instituttleder som pådriver for forskningsgrupper	53
5.2.5	Instituttleders rolle i å skaffe eksterne forskningsmidler.....	55
5.3	Instituttleder som politiker.....	56
5.3.1	Instituttleder som endringsagent og prosessleder.....	57
5.4	Instituttleder som administrator.....	60
5.4.1	Instituttleder som personalleder	61
5.4.2	Instituttleder som seremonimester.....	63
5.4.3	Instituttleder – de nytilsattes leder?.....	64
6	Instituttstyrer – et ledd i et styringshierarki	65
6.1	Instituttstyrer og instituttstyret.....	65
6.2	Delt ledelse av universitetsinstitutter?.....	66
6.3	Instituttstyrer og relasjonene til fakultet og sentralt nivå.....	68
6.4	Visestyrer – en del av lederteamet eller reserve?.....	70
6.5	Lederfora – kontakt med andre instituttstyrere	71
6.6	Instituttstyrer og de ledede	71
7	Mot nye ledelsesmodeller i høyere utdanning?.....	73
7.1	Valgt eller ansatt instituttleder?.....	73
7.1.1	Hvem kan være instituttstyrer?.....	78
7.1.2	Styrerens styringsmidler.....	79
7.2	Lærestedsforskjeller.....	81
7.3	Kan forandringer forventes?	82
8	Fra amatør til profesjonell leder?	84
	Referanser.....	90
	Vedlegg 1 Institutter inkludert i intervjuundersøkelsen	96

Sammendrag

Fra valgte til ansatte instituttledere i åremålsstillinger?

Tradisjonelt har instituttledervervet rotert blant vitenskapelig ansatte etter valg og vært ansett som en del av "borgerplikten" til universitetsansatte som mange har påtatt seg ut fra plikt framfor lyst og evne. Kritikere mener en slik ordning pulveriserer lederansvaret og at universitetene derfor lider under mangel på faglig ledelse. Også i fagområdeevalueringene av norsk naturvitenskap for et par år tilbake, ble sviktende kvalitet i forskningen blant annet tilskrevet svak faglig ledelse.

Offentlige myndigheter ønsker i forbindelse med Kvalitetsreformen av høyere utdanning å styrke den faglige ledelsen ved universiteter og høyskoler. Dette skal skje ved å ansette instituttledere i åremålsstillinger hvor tilsetning og definering av oppgaver skjer sentralt på institusjonene. En spørreskjemaundersøkelse blant alle vitenskapelig ansatte ved universitetene viser at forslaget om å tilsette instituttstyrere på åremål ikke har støtte blant flertallet av personalet. Selv om en betydelig andel støtter en slik endring, er det ikke flertall for forslaget. Universitetspersonalet deler seg i to grupper hvor 38 prosent er helt eller delvis enige i forslaget, mens 44 prosent er helt eller delvis uenige. Det er flere som totalt avviser forslaget enn som gir det sin tilslutning (32% er helt uenige, 19% helt enige). Det er bare innen medisin det er flertall for forslaget. Størst er motstanden blant humanistene og samfunnsviterene.

I forslaget om å styrke ledelsesfunksjonen heter det også at tilsetningen av instituttstyrere skal skje sentralt på institusjonene. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen viser at det bare er et lite mindretall på under 10 prosent som mener instituttstyrer bør utpekes av rektor eller dekan. Så mange som 73 prosent svarer at de er helt uenige i en slik framgangsmåte for å velge instituttstyrer. Dette betyr at skal instituttleder ansatt i åremålsstilling ha legitimitet blant fagpersonalet, er det viktig at kandidaten har oppslutning internt på instituttet og at ansettelse sentralt er en formell og ikke en reell tilsettingsprosedyre. Dette framkommer også i intervju materialet. Instituttstyrere ved universitetene er opptatt av *hvordan* man sikrer faglig legitimitet når ansvaret for tilsetning er lagt til sentralt nivå ved institusjonen. Man ser for seg en sonderingsrunde ved instituttet før tilsetning, og at sentralt nivå tar hensyn til utfallet av en slikrunde. Hvis dette blir realiteten kan man spørre seg om reformen med tilsatt framfor valgt instituttstyrer innebærer noen reell endring i rekrutteringen til stillingen.

Hvem kan være instituttstyrer?

Hvem som skal kunne være instituttstyrer sier ikke Kvalitetsreformen noe om ut over at det understrekes at man ved tilsetting bør legge vekt på lederegenskaper, evne til strategisk tenkning og at det må være en person med betydelig erfaring og legitimitet i fagmiljøene. Regjeringen er her på linje med det faglige personalet ved universitetene når det gjelder synet på at lederegenskaper bør være viktige ved valg av instituttstyrer. Over 70 prosent mener instituttstyrere bør velges blant dem med personlige lederegenskaper uansett faglig stilling. Blant de intervjuede instituttstyrerne er kravet om en instituttstyrer med faglig legitimitet ervervet gjennom forskning unisont. Det betyr at instituttstyreren må være en anerkjent person med bred forskningsmessig erfaring. Undervisningserfaring og nærhet til faget trekkes også fram som viktig. Strategiarbeid prioriteres også høyt av vitenskapelig personale, over 70 prosent mener instituttstyrer må prioritere slikt arbeid.

Flere uttrykker at om en person er valgt, oppnevnt eller tilsatt, er mindre viktig enn at vedkommende har aksept og legitimitet i fagmiljøet. Anerkjennelse som fagperson blant dem han/hun skal lede er et ufravikelig krav til tilsatte instituttstyrere. Det innebærer at fagbakgrunn betraktes som viktigere enn lederkompetanse, og at man ikke ser noen annen rekrutteringsvei enn via faget. Dersom personer utenom faget vil bli ansatt som instituttstyrere, tegnes det skrekkscenarier. Det er stor skepsis til å ansette ”bedriftsledertyper som har lært seg ledelse et annet sted”.

Likeså viktig som hvem som *kan være* instituttstyrer, er spørsmålet om hvem som *vil være* instituttstyrer i det nye systemet. Når lederperioden blir utvidet til fire år uttrykkes det tvil om det finnes kandidater blant faglig personale med de ønskede kvalifikasjonene som vil påta seg lederoppgaven. Blir avbrekket fra faglig virksomhet for langt, tror man mange vil betakke seg for å gå inn i ledergjernen.

Faglig leder – leder av hva?

Faglig leder skal ivareta flere oppgaver på instituttet. Vi har skilt mellom instituttleder som undervisningsleder, forskningsleder, politiker og administrator. Undervisningsledelse framstår som lite kontroversielt. Nær to tredjedeler av personalet anser kvalitetssikring av undervisningen som instituttstyrers oppgave. Oppgaven som undervisningsleder er ofte delegert til visestyrer. Dessuten utgjør visestyrer og kontorsjef sammen med instituttlederen lederteamet ved mange institutter. Framfor å se seg som lederen av instituttet, er det mange instituttstyrere som oppfatter seg som en del av instituttledelsen.

Forskningsledelse er et langt mer sensitivt og vanskelig område enn undervisningsledelse. Relativt få av de intervjuede instituttlederne anser seg som forskningsledere på instituttnivå. Noen fungerer som forskningsledere for en mindre gruppe, men poengterer at faget er for bredt til at en person alene kan være reell forskningsleder for hele instituttets forskningsaktivitet. Det framkommer også at de fleste instituttlederne ikke har noen funksjon i kvalitetssikringsarbeidet av forskningen ved instituttet. Det er heller ikke noe utbredt ønske om å bestemme retningen på forskningen ved instituttet blant informantene. Dette er en lederstil i tråd med universitetstradisjonen hvor kvalitetssikringen overlates til eksterne mekanismer i forbindelse med publisering og hvor den enkelte bestemmer tema for sin forskning. Det er derfor noe overraskende at over halvparten av universitetspersonalet helt eller delvis ser kvalitetssikring av forskning som en del av instituttstyrerens ansvarsområde. Tilsvarende er 37 prosent helt eller delvis enige i at instituttstyrer bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil. Dette kan tolkes som et uttrykk for at en betydelige gruppe blant fagpersonalet ved universitetene ønsker en sterkere instituttstyrerrolle enn tradisjonen tilsier. Instituttstyrere selv uttrykker at det i første rekke er gjennom nyrekruttering at de kan påvirke instituttets profil ved å utforme stillingsutlysninger. Dette styringsinstrumentet har imidlertid blitt en sovende virkemiddel for mange instituttstyrere ettersom ledige stillinger ofte ikke lyses ut på grunn av vanskelig budsjettssituasjon.

Nær halvparten av universitetspersonalet mener videre at instituttstyreren bør ha ansvar for å følge opp den enkeltes faglige utvikling. En slik oppfølging kan blant annet skje gjennom medarbeidersamtaler – noe også flere instituttstyrere inviterer personalet til. Andre instituttstyrere opplever medarbeidersamtaler som unaturlig i universitetskulturen.

Selv om flertallet av de intervjuede instituttleder ikke har noe ønske om å styre forskningens innhold eller fungerer som kvalitetssikrer av forskningen ved instituttet, er det andre oppgaver som faller inn under forskningsledelse. For det første understreker flere av de intervjuede instituttlederne at det er ønskelig med mer internt forskningssamarbeid og etablering av forskergrupper på instituttet, og at det er behov for en viss tematisk konsentrasjon av forskningsinnsatsen. Forskningsleder i betydningen av å være pådrivere i en slik utvikling, vil instituttstyrerne gjerne være. For det andre ga flere av informantene også uttrykk for at de som instituttledere har et ansvar for å bidra til at forskningsprosjekter på instituttet oppnår eksterne forskningsmidler. For mange av de intervjuede instituttstyrerne betyr forskningsledelse dessuten å legge forholdene til rette for forskning ved blant instituttets ansatte.

Flertallet av de intervjuede oppfatter det politiske aspektet ved instituttledervervet som sentralt. I den sammenheng trekkes det fram at

den politiske lederskapsrollen i stor grad er knyttet til å være talsperson for instituttet. I hovedsak gjelder dette i ulike fora internt på universitetet og da særlig på fakultetsnivå, men for noen instituttstyrer innebar det også kontakt med universitetets omverden. Å tilrettelegge for demokratiske prosesser på instituttet er også en del av den politiske rollen. Arbeidet som leder av instituttstyret har også klare politiske innslag. Både det å sette premissene og dagsorden og å lede møtene trekkes fram som viktig i den forbindelse. Den politiske dimensjonen ved instituttledervervet framstår som lite problematisk sett fra instituttstyrernes ståsted. Selv om de fleste instituttstyrere framhever betydningen av den administrative støtten de får av administrasjonen på instituttene, oppfatter storparten av de intervjuede instituttstyrere at administrasjon også er en betydelig del av deres jobb.

Kvalitetsreformens intensjon om å styrke den faglige ledelsen ved høyere utdanningsinstitusjoner legger også opp til økt myndighet til instituttstyrerne. Noe i underkant av halvparten av universitetspersonalet mener instituttstyreren bør få delegert mer myndighet. Nær en tredjedel er imot en slik utvikling. Mest skeptiske til mer myndighet til instituttstyrerne er humanistene. Flertallet av de intervjuede instituttstyrerne mener at myndigheten tillagt vervet er tilstrekkelig. Problemene er knyttet til virkemidlene og da i første rekke mangel på økonomiske virkemidler. Virkemidlet i dag ligger i første rekke i myndigheten til å kunne sette i gang prosesser på instituttet. Flere instituttledere framhever betydningen av å kunne sette dagsorden og være premissgiver.

1 Innledning

1.1 Faglig ledelse – et tilbakevendende tema

I den siste stortingsmeldingen om høyere utdanning, (St.meld.nr 27 (2000-2001)) ”Gjør din plikt – krev din rett”, er faglig ledelse et prioritert område. Den daværende regjeringen foreslo flere endringer for å styrke ledelsesfunksjonene ved universiteter og høyskoler fordi den mente at dagens modell ikke gir tilstrekkelig faglig ledelse. Dette er imidlertid ikke første gangen temaet står på dagsorden.

Faglige ledelse har med jevne mellomrom vært på agendaen i debatten om styring og ledelse ved universiteter og høyskoler, og behovet for å styrke funksjonen har vært påpekt i mange sammenhenger. Den faglige lederrollen ved universiteter og høyskoler har vært behandlet i flere utvalg, blant annet i Hernesutvalgets innstilling fra 1988 (NOU 1988:28). I innstillingen ble det pekt på at det var ønskelig å styrke det faglig lederskapet i norske utdanningsinstitusjoner gjennom å øke lederens fullmakter og å etablere administrativt lederskap. Lederne skulle få et klart ansvar for personalets eksterne engasjementer, oppfølgingsansvar i forhold til arbeidsreglementets bestemmelser, hovedtilsyn med de faglig tilsattes utvikling og ansvar for at medarbeidersamtaler ble gjennomført etter intensjonene. Mjøsutvalget har i sin innstilling tatt opp tråden fra Hernesutvalget og framhever behovet for en mer tydelig ledelse på alle nivåer ved institusjonene, men sier samtidig at ”kanskje det største problemet innen dagens institusjoner er knyttet til ledelse på det utøvende nivå” (NOU 2000:14, s283). Mer konkret peker Mjøsutvalget på at lederen bør kunne foreta større økonomiske prioriteringer mellom instituttets faggrupper og ansatte (op.cit. s292). Det uttrykkes videre bekymring både for at instituttlederrollen er lite attraktiv, og for at instituttlederne har få virkemidler til rådighet for å utøve en aktiv ledelsespolitikk. Det er instituttnivået som vil bli belyst i den empiriske analysen i denne rapporten.

Temaet ledelse i UoH-sektoren er også behandlet i ulike stortingsmeldinger om høyere utdanning og forskning. St meld nr 28 Om forskning (1988-89) la stor vekt på å utvikle den faglige ledelsen ved universitetsinstituttene, noe som blant annet skulle bety ansvar for å iverksette systemet med arbeidsplaner (St meld nr 28 (1988-89)). Også St meld nr 40 Fra visjon til virke (St meld nr 40 (1990-91)) understreket at den faglige og administrative ledelsen måtte styrkes. Behovet for å styrke arbeidsgiverfunksjonen framheves også i denne stortingsmeldingen. I den siste forskningsmeldingen (St meld nr 36 (1998-99)) sies det at ”Det vik-

tigste kvalitetssikringsarbeidet innenfor universiteter og høyskoler vil (...) være å videreutvikle de faglige ledelsesfunksjonene på alle nivå”. Den samme stortingsmeldingen understreker behovet ”for å drøfte nærmere innholdet i og omfanget av det faglige ledelsesansvaret” (s131). Også Forskerforbundet har i ulike sammenhenger fokusert på temaet faglig ledelse. Blant annet ble det nedsatt et utvalg som anbefalte at opplærings-tiltakene for valgte ledere ble styrket og at det ble gitt større lønnsmessig kompensasjon for oppgaven som valgt leder (Forskerforbundet 1996). Tidligere kirke-, undervisnings- og forskningsminister Giske framhevet betydningen av intern styring av utdanningsinstitusjonene og uttalte: ”Vi må sikre en god og sterk styring på instituttnivå.” (Gjengitt i Aftenposten 19.10.00). Utdannings- og forskningsminister i den nye Samarbeidsregjeringen fra høsten 2001, Clemet, har også pekt på behovet for å styrke den faglige ledelsesfunksjonen ved universiteter og høyskoler, men har signalisert at det vil bli større valgfrihet i valg av styringsmodell.

Ulike problemstillinger knyttet til faglig ledelse ved norske universiteter og høyskoler har vært belyst i flere studier (Kyvik et al. 1989, Kyvik og Larsen 1993, Gammelsæter og Dimmen 1999). Interessen for styring og ledelse av universiteter og høyskoler er et internasjonalt fellestrekk (Kerr 1984, Schuller 1995, Clark 1998). Det har også vokst fram en rikholdig litteratur på feltet i ulike land, både i form av empiriske studier av temaet (eksempelvis Moses og Roe 1990, Birnbaum 1992, Middlehurst 1993, Eriksson 1997), og i form av en mer håndbokpreget litteratur (Bolton 2000, Creswell et. al. 1990). Selv om konteksten faglig ledelse skal utøves i kan variere fra land til land og fra institusjon til institusjon, er det noen felles utviklingstrekk som har bidratt til å sette temaet faglig ledelse på dagsorden. Blant annet nedgang i offentlige budsjetter, mer vekt på evaluering og rapportering, og delegering av oppgaver med påfølgende økt ansvar for den enkelte enhet. Dette er tendenser jeg vil komme tilbake til.

1.2 Faglig ledelse – et forsømt felt?

Instituttlederrollen ved universitetene har endret seg betraktelig siden 1960-tallet. Mot slutten av sekstiårene startet den såkalte demokratiseringen av universitetene hvor styring via instituttets ene professor ble erstattet til fordel for et kollegialt beslutningssystem bestående av instituttråd, instituttstyre og instituttstyrer valgt av ansatte og studenter. Denne endringen gjenfinnes i mange land om enn i ulik grad og form. Videre førte økning i antall studenter og vitenskapelig ansatte i neste omgang til flere professorer. Flere toppstillinger innen samme område har bidratt til å svekke lederfunksjonen som tradisjonelt lå til professorrollen, selv om den faglige ledelsen de enerådende professorene utøvde nok varierte. Antallet professorer er ytterligere økt etter innføringen av opprykk til professor

etter kvalifikasjoner på begynnelsen av 1990-tallet. Dette kan ytterligere ha svekket det faglige lederskapet som lå i professorstillingen.

En konsekvens av demokratiseringen og veksten i utdannings-systemet er at det har blitt tradisjon for å la instituttleder vervet rotere blant vitenskapelig personale. Vervet anses av mange som lite attraktivt og som en del av "borgerplikten" til universitetsansatte. Problemer med å rekruttere instituttstyrere kan blant annet forklares med at det er vanskelig å kombinere en stor administrativ belastning med en forskerkarriere og at sjefsrollen til dels er diffus. Det er hevdet at demokratiseringsprosessen har medført en pulverisering av det faglige ansvaret. Sammen med en kultur om ikke-innblanding i den enkeltes arbeid kan resultatet være at universitetene lider under mangel på faglig ledelse.

Nylige evalueringer av norsk naturvitenskap kan tjene som eksempler på at faglig ledelse anses som et forsømt felt i norsk forskning. Selv om ulike fag kommer ulikt ut i evalueringene, er et gjennomgående trekk at norsk naturvitenskap lider under mangel på faglig ledelse. I en av rapportene om biologi heter det: "There is a clear deficit of strong scientific leaders in Norway" (The Research Council of Norway 2000a:15). Flere av de internasjonale utvalgene uttrykker skepsis til at personer med liten faglig autoritet kan være instituttstyrere og ønsker ledere som har ansvar for å utvikle strategier for instituttene og som har autoritet til å iverksette disse. Den nåværende ordningen med valgte ledere for en treårsperiode fremmer ikke en gunstig forskningsutvikling ifølge et av utvalgene (The Research Council of Norway 2000b). Det påpekes at valg av instituttstyrere med høy vitenskapelig autoritet har vært vellykket i andre land, spesielt med tanke på å skaffe finansiering til instituttene (op. cit. s11). Flere av rapportene framhever at demokratiske prosesser skjer på bekostning av faglig lederskap. Et av utvalgene peker på at selv om flere av instituttene til dels synes å være stolte av sin flate struktur, er ikke evalueringspanelet overbevist om at dette er den beste løsningen for å utvikle forskning av best mulig kvalitet, særlig ikke i vanskelige økonomiske tider. I evalueringen av geofagene heter det blant annet at: "Too democratic governance in university departments acts to dampen initiative, vision, intellectual growth, and discourages active and visionary scientists from seeking to lead" (The Research Council of Norway 1998:16).

I mange fagmiljøer blir ideer som økt fokus på faglig lederskap møtt med skepsis og motstand og betraktes som et angrep på autonomi og forskningens frihet. Slike holdninger gjør utvilsomt akademisk ledelse til et følsomt tema ved universitetene. Dette fører til en paradoksal situasjon hvor offentlige myndigheter og til dels institusjonsledelsen gjentatte ganger påpeker behovet for sterkere faglig ledelse, mens vitenskapelig personale til dels frykter det.

1.3 Faglig ledelse – stadig viktigere?

De siste 15 årene har vært preget av økt fokus på ledelse generelt, også i offentlig sektor. Det er grunnlag for å si at etterspørselen etter lederskap har økt. Det har dessuten vært politisk enighet om å modernisere offentlige virksomheter. Inspirasjon til fornyelse av offentlig sektor er til dels hentet fra nye styringsformer utviklet på 1980-tallet under betegnelsen "New public management" (NPM). Tankegods fra NPM har også preget en del av endringene innen høyere utdanning siden siste halvdel av 1980-tallet. Sterkere vektlegging av ledelsesfunksjonene er en del av NPM, og behovet for sterkere faglig ledelse kan ses som en del av dette bildet. Reformarbeidet har dessuten betydd innføring av virksomhetsplanlegging i all offentlig virksomhet fra 1990. Målstyringsfilosofien, som virksomhetsplanlegging bygger på, forutsetter større myndighet og ansvar til ledere. Heller ikke i høyere utdanning har tendensen i retning av større vektlegging av lederskap gått upåaktet hen og innføring av virksomhetsplanlegging omfatter også UoH-sektoren.

I tillegg til økt fokus på ledelse generelt, knyttes som nevnt problemer med faglig ledelse gjerne til demokratiseringen og veksten ved universitetene. Siden midten av 1980-tallet har det imidlertid vært andre endringer som har aktualisert debatten rundt ledelse av instituttene. De to siste tiårene har betydd en betydelig økning i antall krav og oppgaver som pålegges universiteter og høyskoler. Dette har lagt press på ledelsen av institusjonene på ulike nivå.

Behovet for ledelse knyttes ofte til endring. Mange av de som studerer organisasjon og ledelse har pekt på sammenhengen mellom turbulente omgivelser og behovet for ledelse. Omstilling har vært en fellesnevner i offentlig sektor i hele den vestlige verden siden 1980-tallet. Endring har også preget høyere utdanning de siste 15 årene – i hovedsak som følge av ytre press. For ikke å framstå som værhaner hvor ytre press automatisk fører til intern endring, eller som ubevegelige bastioner som ikke tar skiftende omgivelser inn over seg, er det nødvendig med en ledelse som kan håndtere og påvirke utviklingen. En av ledelsens oppgaver er derfor å skape og foreta valg (Middlehurst 1995).

Nedenfor er det listet opp noen endringer UoH-sektoren har gjennomgått i seinere år. Hensikten er å vise hvordan de skaper utfordringer for ledelsen på ulike nivåer i institusjonene:

1. *Flere og mer forskjellige studenter.*

Myndighetenes krav om å håndtere en enorm økning i studenttallet fra sluttet av 1980-tallet til midten av 1990-tallet, har vært en utfordring for institusjonene. Tilsvarende må lærestedene nå takle varslede kutt i antall studentplasser med påfølgende innstramninger i budsjettet

(St.prop.nr. 1 (1997-98)). Vekst i antall studenter og en mer sammensatt studentpopulasjon innebærer flere og mer forskjellige studenter å lede.

2. *Flere ansatte og mer profesjonell administrativ stab*

I tillegg til at studentene har blitt flere, har også antall ansatte vokst. I perioden fra 1987 til 1995 var det en sterk vekst i både faglige og administrative stillinger ved universitetene (Gornitzka og Larsen 2001). Vitenskapelige stillinger økte i perioden med 56 prosent fra vel 5000 i 1987 til nesten 8000 i 1999. Relativt sett har administrasjonen i tilsvarende tidsrom gjennomgått en enda større vekst. Fra ca 1500 stillinger i 1987 til ca 2500 stillinger i 1999, dvs en økning på 66 prosent. Størst har veksten vært på instituttnivå. Vel så viktig som veksten er imidlertid profesjonaliseringen av administrasjonen, dvs at tradisjonell sekretærhjelp er erstattet med administratorer med høyere utdanning.

På 1980-tallet var størrelsen på fagmiljøer og universitetsinstitutter et gjennomgangstema i offentlig politikk for høyere utdanning. Som en følge av dette ble en rekke universitetsinstitutter slått sammen til større enheter med flere studenter og ansatte. Som for veksten i antall studenter, betyr økningen i antall ansatte at det er flere å lede. Tilsvarende har instituttsammenslåinger med påfølgende større faglige bredde på personale og den faglige virksomheten ført til at instituttlederen også i denne sammenheng må lede flere og mer forskjellige artet virksomhet. Framveksten av en profesjonell administrasjon på alle nivåer i organisasjonen innebærer også nye oppgaver, men kanskje også nye muligheter for instituttledelsen.

3. *Endringer i finansieringsstrukturen*

I stadig større grad får universitetene sine inntekter supplert med eksterne forskningsmidler. Andelen ekstern finansiering av FOU-utgiftene ved universitetene og høyskolene økte fra 21 prosent i 1981 til 31 prosent i 1997 (Norges forskningsråd 1999). Ekstern finansiering kommer fra ulike kilder som Norges forskningsråd, departementer, fylker og kommuner, næringslivet, private fonds og ulike utenlandske kilder. Som vi så innledningsvis ønsket Hernesutvalget at instituttstyrene skulle ha ansvar for instituttets eksterne engasjementer. I den grad det er virkeliggjort, vil økt ekstern finansiering bety mer ansvar og arbeid for instituttstyrene.

Økt ekstern finansiering er i tråd med kravene fra myndighetene om økt oppdragsforskning ved lærestedene og kan tolkes som om finansieringen av universitetsforskningen ikke bare ses som en statlig oppgave. En slik offentlig politikk legger også mer ansvar på instituttstyrene med hensyn til å skaffe ekstern tilleggsfinansiering. Økt

programorganisering av forskningsrådsmidler kan også bety at ledelsen må ta grep som gjør fagmiljøet til en mer aktuell kandidat til programmidler.

4. *Økt fokus på strategi og kvalitet*

Universitetene har i stadig økende grad blitt utfordret til å styrke den strategiske tenkningen og planleggingskapasiteten ved institusjonene. Dette har blant annet resultert i at lærestedene utarbeider strategiske planer med et tidshorisont på 4-5 år hvor blant annet satsingsområder for forskning fastsettes.

Kvalitet og evaluering av forskning og utdanning har også i økende grad stått i fokus, og styrking og videreutvikling av de faglige ledelsesfunksjonene anses som et sentralt tiltak i arbeidet med å fremme kvalitet i utdanning og forskning. Økt fokus på evalueringer av fag var en eksternt initiert aktivitet. En intervjuundersøkelse viste at lederne ikke hadde en spesielt bevisst holdning til hvordan disse skulle brukes. I ettertid trekker imidlertid enkelte instituttstyrere fram at evalueringene gjør det lettere for lederne å sette bestemte problemer på dagsorden (Stensaker 1996).

5. *Mer delegering og økt handlefrihet*

Delegering av oppgaver fra høyere til lavere nivå har dominert effektiviseringsarbeidet ved universitetene som ved andre offentlige institusjoner. Tankegangen er at ressursutnyttelsen blir bedre når avstanden mellom dem som vedtar og iverksetter og dem det vedkommer, blir minimalisert (Selle 1990). Deregulering er en internasjonal trend som har utvidet mulighetene og behovet for ledelse (Kekäle 1997). Desentralisering og delegering betyr større frihet med hensyn til disponering av midler og større grad av rundsumbevilgninger, noe som krever et sterkere individuelt lederskap på instituttene (Nordbäck et al. 1999). Delegeringslinjen har betydd at flere oppgaver og mer ansvar er flyttet til instituttnivå. Desentralisering, som innebærer at problemer må løses på stedet og ikke lenger kan sendes videre, krever ledere. Desentralisering en sentral tankegang bak mange av de organisatoriske endringene universitetene har gjennomgått fra 1980-tallet og framover (Gornitzka 1989, Gornitzka og Larsen 1995). En slik delegeringstrend har utvilsomt medført flere oppgaver og økt ansvar for instituttstyrerne. Det er videre vist at delegering ikke bare har betydd flere administrative oppgaver, men at det også har betydd en kvalitativ endring i de administrative oppgavene på instituttnivå (Gornitzka og Larsen 1996:111). En undersøkelse ved Universitetet i Bergen om fristilling innen personal- og økonomiforvaltningen viste at man betraktet fristilling som

en forutsetning for en reell styringsmulighet. Instituttstyrerne framhevet blant annet at fristilling innebar en viss mulighet til å drive overordnet politikk på instituttnivå (Gornitzka og Larsen 1995).

Mjøsutvalget forsterket delegeringstrenden ved å mene at ”det i stor grad bør delegeres til de lavere nivåer i organisasjonen”. Om forslaget realiseres blir behovet for instituttledelse ytterligere forsterket. Mjøsutvalget har dessuten foreslått at instituttene i større grad skal få mulighet til å velge styringsformer selv, noe utdannings- og forskningsminister Clemet har fulgt opp gjennom å varsle at styringsform i større grad kan bestemmes av institusjonene selv. En slik mulighet har allerede universitetene i Sverige, men en undersøkelse fra Gøteborg Universitet viste at man i liten grad har benyttet seg av denne valgfriheten. (Norbäck 2000).

6. *Kvalitetsreform i høyere utdanning*

Selv om 1990-tallet var preget av store endringer i UoH-sektoren, står institusjonene nok en gang overfor omfattende endringer. Stortinget vedtok i juni 2001 kvalitetsreformen av høyere utdanning. I tillegg til forslag om å styrke de faglige ledelsesfunksjonene, innebærer reformen blant annet innføring av ny gradsstruktur, større vekt på internasjonalisering, organisering av studieåret i tre terminer, nye undervisnings- og evalueringsformer, nytt finansieringssystem, ny styresammensetning og økt frihet for institusjonene. Både selve reformprosessen som lærestedene nå er midt opp i og det økte handlingsrommet reformene vil gi, medfører utvilsomt store utfordringer for ledelsen ved utdanningsinstitusjonene.

I sum betyr disse endringene at styrings- og ledelsesproblematikk har blitt og fortsatt vil bli stadig mer aktuelt på universitetene. Som følge av endringer i den nasjonale politikken har behovet for faglige ledere blitt synligere. Lederskap og styring anses som vesentlig for å håndtere de nye realitetene høyere utdanning står overfor.

1.4 Faglig ledelse – en sammensatt rolle

Debatten om faglig ledelse er sjelden veldig konkret og det er derfor behov for å drøfte hva som ligger i begrepet. Selv om alle har en oppfatning om ledelse, eksisterer det ingen klar definisjon eller felles oppfatning av hva ledelse er. Det de fleste er enige om, er at for å være en suksessfull leder må man ha en visjon og være i stand til å kommunisere den til andre (Birnbbaum 1992). En leder må være framtidsrettet og ha en klar oppfatning av i hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg. Ledelse er å fokusere på andre slik at de ledende handler i overensstemmelse med

virksomhetens visjoner og intensjoner. Ledelse er videre å sette søkelyset på forholdet mellom leder og ledede. Når ”faglig” blir føyd til ledelse hen-spiller det på at ledervervet innehas av en fagperson eller at det er faglig virksomhet som skal ledes. Faglig ledelse vil være avhengig av hvilken virksomhet ledelsen skal operere i og en bieffekt av annen aktivitet. Dette i motsetning til et mer management-orientert ledelsesideal, hvor ledelses-identiteten er uavhengig av hvilken virksomhet funksjonen er plassert i og hvor ledelse er et eget fagfelt med universell gyldighet (Byrkjeflot 1997:94). I faglig ledelse ligger det implisitt at ikke alle kan bli leder, forutsetningen er at man behersker faget til en visst nivå.

Internt i akademiske organisasjoner har faglig ledelse først og fremst vært forbundet med organisering og koordinering av undervisning. Hernesutvalget inkluderte både undervisningsledelse og forskningsledelse i lederrollen. I følge utvalget innebærer oppgaven som faglig leder å ”legge planer for forskning og undervisning slik at både stabens og studentenes arbeid inngår i en større sammenheng” (NOU 1988:28:144). Planlegging av undervisningstilbud og evaluering av undervisningen er sentrale elementer i arbeidet som undervisningsleder og er i liten grad et kontroversielt tema. Undervisningslederoppgaven er riktignok først og fremst en koordineringsoppgave og i mindre grad en styring av undervisningens innhold. Arbeid med studieplaner og annet utdannings-relatert arbeid inkluderes også i undervisningsledelse slik det er ment her.

Etter hvert har universitetsledelsen erkjent at forskningsledelse også er en del av den faglige ledelsesfunksjonen (Larsen 1995). Økt fokus på arbeidet med å fremme og sikre forskningens kvalitet og relevans har eksempelvis bidratt til å aktualisere forskningsledelse.

Med framveksten av en profesjonell administrasjon på instituttnivå i form av stillinger som kontorsjef, studiekonsulent og forskningskonsulent, har mange instituttstyrere et helt annet administrativt støtteapparat enn tidligere. Videre ble prinsippet om delt ledelse innført gjennom Lov om universiteter og høyskoler fra 1996. Det innebar at institusjonene skulle organiseres med en faglig og en administrativ styringslinje på de ulike nivåene (Gammelsæter og Dimmen 1999). Prinsippet om delt ledelse er foreslått avviklet på avdelings- og grunnenhetsnivå til fordel for et system med en styringslinje hvor det faglig og administrative ansvaret samles hos faglig leder (UFD, saksnr 01/3790). Siden antall administrative stillinger varierer fra institutt til institutt og fordi det i mange tilfeller vil være vanskelig å skille administrasjon fra fag, er det grunn til å tro at instituttstyreren fremdeles har administrative oppgaver. Blant annet har faglig leder personaloppgaver vis a vis fagpersonalet. Økonomi og planleggings-arbeid er andre administrative oppgaver faglig leder vil være involvert i.

Faglig lederskap består av både interne og eksterne roller. Som Middlehurst (1999:308) beskriver det: “The territories of leadership and

governance lie at the interface between internal and external worlds.” Lederens eksterne rolle er å være talsperson for fagfellesskapet mot myndigheter og institusjonsledelsen, styrke enhetens status og finansieringsgrunnlag og sikre den enkeltes faglige frihet. Slike oppgaver betyr at det er lederens politiske rolle som står i fokus. Oppgaven som leder av instituttstyret kan også betraktes som en politisk rolle.

Diskusjonen over viser at oppgaven som faglig leder kan bestå av flere sentrale og til dels sammenvevde områder som:

- undervisningslederrollen
- forskningslederrollen
- politikerrollen
- administratorrollen

Disse fire rollene vil ligge til grunn for den empiriske analysen av data-materialet og det betyr at styrervervet dreier seg om flere lederroller som til dels gis ulikt uttrykk. Det kan kort nevnes at undervisningslederrollen tradisjonelt har vært klarere definert enn forskningslederrollen som kanskje er den vanskeligste i en universitetskontekst. Dessuten er personalansvaret tillagt faglig ledelse langt fra klart. Dette vil vi gå nærmere inn på i kapittel 5.

1.5 Problemstillinger

Debatten om faglig ledelse har vært mest rettet mot grunnivå og styrerens faglige lederrolle. Faglig ledelse oppfattes også ofte som synonymt med styrerrollen. I noen fagmiljøer kan det være uformaliserte nivåer under instituttnivået hvor det er behov for faglige ledere. Siden slike funksjoner i mindre grad er formalisert og dermed vanskelig å vite omfanget av, er det instituttstyrerne som vil stå i fokus i denne rapporten. Gruppeleder-funksjonen er imidlertid tatt opp i intervjuer med instituttstyrere.

Et av hovedformålene med prosjektet er å kartlegge hvordan faglige ledere vurderer rollene som undervisningsleder, forskningsleder, politiker og administrator og hvordan disse ulike dimensjonene ved faglig ledelse blir utøvet i praksis. Vi har pekt på at forventningene til faglig lederskap er endret. Samtidig kan det antas at ulike aktører har ulike og til dels motstridende forventninger. Hvordan håndterer instituttstyrere slik tvetydighet? På hvilke områder legges innsatsen?

Som nevnt er faglig ledelse pekt ut som en primær kvalitetssikringsmekanisme i forskning og utdanning. Dermed blir instituttstyrerens arbeid for kvalitet et sentralt spørsmål. Mer vekt på strategisk tenkning og planlegging er et annet tema som har preget UoH-sektoren fra begynnelsen av

1990-tallet. Hvorvidt faglige strategier iverksettes og blir en del av de faglige ledelsesfunksjonene, vil dermed også bli belyst.

Ledelsens sentrale rolle i endringsprosesser trekkes ofte fram. Siden forandringer preger UoH-sektoren er det naturlig å belyse instituttlederens rolle i endrings- og utviklingsprosesser. Med et slikt utgangspunkt vil det være av interesse å se om lederne fungerer som en katalysator som bringer nye problemer og løsninger fram i dagen og om endringer skaper nye lederroller ved universitetene.

Instituttstyrenes relasjoner til ulike grupper internt vil også bli drøftet. Hvilke ulike forventninger møter instituttstyreren? Hvordan er forholdet til grupper som andre faglige ledere, andre vitenskapelig ansatte og administrasjonen lokalt og sentralt? Er det etablert noe lederforum for faglige ledere ved institusjonen og hvordan fungerer disse? Forholdet mellom instituttstyret og instituttstyreren vil også bli tatt opp. Når relasjonen mellom faglig leder og administrasjonen står på agendaen er det også nærliggende å se om det har skjedd endringer i styrerrollen som følge av framveksten av en administrativ stab på instituttnivå. Hvilken betydning har administrasjonen for mulighetene til å kunne utøve faglige ledelsesfunksjoner?

Studien har videre som formål både å se på hvilke rammebetingelser faglige ledere opererer under (eks mandat, lovverk, funksjonstid) og hvordan styrerne ser på systemet med valgt ledelse. Et annet tema er rolleoverganger – hvordan er overgangen fra å være kollega til å være nyvalgt instituttstyrer, og hvordan ser man på å gå tilbake til ordinær stilling? I denne forbindelse er følgende spørsmål aktuelle: Hva slags opplæringsprogram tilbys nyvalgte instituttstyrere og hvordan vurderes opplæringen? I hvilken grad har lærestedene valgt ulike modeller for å styrke den faglige ledelsen? Eventuelle overgangsordninger etter avtjent periode vil også bli belyst.

Siden Kvalitetsreformen har varslet endringer i de faglige ledelsesfunksjonene som berører både rekruttering, tilsettingsbetingelser og innholdet i instituttstyrerstillingen er holdningene til disse forslagene kartlagt.

1.6 Data og metode

Prosjektet baserer seg på flere datakilder. For det første intervjuer for å kartlegge ulike tiltak, erfaringer og synspunkter om faglig ledelse på grunnnivå i utvalgte universitetsmiljøer. Det er utarbeidet en intervjuguide til intervjuene.

Det er lagt vekt på å inkludere ulike fagmiljøer i undersøkelsen. Becher (1989) har plassert disiplinene langs dimensjonene harde/myke og rene/anvendte. Selv om fagmiljøer med ulike kombinasjoner av de to

dimensjonene inngår i intervjuundersøkelsen, er ikke hensikten å gjennomføre en representativ undersøkelse. Prosjektets rammer gir heller ikke rom for en inngående analyse av fagområdeforskjeller. Målet er å gi ”bilder” av instituttstyrerens oppgaver og arbeidssituasjon og gjennom det peke på hovedtrekk og problemområder. Sitater fra intervjuene er brukt relativt hyppig for å formidle slike ”bilder” av instituttstyreres rolle. Sitatene er ikke nødvendigvis plukket ut fordi de er representative for samtlige informanternes syn og vurderinger, men er brukt både for å illustrere enkeltpoeng og tendenser.

Fra de humanistiske fag er nordisk og historie valgt ut. Historie er valgt ut fordi det er et stort fag med sterke og lange tradisjoner, og fordi den kildekritiske metode er et sammenbindende element i faget. Nordisk er valgt fordi faget ved enkelte læresteder er slått sammen med litteratur og dermed er en representant for fag som har gjennomgått en sammen-slåingsprosess. Innenfor samfunnsvitenskapelige fag er det foretatt intervjuer ved statsvitenskap og pedagogikk. Pedagogikk fordi det til dels er et profesjonsrettet fag, statsvitenskap fordi det er mindre profesjonsrettet. Fagene matematikk og biologi utgjør de matematisk-naturvitenskapelige fagene. Matematikk er valgt som representant for de ”harde” og ”rene” fagene, mens biologi er et mer sammensatt fag preget av både feltarbeid og eksperimentelt laboratoriearbeid som er ulikt organisert fra lærested til lærested.

I den grad det har vært noenlunde parallelle institutter på de ulike lærestedene, har instituttstyrere på disse fagene blitt intervjuet¹. I tillegg har det blitt foretatt intervjuer ved tre institutter innenfor det teknologiske fagområde. Det er til sammen gjennomført intervjuer med 26 instituttstyrere. Intervjuene er foretatt i perioden februar til september 2001. Som det framgår av oversikten er ikke det medisinske fagområdet med i intervjuundersøkelsen. Medisin er utelatt på grunn av at fagområdet har en annen organisasjonsstruktur med såkalte instituttgrupper. Dette gjør instituttstyrers rolle lite sammenlignbar med de andre fagene. Medisin er imidlertid inkludert i spørreskjemaundersøkelsen til vitenskapelig ansatte, og medisinernes syn på faglig ledelse kommer dermed til uttrykk.

I tillegg til intervjuer med instituttstyrere baserer undersøkelsen seg på en spørreskjemaundersøkelse blant samtlige fast vitenskapelig ansatte ved de fire universitetene, Norges Handelshøyskole, Norges landbruks-høgskole og Norges veterinærhøgskolen våren 2001. Av 3676 ansatte besvarte 2212, dvs en svarprosent på 60². I spørreskjemaundersøkelsen ble de ansatte blant annet bedt om å gi uttrykk for sitt syn på hvordan instituttstyrer bør velges og hvilke oppgaver og ansvar som bør ligge til

¹ For oversikt over institutter hvor det er foretatt intervjuer, se vedlegg 1.

² For en nærmere gjennomgang av datamaterialet, se Smeby (2001).

instituttstyrer. I denne rapporten er det bare universitetsansatte som er inkludert. Det betyr at Norges Handelshøyskole, Norges landbrukshøgskole og Norges veterinærhøgskolen ikke er med i det datamaterialet som presenteres.

For det tredje inngår ulike typer dokumenter om faglig ledelse i undersøkelsen. Dette dreier seg både om ulike typer offentlige dokumenter som stortingsmeldinger og offentlige utredninger, dessuten brukes dokumenter om faglig ledelse utarbeidet ved universitetene.

Betegnelsen på faglig leder på instituttnivå varierer noe fra universitet til universitet. Både instituttbestyrer, instituttstyrer og instituttleder er titler som er i bruk. I denne rapporten vil de benyttes som synonymer og ikke knyttet til hva det enkelte universitetet bruker.

2 Ledelsesmodeller i høyere utdanning

Litteraturen om ledelse av organisasjoner er omfattende. Mye av den generelle litteraturen kan være relevant for studier av faglig ledelse ved akademiske institusjoner, og motsatt – kunnskap om akademiske organisasjoner kan benyttes i studier av kunnskapsorganisasjoner i andre sektorer. Ledelseslitteratur som felt er imidlertid uhåndterlig på grunn av den mengde og den bredde den representerer. For å begrense en overveldende mengde litteratur og for å få en mer skreddersydd tilnærming, vil kjennetegn ved akademiske institusjoner, akademiske grupper og akademikere tas i betraktning når modeller for ledelse skal velges. Det innebærer at betingelser for ledelse og lederens funksjon til en viss grad ses som et resultat av kjennetegn ved organisasjonen og dens medlemmer. Rapporten vil derfor kort presentere ulike oppfatninger av akademiske organisasjoner og utlede ledelsesmodeller på bakgrunn av disse.

Følgende perspektiver på akademiske organisasjoner vil bli presentert: som *et kollegium*, som *en politisk organisasjon*, som *et byråkrati* og som *en kunnskapsbedrift*. I tillegg vil forholdet mellom omgivelsene og universitetene blir diskutert og relatert til ledelse. Modellene representerer forskjellige syn på i hvilken grad faglig lederskap er ønskelig og mulig i en akademisk kontekst.

2.1 Det kollegiale synet på lederskap – å lede en organisasjon av likeverdige

Verdier som akademisk frihet, kritisk refleksjon og selvstyre står sentralt i det tradisjonelle akademiske systemet og reflekteres i måten systemet har vært styrt og organisert på. Akademiske institusjoner som kollegium betyr at faglig ansatte jobber selvstendig, og at alle deltar i beslutningsprosesser som angår fellesskapet. Autoritet er knyttet til faglig aktivitet, primært forskning. Norske universiteter er sterkt influert av prinsipper som akademisk frihet, institusjonell autonomi og kollegialitet.

Ifølge Clark (1983) har selvstyretradisjonen flere kilder: "... it has historical roots, supported by doctrines of freedom in teaching and research, which in practice have been interpreted to mean that senior professors in particular should be free to do largely as they please. It is functionally based in expertise and the need for conditions that would promote criticism, creativity and scientific advance." Den kollegiale kulturen er tro mot tradisjonen samtidig som den vektlegger uformell makt

(Birnbaum 1988). Systemet er konsensusorientert og det tar tid å komme fram til avgjørelser. Avgjørelser tas ut fra ekspertise og uformelle relasjoner. Lederen må tilpasse seg gruppens forventninger til lederskap og være lydhør overfor signaler fra fagpersonalet.

Antagelsen om at styring av vitenskapelig kreativitet bare i liten grad er mulig, ligger til grunn for denne modellen. Dessuten begrenser idealet om akademisk frihet styringsmulighetene for faglige ledere siden forskerne selv har rett til å ta beslutninger som angår egen forskning. I en slik modell er instituttstyreren både leder og deltaker og lederen framstår som "først blant likemenn". En slik ledelsesmodell innebærer at institusjonen ofte har en "hands-off" tilnærming til styring av akademiske oppgaver (Bolton 2000). En kollegial lederstil betyr at lederen er demokratisk og lydhør overfor kolleger. Holdningen er: "Jeg styrer meg selv og ønsker ingen innblanding".

Universiteter i Europa har lang tradisjon med kollegialt styringssystem, og en studie viser at de fleste betydelige endringer fremdeles krever støtte fra grunnplanet (Sporn 1999). Undersøkelsen viser at kollegial styring spiller en viktig rolle i så godt som alle institusjonene. Siden vitenskapelig personale anses som "kjerneprodusenten av akademiske tjenester", er deres støtte viktig for utviklingen av institusjonene. Følgelig må fagpersonalet involveres i viktige beslutninger for å lette implementeringen av endringer. En norsk studie av reformer i UoH-sektoren viste at dersom man velger en løsning uten legitimitet blant dem den skal omfatte, risikerer man en reform uten særlig effekt (Larsen og Gornitzka 1995).

Siden den enkeltes frihet står sterkt i den kollegiale kulturen, er det sterke begrensninger på hva en leder kan foreta seg. Lederen anses som gruppens tjener og "en av oss" hvor primæroppgavene er å administrere institusjonens overlevelse og sørge for at økonomi og administrasjon fungerer (Eriksson 1997). En kollegial lederrolle innebærer å iverksette kollegialt fattede vedtak. Det betyr at lederrollen i første rekke er en administratorrolle som avlaster fellesskapet for administrative gjøremål. I et kollegialt styringssystem vil ikke den formelle autoritetsposisjonen være avgjørende for ledelse av primærfunksjonene forskning og undervisning – lederens innflytelsesmuligheter vil være avhengig av faglig autoritet og respekt blant kolleger. Lederen vil være valgt av fagfellesskapet enten på grunn av faglig tillit eller fordi rollen er lite attraktiv. En tidligere undersøkelse blant universitetspersonalet viste at mange vegrer seg mot å ta på seg oppgaven som instituttstyrer fordi det er tidkrevende og lite meritterende i forskningssammenheng (Kyvik og Larsen 1993:8). Sterk faglig ledelse ble ansett som uønsket og unødvendig. Særlig ble rollen som forskningsleder tonet ned, og til en viss grad også rollen som undervisningsleder.

Institusjoner basert på kollegial styring kan lett oppleve koordinerings-, kontroll og omstillingsproblemer (Mintzberg 1979). I forbindelse med det sistnevnte problemet, blir det særlig aktuelt å relatere lederrollen til endringstakten som preger utdanningssystemet.

2.2 Lederskap i en politisk kontekst

Utgangspunktet i et politisk perspektiv er at organisasjoner er koalisjoner bestående av ulike personer og interessegrupper, hvor organisasjonenes medlemmer ikke er enige om mål og midler. Komplekse organisasjoner preges ofte av spesialiserte medarbeidere med ulike interesser og preferanser. Styringsstrukturen er fragmentert, interessegrupper opererer uavhengig av hverandre, og beslutninger tas til tross for fravær av felles mål. Ressursknapphet betyr konflikt og maktkamp mellom grupper. Organisasjonens mål og beslutninger er et resultat av forhandlinger og posisjonering.

Universitetet kan karakteriseres som en politisk organisasjon ut fra at den er sterkt fragmentert med til dels stor avstand mellom kunnskapsområdene. Videre er universitetene preget av ulike interessegrupper som fremmer egne mål uten å ta i betraktning om det skjer på bekostning av institusjonen som helhet.

Håndtering av konflikter er en lederoppgave, noe en politisk modell kan bidra til å kaste lys over. Spesielt i perioder med budsjettkutt og store omstillinger kan sterke og motsetningsfylte meninger komme til overflaten. Slike situasjoner krever ledere som kan håndtere ulike interesser og megle mellom dem (Eriksson 1997). En leder i en politisk organisasjon er forventet å innta en utadrettet rolle som skal representere instituttet slik at det tiltrekker seg ressurser. Internt vil det være evnen til å forhandle mellom ulike interessegrupper som er avgjørende.

I en politisk modell er forholdet til omgivelsene sentralt. Til instituttets omgivelser regnes både andre universitetsinstitutter og administrative enheter, samt ulike miljøer utenfor universitetet. Instituttstyrerens evne til å operere på ulike eksterne arenaer på en måte som er fordelaktig for instituttet, vil være i fokus i en politisk modell.

2.3 Lederen som en del av et hierarki

Perspektivene ovenfor omfatter noen aspekter ved universitetene, andre er utelatt. For eksempel er innslag av byråkratiske rutiner og standardiserte beslutningsprosesser underkommunisert. I en byråkratisk modell er instituttstyrerne en del av et regelorientert hierarki.

En byråkratisk organisasjon kjennetegnes av et klart organisasjonskart som gir føringer på organisasjonsmedlemmenes atferd (Birnbaum 1988). Det innebærer et system hvor instituttstyrelsen vil framstå som dekanus' forlengede arm som igjen er rektors forlengede arm. Videre vil instituttstyrers formelle posisjon gi innflytelse på instituttets virksomhet.

Noen trekk ved en byråkratisk modell er lite utviklet i en akademiske organisasjon. Eksempelvis er tradisjonen for å bruke kontrollmekanismer overfor det faglige personalet svak (Gammelsæter og Dimmen 1999). Det er imidlertid grunn til å se den økte evaluerings- og rapporteringsvirksomheten ved institusjonene som et trekk som peker i retning av økt kontroll og dermed forsterket byråkratisk styring. I den grad instituttstyrelser er pålagt slike oppgaver eller assosieres med disse, vil kontrollaspektet ved administratorrollen være relevant. Introduksjon av New Public Management kan også tolkes som en renessanse for den byråkratiske tenkemåten fordi mål og resultatstyring forutsetter hierarki og kontroll. Ansvar for økonomi og administrasjon er særlig framtrædende i en byråkratisk organisasjon.

2.4 Ledelse i en kunnskapsbedrift

Med reformer inspirert av New Public Management (NPM) er bedriftstenkingen introdusert i UoH-sektoren. Reformen og tiltak i kjølvannet av denne tankegangen trekker både i retning av mer sentralstyring og mer delegering (Christensen 1990). Det betyr lokalt beslutningsansvar (desentralisering) innenfor politiske fastsatte rammer (sentralisering). Brukerorientering og virksomhetsplanlegging er to sentrale styringsformer utledet av NPM. Kvalitet, kvalitetssikring og effektivitet framstår som grunnleggende mål i en slik tankegang. En management-tankegang framhever behovet for sterkt lokalt lederskap, insentiver og kontroll av prestasjoner for å sikre kvalitet og effektiv ressursutnyttelse (Bleiklie 1996).

Tankegangen om universitetet som en kunnskapsbedrift innebærer profesjonalisering av lederrollen og en formalisering av virksomheten i betydningen opplæring i planlegging, ressursdisponering, personalpolitikk, produksjonsfremmende tiltak og informasjonstiltak (Bleiklie 1993). Brukerorientering er viktig i et slikt perspektiv og gjør forholdet til omgivelsene sentralt. Det betyr at utadrettet virksomhet som nettverksbygging og organisatorisk entreprenørskap er oppgaver som ledere i henhold til et slikt perspektiv skal ivareta (Stensaker 2000). Dersom bedriftstankegangen beskriver dagens universiteter, innebærer det faglige ledere med vidtrekkende oppgaver av både faglig, administrativ og politisk art. Det betyr at både rollen som forskningsleder, undervisningsleder, politiker og administrator er relevant ut fra et slikt syn på universiteter.

2.5 Styring og legitimitet

Lederskap består i utøvelse av legitim autoritet (Byrkjeflot og Halvorsen 1997:56). Legitimitet blant de ansatte er en forutsetning for å kunne lykkes som leder. Det er ulike legitimitetskilder for utøvelse av lederskap. Spørsmålet er hva som gir styringslegitimitet i en universitetskontekst hvor mange er skeptiske til begrep som styring og ledelse. Styringslegitimitet er både et spørsmål om lederens posisjon og om hva som er gjenstand for styring. Først til lederens posisjon. Legitimitet kan være basert på legal/formell autoritet, faglig autoritet eller karismatisk autoritet. Instituttledervervet, som en formell posisjon, kan bidra til legitimitet, men det er ingen garanti for styringslegitimitet (Birnbäum 1992:14). Det kan dessuten skilles mellom formelle og uformelle ledere hvor personer i formelle lederroller ikke alltid utøver ledelse, og hvor de som utøver ledelse ikke alltid har formelle lederposisjoner. Det er faglig aktivitet i form av forskning og undervisning som gir legitimitet i en universitetskontekst. Det betyr at det grunnleggende legitimerende prinsipp er faglig kompetanse (Olsen 1987). I praksis vil det særlig være forskningsinnsats som gir lederen legitimitet som faglig leder. For ledere uten solid vitenskapelig kompetanse vil det kunne være vanskelig å ta fordel av den økte formelle autoriteten som instituttstyrervervet gir (Kekäle 1997). Selv om ledelse er ment å influere andre, vil ikke alle forsøk på ledelse lykkes. Manglende faglig ledelse kan bero på manglende vitenskapelig kompetanse.

Det andre spørsmålet er hva som legitimt kan være gjenstand for styring i en akademisk institusjon. Som nevnt har undervisningsaktivitetene tradisjonelt vært mer styrt fra instituttledelsens side. Undervisningsledelse har riktignok i første rekke vært en planleggings- og koordineringsoppgave. I den grad instituttleder fastsetter undervisningens innhold, vil undervisningslederrollen straks være mer kontroversiell. I tråd med det som tidligere er skrevet om den kollegiale ledelsesmodellen, vil styring av forskning være det mest kontroversielle feltet. Skal faglig leder fungere som kvalitetssikrer, må man ha en forskningslederrolle som går lenger enn hva man tradisjonelt har hatt ved universitetene. Et av de vanskelige områdene er hvordan ledelsen skal reagere på svikt i forskningen (Larsen 1995). Forsøk fra instituttledelsens side for å få fagpersonalet til å samles om visse tema kan også være vanskelige i et miljø hvor valg av forskningstema og metode har vært overlatt til den enkelte forsker.

Når det gjelder den politiske lederrollen kan vi skille mellom ”utenrikspolitiske” og ”innenrikspolitiske” oppgaver. I den grad en politisk lederrolle bidrar i markedsføringen av instituttet på en slik måte at det tiltrekker seg midler, vil ikke politikerrollen være kontroversiell i en akademisk institusjon. En mer ”innenrikspolitisk” lederrolle preget av forhandlinger og konflikthåndtering mellom grupper kan være vanskelige

hvis styreren ikke har legitimitet fra fagpersonalet i den aktuelle saken. Utøvelse av en mer tradisjonell administrativ rolle vil neppe være problematisk i seg selv. Det er forventninger om at lederen skal ta mesteparten av det fagadministrative arbeidet og skjerme de andre faglige ansatte for slike oppgaver i størst mulig grad (Gulbrandsen 2000:165). Områder som personalledelse og medarbeidersamtaler vil kunne oppleves som fremmed og unaturlig i fagmiljøet. Evalueringen av høyskolereformen av 1994 viste at personalarbeidet var et vanskelig felt (Gammelsæter og Dimmen 1999).

2.6 Ledelsesnivåer

I nyere tid har universitetene vært delt opp i minst tre formelle ledelsesnivåer: institusjonsledelse, fakultetsledelse og instituttledelse med henholdsvis rektor, dekanus og instituttstyrer. Parallelt med den faglige ledelsen har de fleste miljøer ved norske universiteter en administrativ ledelse i form av universitetsdirektør, fakultetsdirektør og kontorsjef på instituttene. I det følgende vil instituttnivåets posisjon og hvordan ledelse av instituttene avviker fra ledelse på institusjonsnivået diskuteres.

Clark (1983) har beskrevet universitetet på bakgrunn av den sterke stilling fagfellesskapet og disiplinen har i institusjonen. Universitetet er organisert i subsystemer bestående av disiplinbaserte enheter. Mens institusjonen framstår som fragmentert og et løst rammeverk for den enkelte ansatte, er det disiplinen den enkelte er knyttet til og lojal mot. Kombinasjonen av at instituttet både er en del av disiplinen og av institusjonen gjør instituttet til en sterk enhet ved universitetene. Tradisjonelt har instituttene vært tillagt betydelig grad av autonomi i utviklingen av disiplinen og for å bestemme retning på forskning og undervisning. Instituttet er ”produksjonsenheten” hvor primæroppgavene forskning og undervisning foregår. Rollen som instituttstyrer blir således en posisjon som finner støtte både i disiplinen og i institusjonen. Som basisenhet henger instituttens virksomhet i større grad sammen enn hva universitetets totale aktivitet gjør. Clark (op.cit.) argumenterer for at målene er mye klarere på grunn-nivået: ”There is less mystery when we start from the operating levels, ambiguity and anarchy become less appropriate descriptors. In the department, chair, or institute, key actors generally have a well-grounded sense of why they are doing what they are doing.” (s23, 24). Faglig ansatte innen samme kunnskapsfelt kan dermed i større grad slutte opp om samme mål, og mulighetene for styring og ledelse er dermed potensielt større på instituttnivå enn andre nivå av utdanningsinstitusjonene.

Det faglige miljøet en instituttleder skal håndtere er dessuten mindre komplisert enn det en rektor skal lede som omfatter hele universitetet, mange og forskjellige disipliner og et stort antall interessegrupper. Ledelsens oppgaver og forventninger blir dermed forskjellige på sentralt nivå

og instituttnivå. Mens instituttstyrere er forventet å involvere seg i og kommentere saker innen sitt felt, må rektor nødvendigvis håndtere mer generelle spørsmål. Som Middlehurst (1993) formulerer det: "The institutional leader looks out to the wider world; the departmental leader looks in to the internal life and academic operation of the department" (s131).

Det kan også hevdes at utviklingen i retning av flere studenter og flere faglige og administrativt ansatte gjør det vanskeligere å styre institusjonene fra sentralt hold. Dessuten forutsatte innføring av virksomhetsplanlegging økt selvstyre for grunnenhetene. Samlet har dette bidratt til å forsterke desentraliseringen, som i tillegg til å være en praktisk løsning, også er ideologisk begrunnet. Resultatet er ytterligere fragmentering av institusjonene med påfølgende styringsproblemer på institusjonsnivå, mens instituttets posisjon vis a vis sentralt nivå forsterkes.

2.7 Instituttene – grunnenhet for alltid?

Universitetsinstituttene har som påpekt tradisjonelt vært basisenheten ved universitetene og der hvor kjerneaktivitetene forskning og undervisning har blitt utført. Det er ikke nødvendigvis gitt at dette er den evige organisasjonsformen, og det er flere tendenser som trekker i motsatt retning.

For det første har det i tillegg til de tradisjonelle disiplinbaserte instituttene vokst fram et betydelig antall sentre og randsoneinstitusjoner ved universitetene. I siste halvdel av 1980-tallet var det en sterk oppblomstring av slike institusjoner i UoH-sektoren. Alle universitetene har flere randsoneinstitusjoner med ulike tilknytningsformer til moderinstitusjonen (Knain 1994). For det andre har kravet om tverrfaglighet og økt samarbeid på tvers av etablerte grenser kommet sterkere fram i forskningspolitikken de siste 20 årene.

For det andre har det vært endringer i instituttstrukturen. Det at instituttene har en sterk stilling i universitetsstrukturen betyr ikke at når et institutt først er etablert vil det bestå i overskuelig framtid. Institutt-sammenslåinger ved flere universiteter betyr at mange institutter består av flere disipliner. Men selv om instituttstrukturen har gjennomgått endringer, betyr ikke det at instituttets status som grunnenhet er endret.

Globalisering og internasjonalisering er tidsaktuelle stikkord. Forskning er internasjonal av natur, og norske forskere har alltid hatt kontakt med forskere i andre land. I så måte er ikke globalisering noe nytt i forskersamfunnet. Globalisering kan også bety økt finansiering fra utenlandske kilder av forskernettsverk uavhengig av landegrenser. Universitetsforskere som i stadig større grad deltar i slike nettverk og mottar finansiering fra utlandet, kan gradvis bli mer uavhengige av det

organisatoriske rammeverket som instituttet representerer. Slik sett kan globaliseringen bety en utfordring for instituttene.

Finansieringsstrukturen i form av brede forskningsprogrammer utfordrer også den disiplinbaserte organiseringen. Endringer i utdannings-søkendes studievalg er et annet moment som kan bidra til endringer i disiplinen og instituttets rolle.

Kravet om omstilling ved universitetene har vært unisont fra eksternt hold de to siste tiårene. Reaksjonene internt er forskjellige. Men behovet for omstilling undergraver ikke nødvendigvis instituttets og disiplinen rolle. Tvert imot kan instituttet og disiplinen betraktes som forutsetninger for endring. Clark (1998) har i sitt arbeid om "entrepreneurial universities" pekt på ulike elementer som må være tilstede for at institusjonene skal være omstillingsdyktige og gå fra en passiv til en aktiv holdning i forhold til omgivelsene. Clarks utgangspunkt er at europeiske universiteter i lang tid har vært preget av lav styringskapasitet, og hans syn er at en styrking av styringsfunksjonene er nødvendig. Dette kan ifølge Clark ta forskjellige former, men må inkludere instituttene. Han beskriver en utvikling hvor universitetene beveger seg mot en delt struktur der tradisjonelle institutter suppleres med sentre knyttet nærmere til omgivelsene. Selv om utradisjonelle enheter for å håndtere endrete samfunnsbehov er en nødvendighet, anser Clark disiplinbaserte institutter som sentrale framover: "Academic departments based on disciplinary fields of knowledge will go on being important: their disciplinary competence is essential, too valuable to throw away, and they have much power with which to protect their own domains."(s6). Betingelsene for å være et entreprenøruniversitet – som økt styringskapasitet, utvikling av en utadrettet struktur og utvidelse av antall finansieringskilder – må imidlertid realiseres. Ifølge Clark (1998) er likevel kjernen fremdeles det tradisjonelle instituttet formet rundt disiplinen. Forutsetningen for at de vil klare å holde på denne posisjonen er at de klarer å utvikle styringsdyktige ledelsesfunksjoner og "accept that individuals as well as collegial groups will have stronger authority in a managerial line that stretches from central officials to heads of department and research centres" (s7). En eventuell utvikling i denne retning vil utvilsomt bety endringer i styringsstrukturen ved norske universiteter.

3 Rammebetingelser for instituttledelse

3.1 Legal basis og institusjonenes retningslinjer

I følge Lov om universiteter og høyskoler er myndighet tillagt instituttene en konsekvens av delegasjon fra styret ved institusjonen (Bernt 2000:31). Instituttstyrers mandat vil igjen være avhengig av delegasjon fra instituttstyret. Følgelig eksisterer det ingen felles mal for utdanningsinstitusjonene for ansvar og oppgaver tillagt instituttnivået og instituttstyreren. Instituttlederens basis er styreledervervet etter mønster fra styret på fakultets- og institusjonsnivå. Som styreleder har instituttleder ansvar for å innkalle til styremøte, være møteleder og føre tilsyn med at vedtakene iverksettes. I tillegg til lovteksten har flere av universitetene utarbeidet egne retningslinjer for faglig ledere.

Det akademiske kollegium ved *Universitetet i Oslo* vedtok retningslinjer for faglig ledelse av grunnenhet i 1996. Retningslinjene er relativt omfattende og er delt opp i faglig ledelse av forskningsvirksomhet, faglig ledelse av undervisningsvirksomhet, ledelse i relasjon til forskningsformidling og til faglig basert tjenesteyting, og bestyrerens oppgaver sett på tvers av virksomhetsområder. Retningslinjene demonstrerer tydelig det spenningsfeltet faglige ledere ved universitetet opererer i. Samtidig som retningslinjene for eksempel går relativt langt når det gjelder forskningsledelse og inkluderer blant annet oppgaver som å sikre og fremme kvalitet, håndtering av kvalitetssvikt og strategisk ledelse, framheves det at de ”kulturelle særtrekkene legger sterke føringer på ledelsesfunksjonen.” I denne sammenhengen nevnes faglig autonomi for den enkelte, desentral organisasjonsstruktur og styring gjennom ideer og argumenter som den tradisjonelle arbeidsmåte.

Universitetet i Bergen har et normalreglement for alle instituttene med egen paragraf om instituttstyrer. Her framgår det at instituttstyreren er instituttstyrets leder, at instituttstyrer har rett til å delta i alle møter og utvalg ved instituttet, at instituttstyrer avgjør hvordan saker skal behandles og at instituttstyrer har ansvar for saksforberedelsen til styret. I tillegg sies det noe om styrerens avgjørelsesmyndighet mellom styremøter. Reglementet er relativt knapt.

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet vedtok retningslinjer for instituttstyring og -ledelse i Kollegiet i 1999 (K-sak 34/99). Retningslinjene er relativt omfattende og spesifikke. Reglementet har punkter om instituttlederens ansvar og oppgaver, basis og arbeidsmåte, myndighet og

delegasjon. I tillegg til den lovpålagte oppgaven som styreleder, framgår det at instituttlederen har den daglige ledelsen av den samlede virksomheten både faglig og administrativt. Det sies også at instituttleder representerer instituttet utad og har ansvar for å ta initiativ til at instituttet har en oppdatert strategi. Videre skal instituttlederen sørge for arbeidsformer som sikrer kvalitet og produktivitet, stimulere til et aktivt forskningsmiljø, arbeide for gode rammevilkår for ansatte og studenter, arbeide for kontakt med eksterne samarbeidspartnere og stimulere til evaluering av undervisningen og opprettelse av forskningsgrupper. Dessuten er instituttlederens administrative oppgaver og personalansvar definert.

Universitetet i Tromsø har ikke utarbeidet noen egen instruks for instituttstyrere. I forbindelse med pågående lederkurs for blant andre instituttlederne ved UiTø har man startet arbeidet med å lage mandat for funksjonen. Det betyr at per i dag er det skriftlige grunnlaget for vervet å finne i universitsloven og personalreglementene. Dessuten er HMS-ansvaret lagt til instituttstyrerne, men ifølge personalledelsen ved universitetet er det lite konkretisert hva dette betyr.

Utdannings- og forskningsdepartementet har vedtatt at det skal gjennomføres institusjonsevalueringer av Universitetet i Bergen, Universitetet i Oslo og NTNU i perioden 2000-2002. Tidligere har Universitetet i Tromsø blitt evaluert. I den forbindelse har alle universitetene utarbeidet selvevalueringsrapporter. I rapportene fra UiB, UiO og NTNU er temaet faglig ledelse på instituttnivå behandlet særskilt. Her framgår det at universitetene har satt i verk tiltak for å styrke den faglige ledelsen på instituttnivå og at man ønsker å fortsette dette arbeidet (Universitetet i Bergen 2001, Universitetet i Oslo 2001, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet 2001).

3.2 Administrasjon på instituttnivå

Som påpekt har instituttadministrasjonen ved universitetene endret seg betraktelig (jf 1.3). En undersøkelse ved Universitetet i Bergen viser at det er instituttstyrerne som i størst grad har merket følgene av en profesjonell og mer kompetent administrativ stab ved universitetene, særlig gjennom opprettelsen av kontorsjefstillinger (Gornitzka og Larsen 1995). Det er utviklet en arbeidsdeling mellom styrer og administrasjon hvor styrer har det faglige ansvaret, mens kontorsjefen har det daglige ansvaret for personal- og økonomisaker, samt tar lederansvaret for administrativ og teknisk stab. Instituttstyrerne har ikke nødvendigvis fått mindre å gjøre, men innholdet i vervet har endret seg som følge av avlastning for en del administrative oppgaver. En slik endring kan bety en bedre mulighet for instituttstyrerne til å drive faglig lederskap. Eller det kan føre til økt administ-

rativ innflytelse på bekostning av de vitenskapelig ansatte. Det er blant annet hevdet at introduksjon av New Public Management (NPM) i UoH-sektoren kan ha betydd at administratorenes innflytelse har økt på bekostning av vitenskapelig personale (de Boer 1999:131). Hvis en slik oppfatning er riktig kan det ha bidratt til å forsterke behovet for faglig ledelse som et mottrekk til den økte innflytelsen styringssystemet har gitt administrativ stab.

3.3 Lederopplæring ved universitetene

Det er grunnlag for at hevde at bevissthet rundt lederansvaret ved universitetene har økt og at institusjonsledelsen til dels har erkjent at det faglige lederskapet i de enkelte fagmiljøene må styrkes. Det er ikke bare ved universitetene det er økt fokus på ledelse og lederopplæring. Delegeringslinjen i offentlig virksomhet har bidratt til at lederutviklings tiltak har blitt viktigere i offentlig sektor. I St meld nr 35 (1991-92) ”Om statens forvaltnings- og personalpolitikk” ble tilbud om lederopplæring til alle statlige ledere formulert som et mål.

Gitt styringsnormen om autonomi på individuelt nivå, er det en utfordrende oppgave å styrke det faglige lederskapet ved universitetene. Forventningene til lederrollen har klart endret seg, og det er mer fokus på problemstillingen både fra politisk hold og fra institusjonene selv. Det er likevel grunn til å hevde at forventningene om sterkere faglig lederskap ikke har blitt innfridd. Institusjonene har imidlertid foretatt noen grep, og det er av interesse å se innholdet i disse.

Som tidligere drøftet har vitenskapelig kompetanse tradisjonelt vært ansett som et nødvendig fundament for ledelse med påfølgende liten vekt på lederkompetanse. Det har betydd at amatøridealet har vært rådende ved universitetene (Underdal 1997). Opplæring og utvikling av lederskap har tradisjonelt blitt ansett som unødvendig eller ikke passende i akademiske kulturer. Kanskje kan styrket innsats på opplæring av faglige ledere bety at dette idealet står for fall ved universitetene og at vi er vitne til en profesjonalisering av lederrollen.

3.3.1 Lederopplæring ved NTNU

ORGUT var NTNUs organisasjonsutviklingsprogram på slutten av 1990-tallet. Siktemålet med programmet var ”å effektivisere virksomheten, frigjøre ressurser og å øke kvaliteten på tjenestene slik at NTNU kan tilby bedre betingelser for undervisning, forskning, formidling og læring og å gi mulighet for nødvendig omstilling.” Endringer i styring og ledelse av institutter var sentralt i prosjektet. I denne forbindelse hadde man blant

annet til hensikt å ansvarliggjøre instituttlederne og gi dem autoritet og legitimitet til å ivareta funksjonen.

NINU avholder årlige ledersamlinger hvor alle instituttledere, dekaner, prodekaner, fakultetsdirektører, stabsdirektører i sentralledelsen, universitetsdirektør, rektor, prorektor, Kollegiet og studentledere deltar. Målgruppen for dette seminaret teller i underkant av 150 personer. Ifølge NINU er det stor oppslutning om dette seminaret. Fra høsten 2000 har NINU satt i gang et skoleringsprogram for ledere med til sammen fire samlinger. For NINU sin del representerer dette en betydelig innsats i det institusjonen består av 75 institutter av varierende størrelse og med ulikt teknisk-administrativt støtteapparat. Målgruppene for dette opplegget er primært instituttledere, men det er åpnet opp for å inkludere dekaner, fakultetsdirektører, stabsdirektører, stabsdirektører og leder og nestleder av Studenttinget. Også rektor, prorektor, universitetsdirektør og assisterende universitetsdirektør er deltakere i programmet.

Basert på erfaringer fra den årlige ledersamlingen har man prioritert læring gjennom erfaringsdelingsgrupper og mindre nettverk. Det betyr at de 115 lederne, som utgjør målgruppen for programmet, er delt inn grupper på ca 10 personer med tilsvarende funksjon. Hver gruppe skal følges av en veileder som skal fungere som ressurs og pådriver. Opplegget er utviklet av interne krefter ved NINU, og både vitenskapelig og administrativt personale har vært involvert. Opplæringsprogrammet strekker seg over 5 måneder, og mellom samlingene skal deltakerne arbeide med egendefinerte oppgaver som danner utgangspunkt for neste samling.

3.3.2 Lederopplæring ved Universitetet i Oslo

Faglig ledelse er definert som et sentralt tema ved Universitetet i Oslo. I strategisk plan for perioden 1995-1999 ble Kollegiets satsing på faglig ledelse uttrykt ved at man vil ”styrke faglige lederskapsfunksjoner på grunnenhets- og faggruppenivå, og målrettet bruke og følge opp evalueringer.”

Universitetet i Oslo startet i 1991 opp et utviklingsprogram for valgte og administrative ledere. Programmet er både ment som et lederopplæringsprogram og en møtearena for ledere på ulike nivå. I 1994 ble det utarbeidet et eget måldokument for ledelsesutvikling ved UiO hvor målet var å utvikle en felles ledelsesfilosofi som kunne prege holdninger og samle hele organisasjonen. I 1995 startet UiO opp et eget opplæringsprogram for nyvalgte instituttstyrere samt vitenskapelig personale som ønsker å kvalifisere seg for lederoppgaver. Programmet har lagt særlig vekt på styring og ledelse, personaladministrasjon, konflikt-håndtering, kulturutforming, endring og innovasjon.

Universitetet arrangerer årlig også en såkalt ”storsamling” over 2-3 dager. Det er det største og mest omfattende tiltaket innen ledelses-

utvikling ved UiO og tar sikte på å behandle universitetspolitiske og strategiske temaer, gi generell opplæring i ledelse og fremme læring som gir personlig utvikling. Målgruppene er faglige og administrative ledere på alle de tre nivåene. Videre tilbys årlig en 2-dagers mellomledersamling som tar sikte på å bevisstgjøre og bidra til å videreutvikle mellomledernes rolle og funksjoner i universitetssystemet. Det er også etablert et lederforum av mer uformell karakter for faglige og administrative ledere. Det avholdes 5 – 6 ganger i året og tar opp aktuelle temaer. I UiOs selvevalueringsrapport heter det at UiO har investert mye i tiltak for å styrke faglig ledelse og at det er nødvendig å fortsette dette arbeidet (Universitetet i Oslo 2001).

3.3.3 Lederopplæring ved Universitetet i Bergen

Universitetet i Bergen har over flere år hatt et institusjons- og lederutviklingsprogram, hvor instituttledelse inngår som en viktig del. Av ulike tiltak kan det nevnes at UiB jevnlig inviterer faglige og administrative ledere på de ulike nivåene til lederforum for å diskutere aktuelle temaer. Lederforum har til formål ”å skape fellesskapsfølelse på tvers av fag og administrative grenser, være et forum hvor tilsatte med lederansvar kan treffes og utveksle erfaringer, samt å skape konstruktiv debatt.” Av felles tiltak for ledere på ulike nivå arrangeres det også seminarer med spesielle temaer. Ett eksempel er heldagsseminar med temaet ”Konfliktløsning og personalhåndtering i arbeidshverdagen”.

A mer skreddersydde opplegg arrangeres det egne samlinger for instituttstyrere. Lederutviklingsprogrammet for 1999-2000 har som hovedmål å forbedre omstillingsevnen ved UiB gjennom fokus på faglig ledelse og institusjonsbygging, samt sikre god implementering av strategiplanen. Fakultetene er gitt en sentral rolle i lederutviklingen ved at utformingen og gjennomføringen av lederutviklingsprogrammene skal foregå fakultetsvis. For å sikre en viss samordning er det nedsatt en felles referansegruppe ved universitetet.

I selvevalueringen av UiB (Universitetet i Bergen 2001) framheves det at universitetet ønsker å iver sette tiltak for å styrke faglig ledelse på instituttnivå for å sikre at profilering og kvalitetsutviklingstiltak forankres i fagmiljøene. UiB vil at styreren skal få et tydeligere ansvar for instituttets faglige virksomhet, profilering og kvalitetsutvikling.

3.3.4 Lederopplæring ved Universitetet i Tromsø

Universitetet har hatt samlinger for nyvalgte instituttstyrer annethvert år. For å få dette mer inn i faste former introduserer UiTø et utviklingsprogram for faglige ledere fra våren 2002. Programmet består av fire samlinger à 2-3 dager i løpet av et semester. Temaer som premisser og føringer for å kunne utøve faglig ledelse, nye organisasjonsmodeller, sam-

arbeid, konkurranse og markedsstrategier vil stå på dagsorden i lederutviklingsprogrammet. Andre temaer er økonomi, rekruttering, forholdet mellom faglig og administrativ ledelse, personalarbeid med mer.

Vi kan oppsummere med at ved alle de fire universitetene er det fra institusjonens side et ønske om å styrke det faglige lederskapet. Lederutviklingsprogram har vært det sentrale tiltaket i så måte. Alle universitetene tilbyr instituttstyrerne lederopplæring i en eller annen form. Ved universitetene i Trondheim, Oslo og Bergen har dette utviklet seg til et permanent tilbud. I Tromsø har lederopplæring så langt hatt mer preg av ad-hoc aktivitet, men det er nå tilløp til å få det inn i mer i faste former. I kapittel 4.2 vil vi komme tilbake til hvordan disse programmene ”treffer” målgruppen gjennom å belyse instituttledernes vurderinger av lederopplæringen og opplæringsbehovene.

4 Motivasjon og forventning

I innledningskapitlet (1.2) ble det pekt på at faglig ledelse ved universitetene blant annet er et forsømt felt fordi vervet har vært ansett som lite attraktivt sett fra et karrieresperspektiv for vitenskapelig ansatte. I dette kapitlet vil vi belyse hva som er motivasjonen blant de intervjuede instituttstyrerne til å ta på seg instituttstyrervervet og hvilke forventninger de har til oppgaven. Dessuten vil instituttstyrernes lederidentitet og vurderinger av opplæringstiltakene belyses.

Hovedinntrykket i datamaterialet er at instituttlederposisjonen er et verv ingen vil ha, men et verv man føler seg forpliktet til å ta en eller annen gang. Mange av de intervjuede forteller at de visste at de sto for tur og denne gangen passet det. Pliktfølelsen er for mange instituttstyrere avgjørende for at de tok på seg vervet. De fleste framhever at dette er en jobb som går på omgang, og at en sier ja fordi noen må si ja. Det å være instituttleder framstilles som en jobb en før eller siden må ta. Når de nå har gjort sin plikt var det blant annet for å få det unnagjort og slik sett slippe mas i framtida. Ofte er det et problem å få kandidater, og flere av de intervjuede forteller om at de ble overtalt til å stille til valg. Følgende uttalelser er representative for mange av de intervjuede instituttstyrerne:

Dette er et verv som ingen vil ha. Jeg ble presset og synes ikke man kan nekte for å ta vervet for en periode. Jeg har ingen bedre grunn enn andre til å nekte.

Jeg hadde ikke stilt om jeg ikke ble oppfordret til det. Hadde ikke noen god grunn til å si nei nå. Det var ingen som hadde direkte lyst. Vi har ingen tradisjon for kamp om vervet.

Lederskap er viktig, men det er ikke mitt gebet. Men nå må jeg. Min kvalifikasjon er at jeg har levd under mange lederregimer og sett mange dårlige.

Enkelte har kommet til vervet fordi den opprinnelige instituttlederen gikk midt i perioden og som nestleder rykket de dermed opp. Selv om de stilte som visestyrer, er ikke det å bli instituttleder en situasjon de ikke hadde forutsett eller var motivert for. Hovedbildet er altså at det ikke er konkurranse om instituttstyrervervet. Unntaket er flere kandidater og en valgkamp ved instituttene. Bare et par av de 26 intervjuede instituttstyrere hadde motkandidat.

Ikke alle er like negative til vervet som instituttstyrer. Noen innså at denne gangen var det ingen bedre kandidater. En i denne kategorien formulerer seg slik:

Det er en del jobber som må gjøres nå som jeg tror at jeg gjør bedre enn de andre.

Selv om det er få, finnes også dem som foretrekker å være i lederposisjon. En som har vært instituttstyrer i flere omganger uttaler:

Jeg har det i hvert fall bedre når jeg styrer enn når jeg blir styrt av andre. Det koster meg ikke så mye og jeg trives med det.

Et annet unntak er instituttlederen som ser på det å være leder for instituttet som et ærefullt oppdrag. Instituttet har siden opprettelsen bare hatt et fåtall instituttstyrere som beskrives som markerte ledere. Det å bli spurt om å overta etter dem anses som en stor ære. Andre stiller seg til disposisjon fordi det ikke er alle som bør belastes med lederoppgaver. De mener de yngre bør få etablere seg i faget før de pålegges et lederverv. En sier det slik:

Spørsmålet er hvem man skal ødelegge – de som har forskerkarrieren bak seg eller den som har den foran seg.

Selv instituttstyrere som i og for seg ønsket å bli valgt, beskriver at de var tilbakeholdne med å lansere sitt kandidatur. En med positiv holdning til å bli valgt beskriver det slik:

Man går ikke aktivt ut og lanserer seg selv – man blir spurt. Jeg sa ja fordi jeg så det som en ganske stor utfordring. Både det at det er en viktig del av universitetslivet og også at det er interessant på det personlige planet.

Det å få brukt andre sider av seg selv enn hva en gjør i ordinær vitenskapelig stilling framheves av mange som positivt ved å ha en lederjobb. Kontaktflaten og deltakelse i mange fora er et annet forhold som flere trekker fram som et pluss ved å ha vervet. Selv om de fleste i utgangspunktet ikke ønsket å være instituttleder, er det mange som synes oppgavene er utfordrende. Man er ikke nødvendigvis negative til ledervervet, problemet er heller at det går på bekostning av egen faglig aktivitet. Ved universitetene i Oslo, Bergen og Trondheim har man en ordning med forskningstermin etter endt bestyrerperiode. Det er et moment som enkelte trekker fram som bidrar til at man tar på seg jobben som instituttleder.

De fleste følte at de visste en del om hva de gikk til. Enkelte har erfaring som styrer fra tidligere, mens flertallet mente de visste en del om hva de gikk til ved å ha blitt styrt over i mange år og/eller deltatt i utvalg og hatt ulike verv ved universitetet.

4.1 Lederidentitet

De fleste av de intervjuede instituttstyrerne har en blandet oppfatning av sin rolle ved universitetet; de ser seg både som leder og vitenskapelig ansatt. Siden ledervervet er tidsbegrenset, er det naturlig med en delt rolleoppfatning. Mer overraskende er det at mange oppgir at de identifiserer seg stadig mer med lederrollen, jo lenger de har hatt vervet:

Jobben min er å lede. Det er viktigere å lede andre til å gjøre en god jobb enn å gjøre en god vitenskapelig jobb sjøl. Den prioriteringen måtte jeg gjøre før jeg gikk inn i jobben. Med så mange medarbeidere er det mye viktigere å få dem til å fungere godt, enn å gjøre noe eget.

Ledelse er mitt midlertidige lodd her i livet. Det er en tidsbegrenset identifikasjon.

Jeg identifiserer meg mest med lederrollen, men jeg har drevet vitenskap ved siden av.

Akkurat nå ser jeg på meg selv som leder. Men jeg må også undervise. Forutsetningen for at du kan orke å holde på er at du kan si at akkurat nå er det lederjobb jeg har.

For meg er det å være forsker og lærer – det er der mitt hjerte ligger og det er det jeg kan best. Det betyr at en kan ikke ignorere denne jobben, men jeg er klar over mine egne begrensninger i forhold til det. Mitt hjerte ligger ikke i det.

Tidspresset er nok årsaken til at mange heller mot en lederidentitet framfor en identitet som forsker og underviser:

Jeg har forsøkt å jobbe med mine egne ting innimellom. Siste året har det vært vanskelig, første året klarte jeg å jobbe litt med mine egne ting parallelt, da delegerte jeg en del til kontorsjefen. Men disse tunge policytingene som er på gang kan du ikke delegere til kontorpersonalet, det må du selv håndtere.

Andre har en mer blandet identifikasjon:

Jeg identifiserer meg med både leder og forsker/underviserrollen.

Selv om hovedtyngden av de intervjuede framhever lederidentiteten framfor forsker/underviseridentiteten, gjelder ikke det alle. Noen ser seg som vitenskapelig ansatt med lederoppgaver. Hvor hovedtyngden ligger avhenger av flere faktorer som størrelse på instituttet og ambisjonene til den enkelte både som leder og vitenskapelig ansatt. Enkelte avviser lederidentiteten som bestyrer:

Jeg er forsker/underviser selvsagt. Jeg håper at det skal være slik at man skal identifisere seg med dem man skal lede. Det er det som er et av problemene med å få en ansatt leder. Det er mulig han skal ha forskerbakgrunn, men det vil ikke ta lang tid før han ikke kan identifisere seg med sine fagfeller. Det vil være høyst problematisk.

4.2 Opplært til ledelse?

Vi har tidligere gitt en kort beskrivelse av opplæringen universitetene tilbyr instituttlederne (jf. 3.3). Her spør vi hvordan instituttstyrerne ser på lederopplæring og hvordan de vurderer tilbudet de får. De fleste av de intervjuede instituttstyrerne har fått tilbud om lederopplæring i en eller annen form. Unntaket er de intervjuede ved Universitetet i Tromsø, hvor flere oppgir at de ikke har fått et slikt tilbud. Svært få av de intervjuede som har deltatt på lederopplæring er udelt positive til lederopplæringen på universitetet. Mange vurderer tilbudet som feilslått. Det eneste positive med ledersamlinger som trekkes fram, er at man treffer andre instituttstyrere. Diskusjon med kolleger og noen å utveksle erfaringer med, framheves av de intervjuede som den viktigste effekten av lederopplæringen. En av de intervjuede uttaler:

Mye av fellesforedragene var lite verdt i den praktiske virksomheten. Det som har vært av verdi er at man har fått møte andre instituttledere og diskutert ting. Opplegget har ikke vært så mye å få ut av. Møteforum er nyttig. Som opplæring har det ikke fungert.

Også i en undersøkelse av lederopplæring ved Gøteborgs universitet trekkes nettverket fram som en positiv effekt av lederopplæringen (Stensaker 2000:7).

Et lite mindretall av de intervjuede vurderer opplæringen de har fått som positiv. Enkelte påpeker at de har fått opplæring i forvaltningssystemet og økonomisystemet, og at dette har vært nyttig i det praktiske arbeidet som instituttstyrer. Det kan se ut som om tilbud på fakultetsnivå treffer sin målgruppe bedre enn arrangementer forankret i institusjonen sentralt.

Som sagt er flertallet av de intervjuede heller negative til lederopplæring av instituttstyrere. Noen er negative på grunn av dårlige erfaringer, andre fordi det er tidkrevende og ikke prioriteres i en hektisk arbeidsdag, andre mener de ikke trenger lederopplæring. En av de intervjuede formidler sine dårlige erfaringer med lederopplæringen på denne måten:

Det meste, i alle fall mye, av dette har vært katastrofalt dårlig, og jeg har hatt flere nær-døden-opplevelser under disse tilstelningene. Og da overdriver jeg ikke.

Mange påpeker at den viktigste opplæringen skjer uformelt gjennom erfaring i universitetssystemet og før man tar på seg vervet som instituttstyrer. Opplæringen ligger i å ha deltatt i ulike sammenhenger i systemet over tid. Eksempelvis trekkes instituttstyret fram som en viktig læringsarena.

Jeg har fått opplæring som ligger i læringsperioden på forhånd. Det at jeg har vært med i styre og stell på instituttet i årevis. Det er hovedopplæringen.

Mens noen synes det er helt nødvendig at universitetet har et opplærings-tilbud, føler andre ikke behov for noe formelt opplæringsstilbud. Noen begrunner dette med alder og erfaring, andre med at administrasjonen på instituttet kan feltet og at man kan rådføre seg med dem ved behov. Særlig de som har vært ansatt ved universitetet lenge og er blant de eldre på instituttet, avviser behovet for lederopplæring:

Når en er i min alder har man funnet sitt mønster, så det er ikke vits å lære mer.

Hvis jeg ikke har lært når jeg er 64 år å lede, kommer jeg aldri til å lære det. Lederfilosofi – andre spør meg om slikt, men jeg er bare meg sjøl.

Andre peker på den kontinuiteten som ligger i administrasjonen, og at formelle opplæringstiltak av den grunn er unødvendige:

Jeg har veldig bra administrativ støtte. Jeg har fremragende kontorsjef. Det gjør at det jeg lurur på spør jeg om, så finner hun ut av det.

Selv om noen ikke ønsker lederopplæring, peker andre på udekkede opplæringsbehov. I den forbindelse trekkes gjerne personaladministrasjon fram. Personalsaker framstilles som det vanskeligste feltet, og det hvor man som instituttstyrer har størst opplæringsbehov på. Særlig medarbeidersamtaler nevnes ofte som eksempel på et område hvor man ønsker mer skolering.

Det jeg kunne trenge er noe mer rundt det å ha personalansvar. Der hadde jeg ikke så mye å gå på når jeg begynte. Det er alltid en eller annen personalsak og det er litt vanskelig håndterbare saker. Der har jeg følt at jeg kunne trenge noe opplæring.

Ellers nevnes tema som ansvarsdelingen mellom faglig og administrativt personale, hovedavtale, arbeidsrett, økonomiforvaltning, relasjoner mellom ansatte, ledelse, strategi og saksbehandlingen ved universitetet som eksempler på felt som enkelte instituttstyrere ønsker høyere kompetanse på. Andre ønsker mer generelle kurs om ledelse og strategi:

Ledelse rett og slett. Det å snakke med og forstå medarbeiderne og selv gjøre seg forstått. Jeg er ikke flink nok til det, jeg snakker for omtrentlig og selv om jeg har holdninger er jeg ikke flink nok til å få dem fram. Jeg skulle gjerne ha lært å ta litt upopulære beslutninger og å markedsføre dem. Jeg tror det er det lederskap ofte går på. Markedsføre upopulære beslutninger slik at folk ser det positive i dem.

Instituttledere har altså både ulikt behov for og syn på lederopplæring. Enkelte har vært instituttleder tidligere, noen har hatt andre lederverv, mens andre er mer uerfarne som ledere. Det er dermed naturlig at behovene for opplæring varierer.

4.3 Rolleoverganger

Nåværende system for instituttledere innebærer at lederjobben er tidsbegrenset og midlertidig. Forventningen er at man skal gå tilbake til ordinær stilling som vitenskapelig ansatt etter at vervet som styrer er fullført. Lederperioden varierer noe, men for de fleste instituttstyrere er en treårig periode som leder mest sannsynlig. Enkelte av de intervjuede har sittet som instituttstyrer i to perioder, men for de fleste er det uaktuelt med mer enn en periode som instituttstyrer. Begrunnelsen for å ikke stille til gjenvalg er delvis at det ikke er tradisjon for at man stiller til valg flere ganger, delvis at man ikke ønsker å være borte fra faglig aktivitet mer enn tre år. Hvordan instituttstyrere vurderer returen til ordinær stilling vil bli belyst her.

Siden forskning primært er den meritterende aktivitet for en karriere som vitenskapelig ansatt, har vi spurt om instituttstyrervervet betyr et avbrudd i forskerkarrieren. Spørsmålet blir bekreftet av mange av de intervjuede:

Det er ikke til å komme forbi at det blir et avbrudd i forskerkarrieren. En gjør klokt i å akseptere det først som sist.

Jeg driver veldig lite med forskning. Jeg ønsker å skjerme meg ved å sitte en dag i uken hjemme for å forske (...). Hvis det går. For det er en million møter.

Når det gjelder forskning har det vært litt vanskelig fordi det er perioder med stort trøkk som gjør at man ikke kan gjøre annet enn å være leder. På den annen side – skal man lykkes i forskning bør man holde på jevnt og trutt. Oppstykkingen som lederfunksjonen innebærer er ikke gunstig for forskningen. De to siste somrene har jeg hatt utenlandsopphold som har vært en bra måte å få et avbrekk til å forske på.

Om instituttlederen ikke får forsket selv opprettholdes gjerne forskningsaktivitet gjennom stipendiater, veiledning og seminarvirksomhet:

Jeg har vit.ass og stipendiat på feltet. Det er veldig viktig å ha det.

Jeg har også veiledning og gjennom det holder jeg ting ved like. Har ideer og data til prosjekter.

Dette blir et avbrudd i forskningen, men jeg synes jeg har gjort mitt. Jeg hadde en veldig aktiv periode for opp til 3-4 år siden. Når jeg forsker nå så veileder jeg dr.ing. studenter.

Nei, jeg har ikke lagt det helt vekk. Jeg leser fagbøker og artikler. Jeg har også forskningsseminar gående og veiledning og undervisning.

Flertallet av de intervjuede instituttstyrerne har i noen grad fortsatt med forskning om enn med mindre intensitet og kontinuitet enn ellers. Å forske selv om man er instituttstyrer framheves i intervjuene som viktig av flere grunner:

Jeg prøver å ha så stort innslag av forskning at det ikke skal bli et avbrudd i forskningen. Jeg prøver å begrense jobben til bestemte ting jeg prioriterer. Hvis jeg skulle gjort alt ville jeg ikke hatt kapasitet til å være skikkelig forsker. Det vil jeg holde fast ved, ellers blir jeg heller leder i en annen bedrift. Tror ikke overgangen blir vanskelig.

Jeg er nødt til å være litt aktiv for å få penger seinere, men også fordi mitt fagfelt er nedbemannet.

Flere oppgir at de er spente på tilbakegangen. Selv om de ser fram til å komme tilbake til ordinær stilling, medgir de at det vil bli en overgang:

Jeg gleder jeg meg til å gå tilbake til faglig stilling. Jeg har forsket veldig lite på disse årene.

Jeg er veldig spent på overgangen tilbake. Det har blitt lite tid til forskning. Jeg gleder meg til det og håper jeg klarer det bra. Jeg har tilbakegangen i hodet hele tida, noe er forberedt. Gjenvalg er uaktuelt, det er ikke tradisjon for det.

Flere er veldig bevisste på å være involvert i forskning når de er instituttledere – et pågående forskningsarbeid kan betraktes som en forsikrings-

ordning som letter overgangen fra instituttleder til ordinær vitenskapelig ansatt:

Jeg tror det blir greit å gå tilbake fordi jeg har hatt et forskningsprosjekt løpende parallelt. Jeg samarbeider med en person som tar det tyngste i forbindelse med datainnsamlingen hvor det er planlagt slik at vi skriver ut manus når jeg er ferdig. Så det er timet.

Den faglige utviklingen går fortere i noen fag enn andre. Dette har også betydning for hvordan instituttstyreren vurderer overgangen til ordinær stilling. En instituttstyrer ved et samfunnsvitenskapelig fag sier det slik:

Faget forandrer seg jo ikke så fort som biologi og slike fag. Tingene er mer konstante.

En som er leder ved et institutt hvor den faglige utviklingen er rask, uttrykker seg på denne måten:

Overgang å gå tilbake i ordinær stilling? Ja, jeg tror det. Det er opplagt at jeg har kommet lenger unna laboratoriebenken. Det blir nok en overgang.

Ved universitetene i Oslo, Bergen og Trondheim gis det ett års forskningsfri etter bestyrerperioden. Flere av de intervjuede instituttstyrerne peker på betydningen av denne ordningen:

Hvis det ikke går for lang tid og jeg får såpass med forskningsperm at jeg får benta meg inn og gjort ferdig ting, så skal det gå greit.

Jeg får ikke gjort noe forskning, men vi har en forholdsvis generøs friordning. Jeg vet at når perioden min er over til nyttår har jeg forskningsfri hvor jeg bare kan forske. Og det skal jeg gjøre. (...) Jeg tror overgangen tilbake blir grei.

Ved Universitetet i Tromsø, hvor det ikke er tilsvarende ordning med forskningstermin etter avsluttet periode som instituttstyrer, påpekes det at det er et savn. Det har imidlertid tradisjonelt vært gunstige ordninger for forskningstermin ved UiTø. En annen ordning som foreslås for å minske avbruddet i forskningen, er å gi instituttstyrer midler til å ha stipendiater på sitt felt slik at forskningen holdes gående.

5 Instituttlederens roller

Instituttleder skal ivareta et sett av oppgaver på instituttet. I dette kapitlet blir innholdet i instituttlederstillingen belyst; hvilke oppgaver definerer de intervjuede instituttlederne som en del av vervet og hvordan ser vitenskapelig stab på instituttstyrernes oppgaver. Som drøftet tidligere er det flere innfallsvinkler til hva faglig ledelse er og flere mulige tilnærminger til hvordan instituttledervervet skal forstås og analyseres. I denne rapporten vil roller som undervisningsleder, forskningsleder, politiker og administrator benyttes i analysen av datamaterialet.

5.1 Instituttleder som undervisningsleder

Undervisningsledelse framstår som lite kontroversielt på universitetene. Det er tradisjon for at noen styrer undervisningsopplegget, selv om dette arbeidet ikke alltid er plassert hos instituttstyrer. Ulike løsninger er valgt når det gjelder ansvaret for undervisningen ved instituttene, blant annet er ordningen med visestyrer som undervisningsansvarlig valgt ved flere institutter. Andre har opprettet egne undervisningsutvalg som koordinerer undervisningen. Hvem som er leder av utvalget varierer; noen institutter har egen utvalgsleder, andre benytter visestyrer eller medlemmer av instituttstyret. Andre institutter har ikke egen undervisningsleder, men har delegert ansvaret til faggrupper med hver sin leder. Institutter som består av flere fag, har gjerne en undervisningsleder for hvert av fagene.

Flere instituttledere framhever posisjonen som undervisningsleder som en viktig og tung jobb. Selv om løsningen med en annen enn instituttstyrer som undervisningsleder dominerer, påpeker flere av informantene at de jobber tett med undervisningsleder og at styreren uansett har det overordnede ansvaret. Dessuten er administrasjonen ved instituttet i form av blant andre kontorsjef og studiekonsulent sentrale i arbeidet med å koordinere undervisningen.

I perioder med omlegging av studietilbudet og undervisningen, framhever instituttlederne at de har spilt en initierende og sentral rolle i fornyelsesarbeidet selv om de formelt ikke er undervisningsleder. Studieplanrevisjoner er noe som ifølge de intervjuede instituttstyrerne skjer jevnlig. Det kan være uenigheter og konflikter omkring slike revisjoner, men siden man har tradisjon for denne typen endringer har man et apparat for å håndtere dem. Dette arbeidet inkluderer gjerne hele det vitenskapelige personalet og har preg av kollektive prosesser.

Undervisningen beskrives av flere som en styrbar og linjestyrt oppgave. Ved flere institutter benyttes en type ressursplan som et sentralt

plandokument i fordelingen av undervisningsoppgavene for å få en rettferdig arbeidsfordeling over tid.

5.1.1 Instituttleder som kvalitetssikrer av undervisningen

Kvalitetssikringen av undervisningen er i hovedsak knyttet opp til studentevalueringer. Ved mange institutter er det utformet et felles evalueringsskjema for hele undervisningstilbudet. Studentevalueringer er vanlig i de fleste fag, og mange styrere ser disse som nyttige i arbeidet med å utvikle undervisningstilbudet. Andre styrere legger mindre vekt på studentevalueringer og påpeker at kvalitetssikringen først og fremst ligger i studieplanarbeidet og i fordelingen av undervisningsoppgavene. Flere synes det er vanskelig å bruke studentevalueringer, og at de i første rekke er nyttige for den enkelte faglærer. Hvis noen kommer dårlig ut i studentevalueringer, innrømmer flere av instituttstyrerne at det ikke er så mye de kan gjøre utenom å snakke med faglæreren. Begrensede ressurser gjør at alle må ta sin tørr i undervisningen selv om ikke alle er like godt egnet. Dårlig undervisning rapporteres ikke som et utbredt problem av de intervjuede instituttstyrerne.

Spørreskjemaundersøkelsen blant universitetspersonalet (jf 1.6) kartlegger ansattes mening om kvalitetssikring av undervisningen er instituttstyrers ansvar. Undersøkelsen viser at undervisningsledelse framstår som lite kontroversielt blant vitenskapelig ansatte. Nær to tredjedeler av personalet sier seg helt eller delvis enig i at kvalitetssikring av undervisningen er instituttstyrers ansvar (Tabell 5.1). Kun et mindretall reserverer seg mot at dette er styrerens oppgave. Avstanden mellom ansatte i ulike fagområder er ikke spesielt stor i dette spørsmålet, men samfunnsviterene er mest skeptiske og teknologene minst skeptiske til at kvalitetssikring av undervisningen er en lederoppgave.

Tabell 5.1 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer bør ha ansvar for kvalitetssikring av undervisningen, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	27	21	26	26	27	25
Delvis enig	44	47	46	45	52	46
Verken enig eller uenig	16	14	16	15	10	15
Delvis uenig	9	11	8	9	6	9
Helt uenig	4	7	5	5	5	5
Sum	100	100	101	100	100	100
(N)	(409)	(431)	(552)	(381)	(147)	(1920)

5.2 Instituttleder som forskningsleder

Ikke overraskende framstår forskningsledelse som et langt vanskeligere og mer sensitivt område enn undervisningsledelse. De intervjuede instituttstyrerne er gjennomgående tilbakeholdne med å karakterisere seg som forskningsleder på instituttet. Det poengteres at forskningsledelse krever solid kompetanse på det feltet en skal være forskningsleder på. Majoriteten framhever at de som forsker arbeider på et avgrenset felt i faget og at det derfor er vanskelig å fungere som en forskningsleder på andre områder enn sitt eget. Flere forteller at faget er inndelt i områder, og at man har uformelle ledere på gruppenivå. Forskningsleder på gruppenivå er det flere instituttstyrere som betrakter seg som. Den individuelle forskningen hvor den enkelte er ansvarlig for sin forskning står dessuten sterkt på mange institutter, og i motsetning til i undervisningen kan ikke lederen pålegge ansatte forskningsoppgaver. Som en av de intervjuede instituttstyrerne uttaler:

Forskerne er vare på innblanding på det de forsker på. De kan til en viss grad akseptere å bli pålagt undervisning, men tilsvarende er utenkelig i forskningen.

Det betyr at tradisjonen for at forskning er den enkeltes ansvar står sterkt i universitetene. Spørsmålet om de som instituttledere ser seg selv som forskningsledere ble besvart slik i intervjuene:

Jeg er ikke forskningsleder. Instituttet består av 30 forskningsledere som er rekruttert fordi de har en bred forskningsmessig forankring.

De sier forskningsledelse er min oppgave, men i praksis er det ikke så enkelt. Det er kanskje mindre aktuelt på mitt fag enn andre fordi forskningen i dette faget er individualistisk og heller ikke særlig ressurskrevende. På eksperimentelle fag er det åpenbart større behov for å prioritere.

Når det gjelder forskningen ligger ekspertisen hos hver enkelt. Da kan du lede i betydning tilrettelegge og koble miljøer, men å styre når det gjelder det forskningsmessige er neppe hensiktsmessig. De har sine nettverk og er eksperter innenfor sine områder. Jeg mener det er en fare for universitetets frihet om man går inn på en slik linje. Hva vil man egentlig oppnå? Hvor er resultatforbedringen? Jeg føler ikke at mine dirigentmuligheter strekker seg inn i forskningen. Forskningsmessig er det anarkistisk. Ikke helt, men ansvaret er veldig desentralisert.

Forskningsledelse ved instituttene er som oftest forstått som å legge forholdene til rette for forskningen, dvs bringe til veie handlings- og virksomhetsbetingelser. Flere beskriver at utfordringen som forskningsleder er å skjerme ansatte slik at de får mulighet til å forske. Selv om det i de fleste fagene ikke er tradisjon for forskningsledelse, er det flere som

mener dette er i ferd med å endre seg noe. Flere institutter har etablert egne forskningsutvalg de seinere årene. Hvem som leder disse varierer. Selv der hvor instituttstyrer står som leder av forskningsutvalget, brukes ikke betegnelsen forskningsleder tilsvarende betegnelsen undervisningsleder. Det er imidlertid andre oppgaver enn direkte styring av forskningens innhold som faller inn under forskningsledelse. Ulike felt som kan ses som elementer i det å være forskningsleder, vil bli belyst nedenfor.

I spørreskjemaundersøkelsen har vi spurt universitetsansatte om deres mening om instituttstyrer bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil. Det er litt flere som er helt eller delvis uenige i at instituttstyrer bør ha stor innflytelse på den faglige profilen på instituttet (42%) enn som er helt eller delvis for (37%) (Tabell 5.2). At nær 40 prosent mener instituttstyrer skal ha stor innflytelse på fagprofil, er noe overraskende siden den enkeltes rett til selv å velge tema for sin forskning tradisjonelt har stått sterkt ved universitetene. Det er derimot mindre overraskende at humanistene og samfunnsviterene er mest skeptisk til at instituttstyrer skal ha stor innflytelse på instituttets faglige profil siden individuell forskning dominerer i disse fagområdene. Ansatte innen mer eksperimentelle fag er mer vant med at forskningssamarbeid preger den faglige aktiviteten. Medisinerne er mest positive til at instituttstyrer har innflytelse på faglig profil. Det er ingen store forskjeller mellom de ulike stillingsnivåene i dette spørsmålet.

Tabell 5.2 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	8	8	13	13	10	11
Delvis enig	24	19	28	32	28	26
Verken enig eller uenig	19	22	19	21	30	21
Delvis uenig	26	31	24	21	22	25
Helt uenig	24	20	16	12	11	17
Sum	101	100	100	99	101	100
(N)	(409)	(435)	(557)	(381)	(147)	(1929)

5.2.1 Styring gjennom rekruttering

Rekruttering framheves av flere som en viktig lederoppgave og et av instituttstyrers viktigste styringsinstrument. Når stillinger skal lyses ut spiller gjerne instituttstyreren en sentral rolle i utformingen av profilen på stillingen og derigjennom forskningsprofilen på instituttet. Mange av de intervjuede opplyser imidlertid at nedskjæringer på universitetene har ført

til at stillinger ofte ikke blir lyst ut. Ved flere institutter har det derfor vært begrenset mulighet til å benytte dette styringsmiddelet de siste årene.

5.2.2 Forskningsstrategi på instituttet

Universitetene møter i dag klare forventninger om at de skal profilere sin virksomhet og foreta strategiske valg. Hvordan instituttstyrerne ser på denne oppgaven er tema her.

De fleste instituttene vi har intervjuet ved har en forskningsstrategi. Tilnærmingen til strategiarbeidet varierer fra institutt til institutt. Ved noen institutter er utgangspunktet for et slikt arbeid profilering av områder hvor man allerede er sterke. Andre har hatt motsatt utgangspunkt; instituttet har prioritert oppbygging av områder hvor man har stått svakt. Føringer ut fra kultur og tradisjon på instituttet er andre elementer som står sterkt i flere institutters strategiske planer. Strategiarbeidet på instituttnivå er dessuten i flere tilfeller preget av strategiske planer på fakultets- og sentralt nivå. Ved institutter hvor felt innenfor faget er pekt ut som ett av universitetets satsingsområder, følges dette gjerne opp på instituttnivå og blir til instituttets strategi. Også andre instituttekstene forhold kan virke inn på strategien – eksempelvis bestemmes forskningsstrategien i stor grad av et eventuelt sammenfall mellom interesser og kompetanse internt på instituttet og programutlysningene i Forskningsrådet.

Å prioritere noe på bekostning av noe annet er ikke lett, men enkelte instituttstyrere opplyser at instituttet har lyktes i å velge ut noen få felt og satse på dem på bekostning av andre. I den sammenheng er det enkelte instituttstyrere som påpeker at eksterne representanter i instituttstyret har gjort det lettere å få gjennomslag for strategiske valg. Andre har en strategi av mer generell karakter uten noen form for utvelgning av temaer:

En forskningsstrategi som går ut på mer enn å få mest mulig tid til forskning og prøve å få laget mest mulig god forskning, er det vanskelig å få til på et institutt som vårt. Dit kan du være enig. Resten skjer som et resultat av enkeltpersoner og små grupper sin evne til å følge med i det som skjer omkring og utnytte muligheter.

Ved noen institutter har styreren påbegynt arbeidet med strategisk plan uten særlig hell. En beskriver det slik:

Vi forsøkte å få lagt inn noen prioriteringer, men der ville alle ha litt av alt. Til slutt så ble det en plan som beskrev virksomheten og videreføring av den uten noe større prioriteringer.

Ikke alle ønsker enkelte områder av faget framhevet i strategiplanen. Strategien er snarere det motsatte. Instituttstyrere påpeker at strategien er å opprettholde bredden i fagtilbudet, og at man ikke ønsker å prioritere noen områder framfor andre. Noen har derfor valgt å ha en forholdsvis

lite konkret strategi som alle kan være enige i og stå for. Det betyr i mange tilfeller at man har tatt med det meste av aktiviteten på instituttet:

Vi har laget en forskningsstrategi. Det er et mangfold av faglig virksomhet ved instituttet og det står nok så sterkt som ideal. Isteden for å skrumpe inn har det vært stor vilje til å holde på en bredde.

Selv om det å forsvare faglige bredde ikke beskrives som problematisk i vårt datamaterialet, behøver ikke en slik strategi å være ukontroversiell og konsensussskapende. Det kan tenkes tilfeller hvor noen ansatte på instituttet ønsker en ”spissing” av instituttets virksomhet, men hvor ledelsen mener dens oppgave er å opprettholde en bred faglig profil.

Ikke alle anser strategiplanen som et internt styringsverktøy, men tillegger den andre formål:

Forskningsprofilen ligger i fagets oppbygging og struktur. Jeg mener likevel det kan være fornuftig å lage en form for policydokument å bruke utad. Det er kanskje mer til utvortes enn innvortes bruk.

Selv om flere beskriver strategisk plan som en viktig oppgave for instituttstyrerne, framheves det at strategisk plan er et resultat av en bred prosess på instituttet og at instituttleder i det strategiske arbeidet i stor grad er å betrakte som en prosessleder. Ved flere institutter har man nedsatt en egen komité for strategiarbeidet slik at flest mulig skal inkluderes i prosessen.

Flere som har en handlingsplan, opplyser at den er helt avhengig av nyrekruttering for å bli realisert. I den grad det lyses ut stillinger er strategiplanen et styringsverktøy, dvs at strategien implementeres gjennom rekruttering. På 1990-tallet ble strategiske satsinger realisert ved hjelp av nyrekruttering til områdene. Siden stillinger sjeldnere lyses ut i dag, er ikke lenger rekruttering som virkemiddel så sentralt. Virkemiddelet er da å bidra til å skape sterke forskningsmiljøer innen faget ved å knytte personer til hverandre under samme tema (jf 5.2.4).

I spørreskjemaundersøkelsen til fast vitenskapelig personale ved universitetene har vi stilt spørsmål om strategiarbeidet bør vært en prioritert oppgave for instituttstyrer. Tabell 5.3 viser at drøyt 70 prosent av universitetspersonalet er helt eller delvis enig i at instituttstyrer i stor grad bør prioritere strategiarbeidet, mens et mindretall på 10 prosent er uenig i dette. Samfunnsviterene og medisinerne er mest positive til at instituttstyrer bør prioritere strategiarbeidet, mens humanistene er noe mer tilbakeholdne.

Tabell 5.3 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer i stor grad bør prioritere strategiarbeidet, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	27	35	27	30	31	30
Delvis enig	37	41	44	45	40	42
Verken enig eller uenig	23	16	17	20	22	19
Delvis uenig	9	6	6	3	7	6
Helt uenig	5	3	5	2	1	4
Sum	101	101	99	100	101	101
(N)	(407)	(433)	(553)	(380)	(147)	(1920)

5.2.3 Instituttleder som kvalitetssikrer av forskningen

Kvalitet i forskningen er et overordnet mål for universitetene. Spørsmålet i denne sammenheng er om instituttstyrerne spiller noen rolle i arbeidet med å kvalitetssikre forskningen. Intervjuundersøkelsen viser at kvalitetssikring av forskningen ved instituttet ikke er et ansvar instituttleder ser som sitt. Det poengteres at kvalitetssikring er bygd inn i systemet gjennom vurderinger ved ansettelse, publisering og eksterne evalueringer, og mange ser ikke behov for noe supplement til dette. For forskningen er tradisjonen at den sikres gjennom institusjonseksterne men disiplininterne evaluering- og kontrollmekanismer. I tillegg til de eksterne vurderingene som skjer ved publisering, har man ved enkelte institutt riktignok tradisjon for å kommentere hverandres arbeider, men det presiseres at dette ikke er instituttstyrers fortjeneste. Storparten av de intervjuede anser ikke faglig oppfølgingsansvar som en del av arbeidet som instituttstyrer. Forventningen er at dem som rekrutteres er faglig selvgående. Ved nyrekruttering framheves instituttstyrerens sentrale rolle i kvalitetssikringen, noe som starter med valg av komitémedlemmer.

Gjennom årlig rapportering får instituttleder et bilde av forsknings- og publiseringsaktiviteten blant instituttets ansatte. Rapportering kan dermed fungere som en intern kvalitetssikringsmekanisme på instituttene. Håndtering av svikt i forskningen er imidlertid i liten grad en del av det instituttlederne oppfatter som sine oppgaver. Flere påpeker at om svikt i forskningen skulle bli et problem, er virkemidlet mer undervisning. Men med mindre dette skjer helt frivillig, tror man slik pålagt undervisning kan bli så dårlig at det er bedre å la problemet ligge. Andre avviser problemstillingen og mener den ikke er aktuell for deres institutt fordi alle forsker. Enkelte mener man må tørre å påpeke kvalitetssvikt og å gripe fatt i det. Andre påpeker at man ikke har tradisjon for å gjøre noe i slike tilfeller og opplever det som et vanskelig område. Instituttstyrere som ønsker å gripe fatt i dette området er unntaket:

Jeg innkalte blant annet dem med manglende dokumentert forskning til medarbeider-samtaler. Virkemidlene i slike tilfeller er mer undervisning. Det er svært personavhengig hvor godt det vil fungere. Noen synes det er bra, og synes ikke de gjør en god jobb og føler

det er riktig. Et annet virkemiddel er lokale lønnsforhandlinger brukt på en positiv måte. Personer som gjør en glimrende innsats i undervisningen, men ikke har dokumentert forskningsvirksomhet, de kan prioriteres i lokale lønnsforhandlinger for innsatsen i undervisningen. Det er en gulrot. Undervisning er virkemidlet. Hvis de svikter på begge deler er det ikke så lett.

Jeg burde nok gjøre noe mer enn jeg gjør i forhold til svikt i forskningen. Det er sånt som ikke er så lett å oppdage før det har gått lang tid. Det er jo mulig å snakke med vedkommende, men det er faktisk litt vanskelig. Jeg vet ikke om noen her som vil innrømme at de forsker lite. Folk jobber på forskjellige måter – derfor er det vanskelig. Men jeg synes jeg burde gjort mer. At jeg burde hatt mer oversikt.

I den grad enkelte institutter har interne kvalitetssikringsmekanismer for forskning skjer dette på gruppe-/områdenivå og ikke på instituttnivå. Om instituttstyrer tar del i dette er det ikke som instituttleder, men fordi hun/han er å betrakte som forskningsleder på sitt område. Kvalitetskontrollen er dermed begrenset til egen forskningsgruppe, og instituttstyrerne ser det ikke som sin oppgave å sørge for og føre tilsyn med at tilsvarende skjer i de andre gruppene. Håndteringen av dette overlates til den enkelte gruppe-/områdeleder.

Kvalitetssikring skjer bare i forhold til gruppa jeg leder. Professorene går igjennom alle artiklene. Alle grupper har sin professor. Noen må lese det som går ut herfra. Vi har et renommé som vi må ivareta. Alle som har med meg å gjøre, leser jeg. Det er en del av opplæringen. (...) Manuskripter som skal gjennomgås har jeg til enhver tid, men det er som gruppeleder i en forskningsgruppe.

Alle prosjektforslag og delvis publikasjoner blir gått igjennom av andre i gruppa. Alle sluttrapporter blir lest av faglig leder, publikasjoner og paper vanligvis også. Så det er en viss kvalitetssikring.

I spørreskjemaundersøkelsen er universitetspersonalet bedt om å vurdere om kvalitetssikring av forskning er instituttstyrers ansvar. Med utgangspunkt i at de fleste instituttstyrerne selv er tilbakeholdne med å erkjenne kvalitetssikringsansvar for forskningen ved instituttet, er det overraskende at halvparten av det faste vitenskapelige personalet er helt eller delvis enig i at kvalitetssikring av forskningen er en del av instituttstyrers ansvarsområde (Tabell 5.4). Medisinerne er mest positive til at en slikt ansvar er pålagt instituttstyrerne, naturviterene følger deretter, mens teknologene er mest negative (Tabell 5.4). Det er kun marginale forskjeller mellom ulike stillingsgrupper i synet på om instituttstyrer bør ha ansvar for kvalitetssikring av forskningen.

Tabell 5.4 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer bør ha ansvar for kvalitetssikringen av forskningen, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	14	12	17	22	8	15
Delvis enig	35	33	37	37	33	35
Verken enig eller uenig	19	22	18	20	22	20
Delvis uenig	19	17	16	11	22	16
Helt uenig	12	16	13	11	15	13
Sum	99	100	101	101	100	99
(N)	(408)	(432)	(555)	(381)	(147)	(1923)

5.2.4 Instituttleder som pådriver for forskningsgrupper

Tradisjonelt har universitetsforskningen i stor grad skjedd i form av individuelle prosjekter styrt av den enkelte. Denne arbeidsformen har vært særlig dominerende innen samfunnsvitenskap og humaniora. Innen eksperimentelle fag har det vært mer vanlig med forskningsgrupper. Uavhengig av fag ønsker flere instituttledere å utvikle forskningsgrupper i langt større grad enn hva som preger forskningen i dag. Å legge forholdene til rette for utvikling av personrelasjoner blant forskerne opplever flere som en viktig del av faglig ledelse:

I den grad jeg er forskningsleder så er det en viss mild lempning i forhold til å bidra til å skape kontakt og bredere miljøer å samarbeide med innad.

Forskningsledelse ligger i å bidra til at ansatte trekker sammen.

Det er ulike grunner til at instituttstyrere ønsker mer forskningssamarbeid internt på instituttet. For mange er finansieringssystemet av forskning den viktigste grunnen til at man oppmuntrer til mer samarbeid. Flere har erfart at finansieringsinstitusjoner premierer at man framstår som en gruppe på instituttet. Både i forhold til Norges forskningsråd og andre finansieringskilder opplever universitetene i økende grad at man ikke lenger vil ha søknader fra enkeltpersoner, men fra forskningsmiljøer. For å få forskningsmidler fra programmer er det en styrke at man kan opptre som forskningsgrupper. Instituttstyrere ønsker derfor å legge føringer som bidrar til at forskerne i større grad velger internt samarbeid og definerer instituttet som et forskningsmiljø.

Miljøfaktoren er en annen viktig grunn til at flere styrere ønsker å danne forskningsgrupper på instituttet. Det framheves at det er veldig mye prosjektsamarbeid blant forskere, men at det er rettet mot ansatte ved andre universiteter og internasjonale miljøer snarere enn mot eget

institutt. Flere mener at resultatet er et fragmentert fagmiljø internt på instituttet som svekker forskningsmiljøet og miljøfaktoren for stipendiatene på instituttet. For å styrke internt samarbeid har man ved ett institutt satt som krav at for å få nye stipendiater må to ansatte gå sammen om en stipendiat. Følgende sitat fra intervjuene illustrerer både dagens organisering av forskning og hvilket mål man har for dette arbeidet:

På forskningssida er vi en samling individer som jobber relativt lite sammen. Det kan vi ikke fortsette med sånn som verden ser ut rundt oss. Vi holder derfor på nå å organisere oss i forskningsgrupper. Det har jeg veldig tro på. Det har også stor betydning for forskerutdanning, at doktorgradsstudentene kommer inn i et miljø, ikke bare har et forhold til sin veileder, men at vi kollektiviserer veiledningssituasjonen.

Mens noen har en svært mild form for styring i retning av å etablere forskergrupper, har andre lagt inn klare insentiver for å få dette til. En av instituttstyrerne som ønsker å være pådriver for forskningsgrupper gir de som driver for seg selv beskjed om at:

Er du interessert i at ditt område skal overleve eller ekspandere, må du søke samarbeid slik at dere kan danne sterke miljøer. Har du ikke forskernettverk og kommer med en individuell søknad, har du ikke sjanse til å komme med i forskningsrådsprogrammer (...). Noen sier at de jobber best alene, og det er legitimt. Men vi har regler for at vi prioriterer søknader om forskningsstøtte som kommer fra grupper.

Flere instituttledere påpeker at selv om de oppmuntrer til felles forskningsprosjekter, er det naturlig at man parallelt har individuelle prosjekter. Felles for instituttlederne er at de ser det som sin oppgave å bidra til mer kontakt mellom kolleger som forsker på samme område. Samtidig påpeker noen at dette ikke betyr at man ønsker å komme bort fra den individuelt orienterte forskningen. De ser det mer som en formidlings- og informasjonsoppgave.

Ved enkelte institutter hvor man i liten grad har lagt vekt på forskningsgrupper, tror instituttstyreren det ville vært en fordel om man satte det på dagsorden:

Vi har ikke forskningsgrupper, men jeg tror det ville vært bedre for studentene om det hadde vært det ved at de hadde fått et fellesskap. Vi har mest enmannsgrupper og det er ikke så heldig for miljøet.

Forskningen her skjer som sjarkfiske. Det er lite team. (...) Jeg synes ikke det er greit, men det er sånn. Det burde ha vært mer fellesskap. (...) Det er vanskelig å få det til, det tar lang tid å få folk organisert i grupper.

Ved enkelte institutter er forskningsgrupper på instituttet innarbeidet. Det påpekes at gruppedannelser skjer naturlig etter initiativ nedenfra:

Det er ønskelig med samarbeid og det skjer nærmest spontant uten noen overstyring. De gruppene oppstår naturlig. Før gjorde vi ikke det. Alle er nå knyttet opp mot en eller annen gruppe. Det er slutt på den tida når folk satt med sine egne prosjekter isolert fra hverandre.

Ut fra dette er det grunnlag for å konkludere med at instituttledere ønsker å være faglig leder i betydning pådrivere for etablering av forskergrupper på instituttet.

5.2.5 Instituttleders rolle i å skaffe eksterne forskningsmidler

Forventningene til universitetene om å øke den eksterne finansieringen har vært eksplisitt fra politisk hold i flere år. Hvorvidt instituttleder oppfatter dette som en del av sitt ansvarsområde varierer. Ved mange institutter er dette helt og fullt desentralisert, dvs at man forventer at den enkelte ansatte selv tar dette ansvaret. Andre steder har man forskningsutvalg som blant annet har fått i mandat å se på mulighetene for ekstern finansiering. Men enkelte instituttstyrere ser ekstern inntjening som sitt ansvar. Det påpekes at det kanskje viktigste i denne sammenheng er å skape en bevissthet blant personalet om at man bør forsøke å få tak i eksterne midler.

Flere av de intervjuede instituttstyrerne ser det som sin plikt å være initiativtaker og å støtte andres initiativer til å søke eksterne forskningsmidler. For instituttstyrerne betyr dette konkret å følge med på utlysninger, informere, oppfordre og følge opp søknadsskriving. Dette inkluderer også søknader om vitenskapelig utstyr som ledere innen utstyrstunge fag bruker mye krefter på:

Jeg ser det som min oppgave å stå i bresjen for søknader om vitenskapelig utstyr. Jeg har mye med industrien å gjøre. Jeg mener jeg gjør en bra innsats der.

De fleste instituttlederne er ikke direkte involvert i søknadsskriving, men ser seg som en formidler av muligheter og søknadsfrister. Andre derimot står i bresjen for fellessøknader fra instituttet og påpeker at hvis lederen ikke tok det ansvaret, ville det ikke skje. Flertallet reserverer seg imidlertid mot å ha ansvar for selve prosjektutforming. Ved flere institutter er administrasjonen gitt i oppgave å følge med i relevante forskningsprogrammer og å gjøre de ansatte oppmerksomme på mulighetene. Følgende sitat fra intervjuene uttrykker holdningen mange av de intervjuede har på området:

Jeg backer opp søknader om prosjektmidler og midler til utstyr. Det viktigste er at jeg er med i prosessen i forkant slik at vedkommende vet og føler trygghet for at dette er noe instituttet står bak.

Ikke alle instituttstyrere er like glade over at ekstern inntjening er deres ansvar:

Dessverre er det min jobb – det går så mye tid og krefter til å selge og kjøpe. Universitetet er i ferd med å bli butikk.

Bevisstheten om og graden av ekstern inntjening varierer mye fra institutt til institutt. Flere instituttstyrere innser at de ikke har klart å innfri forventningene på dette området og rapporterer at instituttet i liten grad har fått gjennomslag hos aktuelle finansierer.

Flere instituttledere har en relativt tilbakeholden rolle i arbeidet med å skaffe eksterne midler. De mener dette bør ligge på det enkelte fagmiljø og den enkelte medarbeider. Ved mange institutt er det tradisjon for at en enkelte ansatte eller uformelle forskningsledere sørger for midler på sine områder. Ved enkelte institutter er ekstern finansiering fremdeles fremmed.

5.3 Instituttleder som politiker

Flertallet av de intervjuede oppfatter det politiske aspektet ved instituttledervervet som sentralt. Politiker er en rolle de fleste av de intervjuede uttrykker at de har. Flere oppgir at en instituttleder først og fremst er politiker, og at det i så godt som alle saker er et politisk element. Instituttledere er politikere på flere arenaer – det innebærer å håndtere forholdet til både nære og mer fjerne omgivelser. Det kan dermed skilles mellom ulike politikerroller. For det første som politiker internt på instituttet. Blant annet er instituttleder politiker på den interne arenaen som leder av instituttstyret. Premissgiver i den forbindelse i form av å sette dagsorden til styremøtene framheves som viktig. Selv om politikerrollen på eget institutt er sentral for mange, er det i første rekke på fakultetsnivå flertallet framhever at de fungerer som politiker. Det er på fakultetsnivå kampen om midler i første rekke skjer. Mange instituttstyrere er automatisk medlem av fakultetsstyret. Arbeidet i fakultetsstyret består blant annet i å være interesserepresentant for instituttet. Det betyr at instituttstyrer for det andre har en instituttekstern politikerrolle. Flere framhever dette som den viktigste delen av politikerrollen. Noen styrere som ikke sitter i fakultetsstyret føler seg avskåret fra å kunne være politikere og framhever det som et savn.

I tilknytning til politikerrollen er det flere som trekker fram at jobben som alliansebygger er sentral. For å få sin del av potten med midler er det nødvendig å inngå formelle og uformelle allianser med andre og å være strateg i ulike sammenhenger. Høringsuttalelser hører også med til politikerdelen av instituttlederjobben.

De fleste av de intervjuede oppfatter seg altså som talsperson for instituttet på universitetet. Hvorvidt instituttstyrer er ”utenrikspolitiker” varierer i mye større grad. Enkelte stilte til valg som instituttleder nettopp fordi de ønsket å fokusere på eksterne relasjoner. Særlig er dette fram-tredene i fag med industriell relevans:

Det jeg ønsket å fokusere på var eksterne relasjoner. Jeg ser på en instituttleders oppgave å være instituttets talsperson utad. Få god kontakt og bygge opp industrielle relasjoner. Jeg bruker mye av innsatsen på den sida, mer det enn det interne.

Instituttledere innen teknologiske fag ser det i større grad som sin opp-gave å bygge opp eksterne og industrielle relasjoner, men også styrere innen andre fag er opptatt av å ”fronte” faget i ulike sammenhenger. Dette gjelder for eksempel arbeid som å styrke studentrekrutteringen til faget. Andre instituttstyrere har en mer tilbakeholden rolle i denne sammenheng og ser seg ikke som en del av markedsføringen av instituttet utad, men påpeker at instituttet har ansatte som er aktive på dette om-rådet. En tredje politikerrolle som ekstern politiker rettet mot samfunnet er dermed også relevant for instituttstyrere.

I spørreskjemaundersøkelsen blant personalet ved universitetene er det stilt spørsmål om instituttstyrer i stor grad bør hevde instituttets inter-esser. Dette er en oppgave som det store flertallet av universitetsansatte, uansett fagområde, mener instituttstyrer bør prioritere (Tabell 5.5).

Tabell 5.5 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer i stor grad bør hevde instituttets interesser, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	66	63	70	64	69	66
Delvis enig	25	28	25	30	29	27
Verken enig eller uenig	8	8	4	5	2	6
Delvis uenig	1	1	1	1	0	1
Helt uenig	1	0	0	1	0	1
Sum	101	100	100	101	100	101
(N)	(411)	(434)	(557)	(382)	(147)	(1931)

5.3.1 Instituttleder som endringsagent og prosessleder

I ledelseslitteraturen er ledelse og endring et sentralt element. I et slikt perspektiv er ledelsens funksjon først og fremst å hjelpe institusjonene med å identifisere og vurdere nye realiteter, å vurdere mulighetene som er tilgjengelige og forberede strategier for å nå målene (Middlehurst 1999).

Når spørsmålet om endring på instituttet tas opp i intervjuene med instituttstyrerne, er det ikke styrerens forsøk på å få til endring som er den

første assosiasjonen, men alle de forventede endringene de som instituttstyrere må håndtere som følge av Kvalitetsreformen. Det betyr at det er eksternt initierte endringer som dominerer, og at forsøk på endringer fra instituttstyrer er mindre framtreddende. I denne sammenhengen blir derfor instituttlederne iverksetter av endringer initiert av andre. Når vi ber instituttstyrerne vurdere mulighetene til å få igjennom egeninitierte endringer på instituttet beskriver flertallet av de intervjuede at universitetet preges av en treghet mot forandringer, og at mange tenker veldig tradisjonelt. Denne tregheten i systemet tas i betraktning av instituttstyrere når de ønsker å gjennomføre endringer. Mange instituttstyrere har derfor akseptert at forslag må modnes før de kan gjennomføres og man velger ”de små skrittets metode”:

Jeg kan snakke om forhandling og diskusjon, men det er et godt norsk ord som heter akkederer som passer godt på et universitetsmiljø. I et slikt miljø som vårt skal du gjennom flere runder med diskusjon, du har ikke aksept for sentrale vedtak før du har gjennomgått den prosessen, fordi folk alltid synes de blir lite involvert i en demokratisk prosess. Folk reagerer sterkt på toppstyring. Det vi nå har gjort med det nye reglementet legger til rette for mer toppstyring enn før. Men styrerrollen har den fordel at du kan prøve å legge premisene for å få det slik som du vil – med risiko for å tape.

Det er muligheter for det, men man må vite at universitetet har en egen rytme. Hvis man ikke tar hensyn til det og er for rask koster det så mye innsats at man heller lar være.

Instituttstyreren ved et studium som sliter med rekruttering av studenter beskriver det slik:

Medarbeiderne må innse tingene selv. De må få forståelse for at endringer er nødvendig. Det er en modningsprosess. Legge om et studium er mye arbeid og slit. Nå når det er svikt i rekrutteringen, skjønner mange at noe må gjøres.

Ikke alle har tro på at gradvise justeringer fører til endring, men mener man må gå mer drastisk til verks:

Folk er alltid uenige. (...). Skal du få gjennomslag for noe må du gjøre det radikalt, småjusteringer – da er de tilbake i folden de aller fleste.

Andre poengterer at beslutninger ikke må tas for raskt, samtidig som man må jobbe målbevisst for å få til endringer. Mange instituttstyrere forteller at de bruker mye tid på bearbeiding og diskusjon med personalet og på å etablere en felles situasjonsforståelse. Flere av de intervjuede instituttstyrerne framhever at det er en forutsetning at man klarer å få til en god prosess for å få gjennomslag for endringsforslag. Da må det legges ned et betydelig grunnarbeid utenom de formelle fora. Som en sier:

De formelle vedtakene er ofte mindre enn toppen av isfjellet. De reelle prosessene foregår i diskusjoner og samtaler.

Mange av informantene synes de demokratiske elementene ved styringen av instituttene er verdifull og ønsker å bevare dette elementet ved universitetene. En av forsvarerne av brede demokratiske prosesser uttrykker seg slik:

Det jeg opplever som viktig i en sånn styrerjobb, er å skaffe skikkelig legitimitet for at et vedtak er viktig. At vi har legitimitet i miljøet blant dem som skal stå for det hele i praksis. Det er god ledelse. Brede demokratiske prosesser er nødvendige selv om det tar tid.

Til tross for at instituttstyrerne opplever det som tidkrevende å få til endringer, anser de *mulighetene* til å få gjennomslag for egne forslag som relativt gode. Enkelte områder som eksempelvis studieplaner er det tradisjon for å endre. Forslag om å endre disse er man derfor sjelden i utgangspunktet negative til. Betydningen av makten som ligger i å kunne sette dagsorden framheves som betydelige.

Som styreleder – som dirigent og den som fremmer saker og setter opp sakliste, så har jeg mulighet til å ta initiativer til å få gjennomført det meste. Så det er klart - som initiativtaker, oppstiller eller hva det skal være for noe, så har du hvis du kjenner de demokratiske spillereglene veldig store muligheter.

Selv om mange mener mulighetene til å få til endringer på instituttet finnes, beskrives også hindringer:

Vi lider fremdeles litt under småkongedømmer på haugen her. Hver mann sitt fag som de vil sloss for. Noe velger jeg ikke å bruke tid på selv om jeg er uenig fordi det ikke er veldig viktig. Ting som har med fag å gjøre – der blir det mange slag underveis. Vi har hatt mange små kriger for å få på plass den strukturen vi har nå. Det har vært krevende.

Andre opplever det som uproblematisk å få til gjennomslag for nye forslag, men anser sitt institutt for spesielt i denne sammenhengen:

Det er lett å få til ting. Det er endringsvillighet blant personalet. Hvis vi sammenligner oss med de andre instituttene på fakultetet, så er det en helt annen verden.

Folk er innstilt på at ting til stadighet forandres. (..) Jeg innbiller meg at dette instituttet er litt spesielt på denne måten, og det betyr også at det nesten er en fornøyelse å være instituttleder.

Enkelte instituttledere peker på at hindringene for å få til endringer ligger hos dem selv – de vet det er tidkrevende og lar derfor være. Andre lar saker bero fordi de ikke ønsker konflikter:

Noen stor reformpolitikker er jeg ikke. Derfor vet jeg heller ikke hvor stort endringspotensiale som ligger i rollen jeg har. Men jeg er redd jeg ville blitt mer upopulær om jeg hadde prøvd meg på mange endringer – og det er jeg sikkert redd for å bli.

Selv om mange instituttstyrere legger vekt på å forankre nye forslag blant personalet, gjennom brede og inkluderende prosesser, beskriver likevel flere av de intervjuede universitetet som omkampenes arene. Et trekk ved politikerrollen er derfor evnen til å kunne håndtere framstøt fra ansatte for å omgjøre beslutninger og vedtak. Enkelte instituttledere uttrykker en viss frustrasjon over at selv når beslutninger er tatt etter en demokratisk prosess, er det vanskelig for mange å godta resultatet. Det beskrives som et problem i universitetssamfunnet at selv om vedtak er fattet, så vil de som finner det uheldig for eget fagfelt, forsøke seg på omkamp. En instituttleder formulerer seg slik:

Det er mange omkamper. Selv om det er fattet en beslutning slutter ikke folk å kjempe for sin sak. Jeg skulle gjerne sett at når beslutninger var tatt etter en bred prosess så må folk brette opp armene og jobbe i samme retning. Det opplever vi ikke alltid. Det gjør det vanskelig å være leder.

5.4 Instituttleder som administrator

Administrator er den siste av de fire rollene instituttledere kan ha som vi skal fokusere på i denne rapporten. Hvorvidt instituttlederne oppfatter seg som administrator varierer betydelig. Storparten av de intervjuede opplyser at administrasjon er en del av det de oppfatter som instituttlederjobben, men at det administrative apparatet ved instituttet tar hovedtyngden av disse oppgavene. Administrasjonen på instituttet er derfor svært viktig for denne delen av instituttledervervet. Administrasjon framstilles likevel av mange instituttstyrere som det store tidssluket. Ikke det at hver sak i seg er så stor, det er mer summen av mange små saker som er utslagsgivende. Som noen formulerer det:

Jeg får en million forskjellige forespørsler, fra studenter, fra folk utenfra, fra fakultetet, masse spørsmål og skjema – en uendelig mengde ulike henvendelser og spørsmål.

Det strømmer inn en uborvelig mengde saker av forholdsvis lite format sett i den store sammenhengen. Det er personalsaker og spørsmål om arbeidsplasser, hvem skal ha ny PC og alt sånt.

Av større administrative saksfelt er det gjerne personalarbeid instituttstyrer involveres i. Selv instituttstyrere som opplyser at administrative oppgaver i hovedsak håndteres av den administrative staben, innrømmer at dette til tider kan være betydelig og da særlig når det oppstår personalkonflikter. Det daglige økonomiarbeidet skjer hovedsakelig uten deltakelse fra styrer.

5.4.1 Instituttleder som personalleder

Siden personalsaker framheves som det administrative feltet instituttstyrerne er mest involvert i, ble dette fulgt opp i intervjuene. I hvilken grad instituttstyrerne gjennomfører medarbeidersamtaler og hvilke erfaringer man eventuelt har med dette, er sentralt i denne sammenheng. Tradisjonelt har man ikke hatt formaliserte medarbeidersamtaler ved universitetet. Tradisjonen er imidlertid i ferd med å brytes ved flere institutter. Hva man tar opp i slike saker vil naturlig nok variere. I noen fagmiljøer har nylig gjennomførte evalueringer vært et naturlig utgangspunkt, med en påfølgende diskusjon av hva man kan gjøre for å bedre forholdene. Medarbeidersamtaler er også en arena for den enkelte til å markere hva man holder på med. Arbeidsfordeling mellom medarbeiderne på instituttet er et annet tema i medarbeidersamtalene. Enkelte framhever at de følger opp særavtalens bestemmelser om arbeidstidas fordeling på ulike oppgaver, og at dette er en effektiv måte å skjerme forskningen på og også et redskap til rettferdig fordeling av plikter mellom de ansatte.

Flere av styrerne som gjennomfører medarbeidersamtaler understreker at de *inviterer* og ikke innkaller til medarbeidersamtale. Frivilligheten i samtalene understrekes, og det presiseres at samtalen skal være en mulighet for å ha en faglig dialog, og ikke en form for kontroll. En av dem som har innført medarbeidersamtaler beskriver de som veldig nyttige. Prosessen beskrives som utrolig tidkrevende, men bra. På enkelte institutter er medarbeidersamtaler mer eller mindre institusjonalisert, og hvor erfaringene sett fra instituttledernes side er overveiende positive. Andre institutter har forsøkt seg med medarbeidersamtaler, men med blandede erfaringer. Et institutt som nylig har innført medarbeidersamtaler påpeker at man ikke har tradisjon for dette, og at ansatte på instituttet har vekslende holdning til initiativet:

Jeg har gjort revolusjon og fått innført prinsippet om medarbeidersamtaler for vitenskapelig ansatte som en oppfølging av HMS-planen ved universitetet. Det går riktig dårlig. Jeg har begynt, men det er en oppgave som kommer i konflikt med andre pga. kapasitetsmangel og responsen er til dels dårlig. Det tar tid å få arbeidet dette inn. Det er ikke alle som har lyst til å utsette seg for slikt og det er ikke alle som synes det er en god ide. (..) Jeg må tolke manglende respons selv etter purring som et manglende ønske.

Mange instituttledere har en nølende holdning til medarbeidersamtaler, både fordi det representerer et brudd med kulturen, men også fordi det er

tidkrevende. Flere påpeker at medarbeidersamtaler hadde vært ønskelig, men andre forhold vurderes rett og slett som viktigere. På grunn av tidsfaktoren har enkelte instituttstyrere delegert ansvaret for medarbeidersamtaler. Det er eksempelvis vanlig at kontorsjefen har medarbeidersamtaler med administrativt personale, i noen tilfeller også teknisk personale. Også områdeansvarlig er i noen tilfeller delegert ansvaret for medarbeidersamtaler. Andre avviser medarbeidersamtaler som ”latterlig” ved universitetet siden det innebærer at en professor skal innkalle en annen professor. Også forhold som aldersstrukturen på instituttet kan være et hinder for medarbeidersamtaler:

Har utsatt og utsatt regulære medarbeidersamtaler. Det satt langt inne, men har etter hvert hatt noen. Det har vært litt problematisk fordi vi ikke har hatt noen kultur for det. Det er også vanskelig fordi mange er eldre enn meg. Jeg har revurdert dette og tenker annerledes nå og har dermed satt i gang.

Alder er et moment flere instituttstyrere trekker inn. En som ønsker å innføre medarbeidersamtaler planlegger å begynne med stipendiatene fordi det vurderes som lettest å starte med de yngste. Heller ikke dette er en uproblematisk strategi – enkelte har reagert negativt fordi instituttstyrer skal snakke med ”deres” stipendiater. Stipendiatgruppen ses i dette tilfellet på som starten på samtaler med alle, men at det må tas skrittvis.

En del instituttstyrere gjennomfører medarbeidersamtaler etter behov, dvs når det er konkrete personalproblemer/-konflikter som man som leder må ta fatt i. For denne gruppa instituttstyrere er det altså problemer på et eller annet område som er utgangspunkt for en medarbeidersamtale. Noen skulle ønske man hadde hatt systematiserte samtaler med alle, andre synes ikke det er naturlig med slike samtaler med alle på instituttet. Flere framhever at man legger vekt på å ha en åpen dør i det daglige arbeidet og at man har samtaler med mange uten at det er en formalisert medarbeidersamtale.

Flere påpeker at universitetet har kommet kort når det gjelder personalansvaret som ligger på instituttleder. Ansvaret beskrives både som utydelig og uavklart. Likeså at det er behov for en mer tilpasset mal instituttstyrere kan benytte i slike samtaler. Følgende sitat fra intervjuene oppsummerer mange av barrierene instituttstyrere opplever når de forsøker å innføre medarbeidersamtaler:

Det er et vanskelig tema, jeg har forsøkt meg med medarbeidersamtaler, men det er ikke lett. Det strider mot den store graden av selvråderett som folk oppfatter at de har når de jobber på et universitet. På den andre siden har jeg merket at folk setter pris på det. Det er en måte å vise at universitetet bryr seg. Men det finnes ikke noen gode oppskrifter, malene er laget i en helt annen kontekst. Jeg begynte med innkalling, i andre runde snakket jeg med enkeltpersoner jeg så et spesielt behov for å snakke med. Ut over det hadde jeg en

generell invitasjon som førte til at en meldte seg. Det er litt vanskelig for meg som er relativt ung i forhold til de personene som jeg skal lede.

I spørreskjemaundersøkelsen til universitetsansatte har vi stilt spørsmål som kan belyse personalets forventninger til styreren som personalleder. På spørsmål om instituttstyrer har ansvar for å følge opp den enkeltes faglige utvikling, svarer noe i underkant av halvparten at de er helt eller delvis (Tabell 5.6). Medarbeidersamtaler kan være en måte å følge opp ansatte på. Humanistene gir i størst grad uttrykk for at instituttstyrer skal følge opp den enkeltes faglige utvikling. En undersøkelse viser at relativt færre humanister deltar i forskningssamarbeid med andre forskere enn hva som er vanlig i andre fagområder. Dette gjelder både eksternt forskningssamarbeid og forskningssamarbeid på eget institutt (Trondal og Smeby 2001:33) Kanskje fører den individuelle arbeidsformen til større behov for tilbakemelding fra leder enn i fagmiljøer hvor man samarbeider mer?

Tabell 5.6 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer bør ha ansvar for å følge opp den enkeltes faglige utvikling, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	16	10	14	12	13	13
Delvis enig	36	36	31	30	34	33
Verken enig eller uenig	15	19	17	21	17	18
Delvis uenig	20	22	21	23	25	22
Helt uenig	13	14	16	14	11	14
Sum	100	101	99	100	100	100
(N)	(406)	(433)	(552)	(381)	(147)	(1919)

5.4.2 Instituttleder som seremonimester

Flere av de intervjuede instituttstyrerne framhever at de har en viktig funksjon i det sosiale miljøet ved instituttet. De mener det er viktig at instituttstyrer sørger for oppmerksomhet til de ansatte ved ulike faglige og private merkedager. I den forbindelse trekkes det fram at det er viktig at instituttstyrer er synlig i forbindelse med doktordisputaser, jubileer og når noen slutter. I tillegg skal man ta imot studentene og gjester til institutter og åpne seminarer. Flere forteller at de har lagt vekt på denne delen av instituttledervervet, og at de mener dette er avgjørende for arbeidsmiljøet ved instituttet.

5.4.3 Instituttleder – de nytilsattes leder?

Vi har tidligere sett at alder er et moment relativt unge instituttstyrere trekker fram som en forklaring på at de i visse sammenhenger er noe tilbakeholdne i sin ledergjerning. Ut fra dette er det naturlig å spørre om instituttstyrerne har en ulik lederrolle overfor nytilsatte enn overfor de etablerte på instituttet.

Datamaterialet peker ikke i retning av at det er noen tradisjon for oppfølging av nyansatte utover å introdusere dem for personalet. Samtidig påpeker flere av informantene at instituttet burde bli bedre på dette området og erkjenner at instituttstyreren er den som burde fulgt de nytilsatte mer opp.

Ved enkelte institutter gjør man noe ekstra for de nyansatte. En av de intervjuede instituttlederne ser det som en viktig oppgave at de nytilsatte får en skikkelig start, både i form av fysiske fasiliteter og i form av personell på sitt felt som stipendiatsstilling. Andre framhever at tradisjonen for at de yngre behandles på lik linje med andre er sterk. Det påpekes dessuten at nyansatte ofte har kontakter på forhånd med personer på instituttet, slik at fasen som nytilsatt er relativt enkel.

Problemstillingen med å være de nytilsattes leder er irrelevant for flere instituttstyrere fordi det knapt har vært noen tilsetninger i deres lederperiode. Ved mange institutter er nyansatte synonymt med stipendiater, og da framheves det at primæransvaret ligger hos veileder.

6 Instituttstyrer – et ledd i et styringshierarki

Instituttleder er en av mange lederposisjoner ved universitetene. Fokus i dette kapitlet rettes mot relasjonene mellom instituttstyrer og andre styringsorgan og lederposisjoner ved universitetene. I dette inkluderes forholdet til instituttstyret, til instituttadministrasjonen, til overordnet faglig ledelsesnivå som dekanus og rektor, og til andre med lederverv på instituttet. Dessuten vil instituttstyrerens forhold til faglig personale på instituttet beskrives.

6.1 Instituttstyrer og instituttstyret

Instituttstyrer er ifølge Lov om universiteter og høyskoler leder av styret på instituttnivå. Hvilke refleksjoner gjør instituttlederne seg om oppgaven som styreleder ved instituttet? Enkelte påpeker at den store innflytelsen som ligger i saksforberedelsen gir stor makt i forhold til styret. Det påpekes at styret langt fra er nikkedukker, men at man styrer mye ved å ha hånd om forarbeidet. Ved noen institutter er det instituttleder som skriver saksframlegg, ved andre er det administrasjonens oppgave. Det vanligste er at instituttleder og kontorsjef utarbeider sakene i samarbeid, hvor fagpolitiske saker skrives av styrer, og økonomi- og personalsaker håndteres av kontorsjef. I tillegg til å sette dagsorden, leder instituttstyrer styremøtene.

Mange av de intervjuede opplever at de som instituttleder har relativt store fullmakter fra styret. Mellom styremøtene er det stort handlingsrom for instituttleder. Av saker som behandles i instituttstyret nevnes budsjett-saker, stillingsbetenknninger, strategiplaner og tilsettinger. De fleste gir uttrykk for at styret på instituttet fungerer greit. I følge de intervjuede instituttstyrerne er det ikke vanlig med konflikter i styret og det er heller ikke tradisjon for å fatte vedtak etter votering.

Andre synes ordningen med instituttstyre har utspilt sin rolle. Få og sjeldne styremøter gjør at mange saker er for gamle til å kunne realitetsbehandles når de legges fram i styret, sies det. Dessuten er enkelte instituttlederes erfaring at styremedlemmene er lite aktive, og at vedtakene så å si alltid er i samsvar med innstillingen. De mener derfor at det ikke er behov for et styre på instituttnivå. Andre framhever derimot at det er viktig å ha styrevedtak i ryggen i en del saker, og at styret er viktig når strategiske områder skal velges ut, eller når det av og til står kontroversielle saker på dagsorden.

Styreordningen har gjennomgått betydelige endringer de seinere årene. Ved NINU medførte omstillingsprosjektet ORGUT endringer. Blant annet har styret fått mindre makt, instituttleder mer. Dessuten trenger ikke styret å møtes så ofte, og færre typer saker må behandles i styret. Mens den minste sak tidligere måtte opp i styret i følge de intervjuede, har styret nå strategi og budsjett som sine hovedoppgaver. Flere institutter ved NINU har eksterne medlemmer i sitt styre. De aktuelle instituttstyrerne opplever dette som en veldig god ordning som bidrar til å heve saklighetsnivået og perspektivet i styret. Intervjuede instituttstyrere ved NINU er jevnt over godt fornøyd med de endringene ORGUT har betydd for instituttlederrollen, noe følgende uttalelser viser:

I ORGUT-systemet trenger vi ikke å bruke styret så mye. Vi har nå mer makt i systemet. Vi har unntak fra universitetsloven. Det var en av grunnene til at jeg lot meg presse til jobben – uten ORGUT tror jeg ikke jeg ville gjort det. Det er bare i forbindelse med en del utlysninger og betenkninger som vi må kjøre i styret – så vi har bare omkring to styremøter i semesteret. Før nesten hver 14 dag. Nå er det omtrent sånn at jeg kunne vært styret foruten. Jeg har ikke opplevd avstemninger.

En positiv ting med ORGUT er at det ble eksterne folk i styret. Det har fungert bra. De har bidratt til et videre perspektiv. ORGUT har gjort det legitimt at det er styret som tar seg av de overordna sakene, mens lederen har det daglige ansvaret.

Tilsvarende er også styrefunksjonen ved de andre universitetene annerledes enn før. I motsetning til tidligere er styret på instituttene gjennomgående mindre, i tillegg møtes man sjeldnere. Dette er endringer mange mener er positive. De fleste vurderer et mindre styre som mer effektivt, men enkelte påpeker at det er en mindre representativ styreordning. Ved noen institutter kompenseres man for dette ved ulike typer allmøter.

6.2 Delt ledelse av universitetsinstitutter?

Universitets- og høyskoleloven beskriver et styringssystem med to styringslinjer; en faglig og en administrativ. Mens styret med rektor som styreleder er øverst på den faglige styringslinjen, ledes den administrative styringslinjen av administrerende direktør (Gammelsæter og Dimmen 1999:30). I kommentarer til loven går det fram at ”administrerende direktør er leder for det *samlede* administrative apparat, også på avdelings- og grunnenhetsnivå” (Bernt 2000:82), og at avdelingsleder eller grunnenhetsleder ikke har ”noen alminnelig instruksjonsmyndighet overfor de administrativt tilsatte ved avdelingene eller grunnenheten” (op.cit s84). Med grunnenhetsleder og grunnenhet menes i denne sammenhengen instituttleder og institutt. Ut fra dette er det naturlig å se på forholdet mellom instituttstyrer og det administrative støtteapparatet på instituttnivå.

Administrasjonen ved universitetene har som nevnt gjennomgått store endringer siden midten av 1980-tallet. For det første har det vært en sterk vekst i administrative stillinger, for det andre har det vært en markert økning i årsverk i høyere administrative stillinger, mens kontorpersonalet er kraftig redusert (Gornitzka og Larsen 2001). Veksten har vært størst på instituttnivå; fra om lag 100 årsverk i administrative stillinger på instituttnivå på universitetene i Oslo og Bergen i 1987 til drøyt 600 i 1999. Delegering er en av hovedforklaringene på denne utviklingen – en utvikling som ikke bare har betydd mer administrasjon på instituttnivå, men som også har medført en kvalitativ endring i de administrative oppgavene (Gornitzka et al. 1996). En undersøkelse om fristilling ved Universitetet i Bergen viste at opprettelsen av kontorsjefstilling ved instituttene har gjort styrerjobben mer attraktiv (Gornitzka og Larsen 1995). Også denne undersøkelsen bekrefter at framveksten av kontorsjefstilling på instituttnivå har stor betydning for instituttlederen. En av de intervjuede som også var instituttstyrer på 1980-tallet kommenterer utvikling slik:

Den administrative støtten fra kontorsjefen er som natt og dag i de to periodene. Det er veldig bra administrativ støtte. Jeg har fremragende kontorsjef. (..) På kontorsida er det en utrolig forskjell fra forrige gang, da fungerte ikke den biten i det hele tatt.

En som gikk til vervet med utpreget negative forventninger på grunn av store interne problemer på instituttet formulerer seg slik om betydningen av administrativ leder på instituttnivå:

Alle mine negative forventninger har slått til, minus en. Etter at jeg tok til har vi fått en ny kontorsjef som er et glimrende menneske og dermed er jobben absolutt til å leve med likevel.

I hovedsak er instituttstyrerne fornøyde med administrasjonen på instituttet, og den representerer utvilsomt en stor avlastning for styrerne. Kontinuiteten administrasjonen representerer i instituttledelsen trekkes fram som viktig av flere av de intervjuede. Forholdet mellom instituttleder og kontorsjef er preget av tillit og tett og godt samarbeid. Det er også vanlig at kontorsjefen er med i lederteamet på instituttet. Særlig på økonomi og personalfeltet er administrativ leder en viktig støttespiller for mange styrere. Kontorsjefene har dessuten gjerne personalansvar for den øvrige administrative og tekniske staben. Flere har også vært involvert i ansettelsen av kontorsjef:

Jeg tok over i en situasjon hvor ingen ting fungerte og jeg så nokså mørkt på livet. Men så sa den forrige kontorsjefen opp og jeg var med å plukket ut den nye. Det har vært et lykketreff. Arbeidsdelingen er uproblematisk, en enorm støtte, vi ser ting likt og spesielt har vi utbytte av dette i en del vanskelige saker som vi tar i lag. (...) Hun har en del tidligere

kompetanse som jeg synes er verdifull. (...) Hvis kontorsjefen og jeg ikke hadde hatt god kjemi hadde vi hatt et betydelig problem.

Selv om det etter hvert har blitt vanlig med egen stilling som administrativ leder/kontorsjef på instituttnivå, er det ikke alle instituttene som har denne typen stilling. Dette blir sett på som et savn hos flere av de aktuelle instituttstyrerne. Andre institutter er så små at instituttstyreren ikke synes det er naturlig med egen kontorsjef.

De fleste instituttstyrerne gir uttrykk for at instituttadministrasjonen er stor nok og god nok. Enkelte instituttstyrere ønsker imidlertid høyere kompetanse på de administrativt ansatte på instituttet. Andre påpeker at administrasjonen er underbemannet. Flertallet av de intervjuede mener det er viktig at administrasjonen er på instituttnivået og ikke bør flyttes til fakultetet. Enkelte påpeker at det er en fordel at det også er kompetanse på fakultetsnivå slik at svært ubehagelige saker kan flyttes oppover. Små institutter ser også at de ikke kan ha administrativ kompetanse på alle felt og er derfor avhengig av at kompetansen finnes på fakultets- eller sentralt nivå.

Ved Universitetet i Tromsø deler fakultetene og instituttene administrative ressurser. Det betyr at administrativt personale kan ha deler av sin stilling knyttet til et institutt, og deler knyttet til et fakultet. Ifølge enkelte av de intervjuede instituttstyrerne kan det være problematisk at personene ikke bare er til instituttets disposisjon.

Vi begynte dette punktet med å peke på lovens to styringspyramider og at administrasjonen ved universitetene er å forstå som en forvaltningsenhet ledet av universitetsdirektøren. Denne undersøkelsen peker ikke i retning av at administrasjonen på instituttnivå oppleves som en del av den totale universitetsadministrasjonen. Unntaket fra denne forståelsen er Universitetet i Tromsø, hvor instituttet ofte deler administrative stillinger med fakultetsnivået. Ved de andre universitetene ses instituttadministrasjonen som en del av instituttet og kontorsjef som en del av instituttets lederteam. Instituttlederne oppfatter sjelden ledelsen på instituttet som delt; den faglige ledelsen betraktes som overordnet instituttadministrasjonen. Det kan derfor settes spørsmålstejn ved om lovforslaget om å avvikle delt ledelse til fordel for en styringslinje, vil føre til store forandringer for på instituttnivå ved universitetene.

6.3 Instituttstyrer og relasjonene til fakultet og sentralt nivå

I det faglige styringssystemet befinner instituttleder seg i et hierarki med dekanus som nærmeste overordnede og rektor som øverste leder. Ser vi

på forholdet mellom instituttstyrere og dekanus, er hovedbildet at kontakten er relativt god. Det er naturlig nok variasjoner, fra hyppig til mer sporadisk kontakt. Hovedbildet er at instituttstyreren ikke synes det er vanskelig å ta kontakt med dekanus. I motsetning til sentralt nivå, er det en del faste kontaktpunkter mellom instituttlederne og fakultetsledelsen. Ved mange fakulteter arrangeres jevnlig bestyremøter ledet av dekanus. Ved noen fakulteter er instituttstyrerne dessuten automatisk med i fakultetsstyret. Instituttstyrerne trekker også fakultetet inn i særskilte tilfeller, særlig i vanskelige personalsaker. Flere forteller at de har søkt om råd og fått god hjelp fra fakultetsnivået i slike saker. I få tilfeller beskrives dekanus som passiv, og at kontakten til instituttet derfor er liten.

Tilliten til dekanus varierer – fra de som har stor tillit til de som setter spørsmålsteget ved personens faglige tyngde og dermed som leder:

Jeg opplever nå et dekanat som skjøtter fakultetet sitt veldig godt. Uten det nettverket i form av dekanat, og god dialog med andre styrere og egen kontorsjef, hadde jobben vært ganske sur. Kanskje umulig.

Jeg ser ikke på min dekanus som noen spesielt god forsker og vitenskapsmann. Jeg ser ikke på ham som en lederskikkelse og det gjør at ikke har noe godt forhold til ham. Jeg må ha et syn på personen som vitenskapsmann. Han er for grunn og har for lite forstand i forhold til det vi driver med her til å ta de rette avgjørelsene. Derfor er jeg redd for styring.

Ikke overraskende er kontakten mellom instituttstyrerne og rektor mindre enn kontakten mellom instituttleder og dekan. Flertallet av informantene beskriver rektor som fjern for dem. Instituttstyrerne ser i første rekke rektor ved større tilstelninger, og er ikke en de henvender seg til. Kun en av de intervjuede instituttstyrerne betegner kontakten med rektor som god. Det varierer om man vurderer mangel på kontakt med rektor som et problem eller ikke. Enkelte mener det er naturlig at rektor har en annen arena enn instituttstyrerne, andre beklager den manglende kontakten med rektor. Følgende uttalelser kan illustrere instituttstyreres kontakt til sentralt nivå (inklusive sentraladministrasjonen):

Rektor har jeg ikke sett. Jeg skulle vel ønske at rektor viste seg på dette instituttet. Om vi så bare så henne i denne bygningen av og til.

Rektor og universitetsdirektør forsvant. Det synes jeg er litt synd. På et så stort institutt som oss kunne de besøkt oss litt mer. Nå nøler ikke jeg med å ta kontakt hvis jeg har saker. Jeg kjenner ham fra tidligere. (..) Det er viktig å ha en solid kommunikasjon fra instituttet og oppover i systemet.

Jeg opplever sentralt nivå generelt som relativt fjernt og også som en enbet som har en annen dagsorden enn det vi har.

Selv om man på universitetet sentralt har gått ut og sagt at de ønsker å styrke lederrollen, mener enkelte at universitetet ikke lever opp til denne intensjonen. Mangel på kommunikasjon sies å være en av årsakene til dette. En av styrerne forteller følgende om sine erfaringer i den forbindelse:

Det har vært mye snakk om å styrke lederrollen og da jeg gikk til dette så hadde jeg positive forventninger om støtte ovenfra. Det store paradokset er at universitetet ikke har latt meg lede. Det er tatt store faglige initiativ som jeg som bestyrer ikke visste om. Rektor har satt ned grupper som skal utmeisle den strategiske satsningen på faget uten at jeg som styrer har visst at de har blitt oppnevnt. Jeg føler på mange måter at jeg som instituttstyrer er satt under administrasjon. En del vedtak må tas sentralt, men det bør i hvert fall være en kommunikasjon. Det er forbausende liten vilje og evne sentralt til å la instituttet være involvert i strategisk viktige saker. Det er interessant sett i lys av at de vil styrke instituttledelsen at avgjørelsene tas andre steder.

6.4 Visestyre – en del av lederteamet eller reserve?

Samtidig med at det velges instituttstyrer velges det også visestyre/nestleder. Intervjumaterialet viser at visestyren spiller svært ulike roller på instituttene – fra å være en aktiv part i et lederteam med klart definerte oppgaver, til en stedfortreder som kun trår inn dersom styreren er fysisk fraværende. Instituttets tradisjon framfor instituttstyrerens syn ser ut til å være bestemmende for hvilken variant instituttene har. Enkelte instituttstyrere sier de satte som krav at de selv kunne bestemme hvem som skulle være visestyre for å stille til valg. I slike tilfeller fungerer de ofte som et lederteam. Av de instituttene det er foretatt intervjuer ved er visestyre tillagt lederoppgaver ved om lag halvparten, men visestyre kun er reserve for instituttstyrer ved den andre halvparten. Begge ordningene har sine fordeler; nestlederverv med pålagte oppgaver avlaster helt klart instituttleder for arbeid, samtidig har instituttledere uten slik avlastning mer innflytelse. Der hvor visestyre er tillagt lederoppgaver, er det mest vanlig at vedkommende fungerer som undervisningsleder. Arbeidsdeling mellom leder og nestleder framstår jevnt over som uproblematisk.

Selv på institutter hvor visestyre ikke er tillagt faste oppgaver, brukes visestyre gjerne hyppig av instituttlederen. Det betyr blant annet at visestyre fungerer som medspiller for styreren i små og store saker. I tillegg inngår visestyre i ledergruppen og deltar på ledermøter på instituttet. Flere instituttledere er tilbakeholdne med å belaste visestyren på grunn av manglende kompensasjonsordninger. Flere understreker derfor at det er en utakknemlig jobb å være visestyre.

6.5 Lederfora – kontakt med andre instituttstyrere

I tillegg til kontakt med fakultet og sentralt nivå, kan kontakt på horisontalt nivå utgjøre et viktig nettverk for instituttstyrere. Behov for og erfaringer med nettverk med andre instituttstyrere varierer betydelig. I første rekke er det utviklet nettverk fakultetsvis. Noen av de intervjuede påpeker at ut over de sakene som kommer opp i fakultetsstyret, har de ikke behov for å rådføre seg med eller ha kontakt med andre instituttstyrere. Andre opplever at det ikke kommer så mye ut av treff instituttlederne imellom ut over den sosiale kontakten. Andre igjen benytter hverandre for å sondere i ulike saker. Blant annet har man på et fakultet en e-post-ring hvor instituttlederne diskuterer ulike forhold. På noen fakulteter, hvor instituttstyrerne ikke automatisk er representert i fakultetsstyret, har man budsjettkomiteer eller økonomiutvalg hvor alle instituttstyrene møtes.

Datamaterialet peker ikke i retning av at det er noe udekket behov for flere formelle eller uformelle møtesteder for instituttstyrere ut over det som allerede finnes.

6.6 Instituttstyrer og de ledede

I et system hvor leder velges av og blant kolleger og hvor godt som alle går tilbake til tidligere stilling etter vervets utløp, er det av interesse å belyse forholdet mellom leder og de ledede. Spørsmålet er hvordan instituttledere opplever å være leder overfor kolleger, og om de møter motstand i utøvelsen av ledergjerningen. I intervjuene kommer det klart fram at det ligger en autoritet til rollen som instituttstyrer, og at det ikke er vanlig å møte motstand i utøvelsen av rollen som instituttbestyrer. Manglende motstand begrunnes med at posisjonen er et resultat av et demokratisk valg på instituttet, og at personalet for øvrig er takknemlig for at noen tar på seg vervet. At man ikke gjør jobben vanskelig for instituttstyrer framstilles som naturlig siden alle, slik systemet er i dag, før eller siden blir instituttleder, og at det bare unntaksvis er prestisje knyttet til instituttledervervet. Følgende uttalelser fra intervjuene illustrerer hvordan instituttledere opplever forholdet til vitenskapelig stab:

Det er greit å være leder overfor tidligere kolleger. Det har sammenheng med at man lot seg presse til å ta en jobb ingen ønsker. Da tenker de fleste at da skal vi i alle fall ikke gjøre livet mer surt enn absolutt nødvendig. Det hadde vært annerledes om det hadde vært en kamp om vervet.”

Man glir greit inn i rollen. Man opplever at når man er blitt styrer så behandles man også som styrer. Ikke med noen voldsom respekt og ærefrykt, men en blir tatt på alvor. (...).

Det ligger en viss autoritet i rollen. Det går relativt lett. Det er klare begrensninger med hensyn til hva jeg kan gjøre som styrer og det er jeg klar over etter å ha vært her i 20 år, hvor jeg har noen sjanse til å få gjort noe.

Man har atskillig større muligheter til å få igjennom sine synspunkter i rollen enn utenfor. Det aksepterer folk og sånn bør det være. Jeg opplever det slik at det er et ønske om at bestyreren ivaretar alle disse oppgavene slik at de andre kan få konsentrert seg om forskningen og undervisningen.

Alder er et moment som trekkes fram av flere når spørsmålet om autoritet stilles. Særlig de yngre instituttlederne føler av og til alder som en hemsko for å være leder. Eldre og erfarne instituttstyrere som ikke opplever motstand i rollen tilskriver det blant annet alder og lang fartstid. Selv om også relativt unge instituttstyrere synes roller gir autoritet, har de vært noe mer forsiktige i sin ledergjerning på enkelte områder:

Det er litt vanskelig av og til, særlig dette med medarbeidersamtaler. Det er vanskelig for meg som er relativt ung i forhold til de personene som jeg skal lede. Det har gått lettere etter hvert.

Når instituttlederne møter motstand er det derfor i første rekke på sak og ikke i utøvelsen av instituttledervervet. Det sies dessuten at autoriteten i større grad gjelder undervisningen og studiekvalitetsarbeidet enn forskningen. Om instituttstyrere gir uttrykk for at vervet gir autoritet, betyr ikke det at en instituttleders hverdag er konfliktfri. Flere legger dessuten vekt på at de ikke vil ta for sterke standpunkt for å ikke provosere, andre beskriver konflikter:

Det er også ganske krevende fra tid til annen. Det vil oppstå situasjoner hvor folk ikke er enige med deg. Det kan være tøft og jeg har hatt tøffe opplevelser underveis hvor det nesten blir personlig konflikt. Av og til må man ta kontroversielle beslutninger. Og da får du reaksjoner. Det må du lære deg å leve med.

Sett under ett er det grunnlag for å konkludere med at flertallet av de intervjuede ikke møter motstand fra den vitenskapelige staben ved universitetet. Alder er imidlertid et moment enkelte opplever som problematisk, yngre instituttledere beskriver oftere hindringer enn eldre.

7 Mot nye ledelsesmodeller i høyere utdanning?

I Stortingsmelding nr 27 (2000-2001) "Gjør din plikt – krev din rett" foreslås det å styrke den faglige ledelsen av grunnenhetene ved universitetene og høyskolene. Bakgrunnen var at den daværende Arbeiderparti-regjeringen ikke synes dagens modell gir tilstrekkelig faglig ledelse. Regjeringen viste til fagområdeevalueringer i norsk naturvitenskap hvor sviktende kvalitet i forskningen blant annet tilskrives mangel på faglig ledelse. I tillegg til at styrket faglig ledelse ble ansett som et virkemiddel for å kvalitetssikre og styrke forskning og undervisning, lanseres styrket faglig ledelse i meldingen også som virkemiddel for mer effektiv ressursutnyttelse, økt omstillingsevne og for bedre oppfølging av studentene. Departementet skisserte følgende tiltak for å styrke de faglige ledelsesfunksjonene:

- Ansette ledere i åremålsstillinger som er både faglige og administrativt ansvarlige
- Tilstetting og definering av oppgaver og mål for instituttstyrere skal skje sentralt på institusjonene
- Gi styreren flere og mer effektive styringsmidler
- Utforming av gode lederutviklingsopplegg ved institusjonene

Etter regjeringsskiftet høsten 2001 har Samarbeidsregjeringen varslet at den ønsker å gi utdanningsinstitusjonene valgfrihet i spørsmålet om instituttstyrer fortsatt skal velges eller tilsettes av institusjonen.

7.1 Valgt eller ansatt instituttleder?

Gjennom spørreskjemaundersøkelsen til universitetspersonalet er holdninger til ulike måter å velge instituttstyrere på kartlagt. Det ble i denne sammenheng formulert fire utsagn om hvordan en instituttstyrer bør velges. Utsagnene ble ikke presentert som utelukkende, og det er mulig å være enig i flere av dem. Tabell 7.1 viser at et flertall av de universitetsansatte gir sin tilslutning til at instituttstyrer bør velges blant dem med personlige lederegenskaper uansett faglig stilling. Dette utsagnet reflekterer i stor grad nåværende valgsystem og kan tolkes som at flertallet ønsker å opprettholde dagens praksis. Forslaget om at instituttstyrer fortrinnsvis bør velges blant professorene får oppslutning fra 42 prosent av de universitetsansatte. Videre viser resultatene at forslaget om å tilsette instituttstyrere på åremål ikke har støtte blant flertallet av det viten-

skapelige personalet. Til slutt er det kun et lite mindretall som mener instituttstyrer bør utpekes av rektor eller dekan. Som nevnt foreslo regjeringen også at den ønsket ansatte ledere som er både faglig og administrativt ansvarlige. Vi har ikke data fra spørreundersøkelsen som berører dette spørsmålet, men vil bemerke at Hernesutvalget i 1988 foreslo å etablere administrativt lederskap som er middel for å avlaste og derigjennom styrke den faglige ledelsen. Målet er fremdeles det samme, men nå har man altså tro på at samling av den faglige og administrative ledelsen vil styrke det faglige lederskapet. I det følgende vil de ulike endringsforslagene bli kommentert mer detaljert.

Tabell 7.1 *Universitetspersonalet som sa seg helt eller delvis enig følgende utsagn om hvordan en instituttstyrer bør velges i 1992 og i 2001. Prosent.*

	1992	2001
Bør velges blant dem med personlige lederegenskaper uansett faglig stilling	73	74
Bør fortrinnsvis velges blant professorene	28	42
Bør tilsettes på åremål etter søknad	*	38
Bør utpekes av rektor eller dekan	*	8
(N)	(1744)	(1967)

* spørsmålet ble ikke stilt i undersøkelsen i 1992.

Går vi nærmere inn på spørsmålet om åremålsstilling for instituttstyrere viser resultatene at universitetsansatte deler seg i to store grupper hvor 38 prosent er helt eller delvis enige i forslaget, mens 44 prosent er helt eller delvis uenige (Tabell 7.2). Det er dessuten klart flere som helt avviser forslaget enn som gir det sin fulle tilslutning. Medisinerne er den eneste faggruppa hvor det er flertall for forslaget om å tilsette instituttstyrere på åremål, 55 prosent av medisinerne er helt eller delvis enige i forslaget (Tabell 7.2). Blant humanistene og samfunnsviterene derimot er om lag halvparten helt eller delvis uenige. Også blant naturviterene og teknologene er det flere som avviser forslaget enn som støtter det, selv om motstanden er mindre enn blant humanistene og samfunnsviterene. Det er ingen betydelige forskjeller i synet på åremålsstillinger mellom ulike stillingsnivåer.

Tabell 7.2 Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrere bør tilsettes på åremål etter søknad, etter fagområde. Prosent.

	Hum	Samf.vit.	Nat.vit.	Medisin	Teknologi	Total
Helt enig	14	13	20	28	17	19
Delvis enig	15	14	20	27	17	19
Verken enig eller uenig	22	20	17	15	21	18
Delvis uenig	10	13	14	11	14	12
Helt uenig	40	40	30	19	32	32
Sum	101	100	101	100	101	100
(N)	(397)	(423)	(539)	(375)	(145)	(1879)

Blant de intervjuede instituttstyrerne varierer holdningen til forslaget om å tilsette instituttstyrere på åremål på en skala fra ”ytterst skeptisk” til avventende, og hvor utformingen av forslaget er helt vesentlig. Flertallet av informantene foretrekker dagens system med valgt ledelse. Følgende reaksjoner på forslaget om tilsatte instituttstyrere kom til uttrykk i intervjuene:

Det synes jeg er noe ordentlig tull. Jeg har inntrykk av at de personene som vedtar ikke vet hva de bestemmer over. De kjenner ikke universitetssystemet og vet ikke hvordan ting foregår.(..) Jeg skjønner ikke logikken når vi fortsatt skal velge rektor.

Primært håper flere at forslaget om åremålsstillinger ikke blir realisert, sekundært at hvis det er uunngåelig, ønsker man en person fra faglig stab internt eller tilsvarende. Felles for alle er kravet om en instituttstyrer med faglig legitimitet ervervet gjennom forskning. Vedkommende må ha forskningsbasis og en posisjon i faget, sies det. Det betyr at instituttstyreren må være en anerkjent person med bred forskningsmessig erfaring. Undervisningserfaring og nærhet til faget trekkes også fram som viktig. Flere uttrykker at om en person er valgt, oppnevnt eller tilsatt, er mindre viktig enn om vedkommende har aksept og legitimitet i fagmiljøet, men at det er lettere å få denne legitimiteten gjennom en valgordning enn tilsetting. Et valgresultat er et uttrykk for tillit og anses som viktig for å ha støtte i kollegiet (jf. 6.6). Et ufravikelig krav til en instituttstyrer er anerkjennelse som fagperson blant dem han/hun skal lede. Det innebærer at fagbakgrunn betraktes som viktigere enn lederkompetanse, og at man ikke ser noen annen rekrutteringsvei enn via faget. Følgende uttalelser fra intervjuene illustrerer skeptikernes holdninger:

Den beinharde forutsetningen for å bli leder på åremål er at vedkommende har faglig legitimitet. (..) Det må være en man anerkjenner som person som har bred forskningsmessig erfaring. Hvis ikke blir det kontorsjefsrollen som blir leder – det ville blitt katastrofalt. Første motstandslinje går på at vi ikke vil ha det, andre at hvis det kommer bør det være en internt i staben eller tilsvarende.

Jeg tror det er viktig at du er valgt fordi du da er under parlamentarisk kontroll. En som er fast tilsatt som kan finne på hva som helst.

Framtidens instituttstyrere må ikke nødvendigvis være ansatt på instituttet – kolleger fra andre tilsvarende universitetsinstitutter i Norge eller Skandinavia kan også være aktuelle ifølge flertallet av informantene. Noen er skeptiske til enhver rekruttering utenfra. Kun en av de intervjuede styrerne tror det kunne vært en fordel å få inn en uhildet ekstern leder uten tilknytning til fagmiljøet. Denne styreren leder et institutt som er stort både med hensyn til antall ansatt og med hensyn til faglig bredde, og preges av en del kamp mellom de ulike områdene.

Om personer utenom faget vil bli ansatt som instituttstyrere, tegnes det skrekkscenarier. Det er stor skepsis til å ansette ”direktortyper”. Det sies at en person utenfor fagmiljøet ikke vil ha mulighet til å få tingene til å fungere og fort vil møte motstand i sin ledergjerning:

Å hyre en person som har lært seg ledelse et annet sted – det vil bli en katastrofe. Det vil mobilisere så mye aktiv motstand at vedkommende ikke har større sjanser enn en snøball i helvete.

Også de næringsrettede fagene avviser å få inn det de kaller en ”bedriftsledertype”. At man har vært god leder i en sammenheng, behøver ikke bety at man vil fungere godt ved et universitetet, sies det. Nødvendigheten av at instituttleder har tillit til og blant de ansatte framheves. Det påpekes videre at man som leder av et universitetsinstitutt må ha en lenger tidshorison enn man har i oppdragsforskning og industri.

Et annet argument som trekkes fram i intervjuene er de økonomiske kostnadene ved et slikt system. Man antar at de nye lederstillingene vil bli relativt godt lønnet, og særlig ved små institutter ser man at innføring av en slik stilling vil kreve større enheter. Det betyr sammenslåing av institutter, med påfølgende nye undernivåer for disiplin. Flere er imot ordningen på et slikt grunnlag, både fordi man ønsker å bruke disse lønnsmidlene til direkte faglig virksomhet, og fordi man er redd sammenslåing av institutter med påfølgende nye underenheter betyr en mer byråkratisk struktur. En styrer kommenterer kostnadene ved reformen slik:

Jeg ser det som usedvanlig tøysete, særlig fordi vi er så små enheter med unntak av UiO. Her vil det antagelig skje omorganisering sånn at vi får tre institutter på HF. Det betyr at vi får enda ett nivå: seksjonsnivå, instituttnivå, fakultetsnivå. Det ser jeg på som en totalt unødvendig byråkratisering. Disse folkene skal jo ha lønn også. Vi hadde jo hatt mye større glede av pengene om man hadde ansatt fagpersonale for dem. Det er et ledd i den problematiske byråkratiseringen som vi har vært utsatt for de siste årene.

Selv om majoriteten av de intervjuede foretrekker en valgordning, er det flere som ser behov for en modernisering av instituttlederrollen, men at det kan gjøres innenfor dagens modell. Som en styrer uttaler seg:

Det er mange instituttledere som lar humla suse og som er fornøyde med å attestere reiseregninger. Instituttledere trenger i langt større grad enn i dag å bli bevisste på nødvendigheten av å drive kollektivet framover.

Likewise viktig som hvem som *kan være* instituttstyrer, er spørsmålet om hvem som *vil være* instituttstyrer i et eventuelt nytt lederregime. Spørsmålet er om det finnes personer med de ønskede kvalifikasjonene som kan og vil fungere som profesjonelle ledere. Når lederperioden blir forlenget til fire år uttrykker flere sterk tvil om det er kandidater blant faglig personale som vil binde seg til lederoppgaver for lenger enn dagens funksjonsperiode som vanligvis er tre år. Blir avbrevet fra faglig virksomhet for langt, tror man mange vil betakke seg for å gå inn i ledergjerningen.

I St meld nr 27 foreslås det at instituttstyrerne skal ansettes av institusjonens sentrale ledelse. I spørreskjemaundersøkelsen blant vitenskapelig ansatte ved universitetene går det fram at bare er et lite mindretall mener instituttstyrer bør utpekes av rektor eller dekanus. Så mange som 73 prosent svarer at de er helt uenige i en slik framgangsmåte for å velge instituttstyrer (Tabell 7.3). En av de intervjuede uttaler seg på følgende måte:

Jeg er ikke enig i forslaget. Det har noe med risikoen for at rektor peker ut sin ryddegutt eller ja-menneske og så står vi uten legitimitet i instituttet. Da kan det fort gå på tverke.

I alle fagområdene er man avvisende til et slik at rektor eller dekan skal peke ut instituttstyrer, mest negative er humanistene og samfunnsviterene (Tabell 7.3). Det er stor motstand på alle stillingsnivåer til forslaget.

Tabell 7.3 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrere bør utpekes av rektor eller dekan, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit.	Nat.vit.	Medisin	Teknologi	Total
Helt enig	1	3	2	2	6	2
Delvis enig	3	4	6	5	10	5
Verken enig eller uenig	7	7	9	9	8	8
Delvis uenig	7	9	11	18	17	12
Helt uenig	82	77	72	66	60	73
Sum	100	100	100	100	101	100
(N)	(399)	(426)	(545)	(375)	(145)	(1890)

Intervjuer med nåværende instituttstyrere ved universitetene viser at man er opptatt av *hvordan* man sikrer at personen har faglig legitimitet når

ansvaret for tilsetting er lagt til sentralt nivå ved institusjonen. Det betyr at man ser for seg en sonderingsrunde ved instituttet før personen tilsettes, og at sentralt nivå tar hensyn til utfallet av en slik sonderingsrunde. Flere av instituttstyrerne tror at åremålsstilling i praksis ikke kommer til å medføre de store endringene med hensyn til hvem som blir instituttstyrer. Dette framkommer også i intervjumaterialet:

Jeg synes kanskje det er gjort litt mye ut av det forslaget fordi jeg vil tippe at valgene vil foregå på samme måten med en intern prosess ved instituttet.

I høringsutkastet til endringer i Lov om universiteter og høyskoler datert 10.9.01 legges det opp til at ansatte og studenter ved instituttet skal få uttale seg, selv om det er styret/kollegiet som tilsetter (saksnr 01/3790).

7.1.1 Hvem kan være instituttstyrer?

Selv om St meld 27 varsler et system med ansatt instituttstyrer, sies det lite om hvem som skal kunne ansettes i denne posisjonen. I Stortingsmeldingen understrekes det at man ved tilsetting bør legge vekt på lederegenskaper, evne til strategisk tenkning, og at det må være en person med betydelig vitenskapelig erfaring og legitimitet i fagmiljøene. Også i høringsutkastet til endringer i universitets- og høyskoleloven framheves disse egenskapene som viktige.

Regjeringen er på linje med faglig personale når det gjelder synet på at lederegenskaper bør være viktig ved valg av instituttstyrer. Tabell 7.4 viser at over 70 prosent av personalet er helt eller delvis enige i at instituttstyrere bør velges blant dem med personlige lederegenskaper uansett faglig stilling. Humanistene og samfunnsviterene er mest enige i dette utsagnet, mens medisinere i noe mindre grad gir det sin tilslutning. Jo lavere på stillingshierarkiet ansatte befinner seg, i større grad støtter de at lederegenskaper er viktigere enn stilling. På spørsmål om instituttledervervet fortrinnsvis bør forbeholdes professorer, deler personalet seg i to omtrent jevnstore grupper (Tabell 7.5). Drøyt 40 prosent av respondentene er helt eller delvis enige i utsagnet, tilsvarende mange er helt eller delvis uenige. I tråd med svarene på forrige spørsmål (Tabell 7.4) er medisinere og teknologene mest tilbøyelige til å støtte utsagnet om at instituttstyrervervet bør velges blant professorer. Humanistene er mest negative til en slik ordning, deretter følger samfunnsviterene og naturviterene.

På de to siste spørsmålene har vi tilsvarende data fra 1992. Sammenligninger av resultatene viser at like mange da som nå rangerte lederegenskaper før stillingsnivå (Tabell 7.1). Derimot er det flere av dagens universitetsansatte som mener styrerne fortrinnsvis bør velges blant professorene enn det var for ti år siden. Økningen i andelen som mener

professortittel er viktig for å inneha lederverv, kan ses som et resultat at ordningen med professoropptrykk etter kompetanse. Ordningen har økt ”utbudet” av professorer og resultatene gjenspeiler trolig en holdning om at ”ingen med lavere formell kompetanse enn meg selv bør være min leder”. Resultatet er dermed ikke en konsekvens av en holdningsendring, men av at professorgruppen har blitt større. Dette får støtte i data-materialet som viser at det i første rekke er professorene som mener at instituttstyrer fortrinnsvis bør velges blant professorene (51%). Færre av førsteamanuensene og amanuensene støtter forslaget (ca 30 % i begge gruppene).

Tabell 7.4 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrere bør velges blant dem med personlige lederegenskaper uansett faglig stilling, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit.	Nat.vit.	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	54	50	41	36	39	44
Delvis enig	26	28	30	31	34	29
Verken enig eller uenig	8	6	8	8	8	8
Delvis uenig	6	8	8	14	11	9
Helt uenig	6	8	13	12	9	10
Sum	100	100	100	101	101	100
(N)	(404)	(422)	(550)	(380)	(140)	(1903)

Tabell 7.5 *Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrere fortrinnsvis bør velges blant professorene, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Samf.vit.	Nat.vit.	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	9	16	22	30	28	20
Delvis enig	15	21	20	29	30	22
Verken enig eller uenig	14	13	17	14	17	15
Delvis uenig	15	18	16	13	9	15
Helt uenig	48	33	26	13	16	29
Sum	101	101	101	99	100	101
(N)	(401)	(429)	(553)	(381)	(146)	(1910)

7.1.2 Styrerens styringsmidler

Et av forslagene i Stortingsmelding 27 (2000-2001) er at styreren skal gis flere og mer effektive styringsmidler. Forslaget om å utvikle delt styringsstruktur på institutt- og fakultetsnivå bør ses i denne sammenheng. Å gi instituttleder både faglig og administrativt ansvar, er ment å styrke den faglige ledelsen ved instituttet. Universitetsdirektøren vil ikke lenger være leder for den totale universitetsadministrasjonen men for den sentrale administrasjonen ved universitetet, mens instituttleder vil være leder for instituttadministrasjonen. Videre legges det i stortingsmeldingen opp til

økte fullmakter til styret ved institusjonene, og at styret selv skal definere arbeidsform og beslutningsnivå. Det blir dermed opp til styret ved den enkelte institusjon å delegere myndighet til instituttledelsen.

Noe under halvparten av dagens universitetspersonale mener at instituttstyreren bør få delegert mer myndighet. Nær en tredjedel av personalet er derimot uenige i en slik utvikling (Tabell 7.6). Humanistene er mest skeptiske til å overføre større myndighet til instituttstyrerne, deretter følger samfunnsviterene. Skiller vi på stillingsnivå er professorene litt mer positive til en slik utvikling.

Tabell 7.6 *Universitetspersonalets vurdering av om instituttstyrer bør få delegert større myndighet enn i dag, etter fagområde. Prosent.*

	Hum	Sam.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Enig	15	14	21	22	19	18
Delvis enig	21	28	29	31	32	28
Verken enig eller uenig	24	25	24	28	30	25
Delvis uenig	17	22	14	12	12	16
Helt uenig	24	11	13	9	8	14
Sum	101	100	101	102	101	101
(N)	(407)	(433)	(554)	(526)	(148)	(1924)

Hovedinntrykket blant de intervjuede instituttlederene er at myndigheten tillagt instituttledervervet er tilstrekkelig. Enkelte ønsker derimot sterkere mandat og flere fullmakter. Som en sier:

Vi bør ha fullmakter til å pålegge folk ting når de ikke gjør jobben. Fullmakter til å gå i bresjen for å sette i gang ting (...), initiere ting er det dreier seg om.

Problemene de fleste opplever er knyttet til virkemidler, og da i første rekke mangel på økonomiske virkemidler. Når forslaget om å gi styreren flere og mer effektive styringsmidler bringes på bane i intervjuene med dagens instituttstyrere, blir økonomi fort et tema. Flere beskriver seg som leder uten virkemidler, og da i betydningen økonomiske virkemidler. I den forbindelse sies det:

Det er det samme hvem som styrer, for det er ingenting å styre for.

Nåværende instituttstyrere beskriver det som umulig å operere som strategisk leder i en tid preget av økonomiske innstramminger og hvor det er marginalt hva man har av økonomiske ressurser til disposisjon. Store deler av budsjettene er bundet opp i lønnsutgifter, og eventuelt ledige stillinger blir ofte ikke besatt på grunn av innstramminger. I dag opplever man at det bare er småpenger å styre for, og at situasjonen nok kunne vært annerledes om budsjettet hadde gitt handlingsrom. Man mener forslaget

forutsetter ressurser systemet ikke har i dag. ”Skal du være en sterk faglig leder må du kunne motivere folk og til det trengs det økonomiske insentiver,” sies det, og slike midler finnes ikke i dag.

I tillegg til økonomi som virkemiddel for ledelsen, er det mange som framhever at samtaler er det sentrale styringsinstrumentet ved et universitetet. Direkte styring av instituttets faglige stab anses som lite hensiktsmessig fordi virkemidlene ligger mer på overtalelsesplanet enn på kommandoplanet.

7.2 Lærestedsforskjeller

Tidligere i dette kapitlet har vi sett at holdninger til faglig ledelse varierer noe mellom fagområder og stillingsnivåer. Det kan også være av interesse å se om det er variasjoner mellom de fire universitetene i spørsmål knyttet til valg av instituttstyrer og hvilke oppgaver personalet mener bør ligge til stillingen. Når det gjelder spørsmålet om instituttstyrerstillingen bør forbeholdes professorer, er motstanden sterkest ved Universitetet i Tromsø. Mens andelen ved UiB, UiO og NTNU som er helt uenige i at instituttleder bør velges blant professorer er på henholdsvis 29, 28 og 27 prosent, er denne andelen 36 prosent ved UiTø. Motstanden synker noe når vi kontrollerer for stillingskategori, men også professorene ved UiTø er mer skeptiske enn professorer ved andre læresteder. Det er ingen forskjeller mellom universitetene i synet på om personlige lederegnskaper bør ligge til grunn for valg av instituttstyrer. Derimot støtter ansatte ved universitetene i Bergen og Tromsø i større grad forslaget om tilsatte instituttstyrere i åremålsstilling enn ansatte ved Universitetet i Oslo og NTNU, (ved UiB og UiTø er hhv 42% og 41% helt eller delvis enig, ved UiO og NTNU 35% og 34%). Majoriteten ved alle universitetene er motstandere av at instituttstyrer bør utpekes av rektor eller dekan. Størst er motstanden ved UiO hvor 79 prosent er helt uenige (UiB 69%, NTNU 69% og UiTø 74%).

Beveger vi oss fra rekruttering av instituttstyrere til innholdet i stillingen, skiller UiTø seg fra de andre universitetene ved at færre ser oppfølging av den enkeltes faglige utvikling som instituttstyrers oppgave (UiB og UiO: 49% helt eller delvis enig, NTNU: 46%, UiTø: 33%). Det er dessuten større oppslutning blant ansatte ved UiB og UiTø til å gi instituttstyrere større myndighet. Ansatte ved UiB er mest positive i så henseende (UiB: 51% helt eller delvis enige, UiTø: 48 % UiO og NTNU 43%). Ansatte ved UiB er også mest positive til at instituttstyrere skal ha større innflytelse på faglig profil, mens ansatte ved NTNU er mer tilbakeholdne i dette spørsmålet (UiB: 40 helt eller delvis enige, UiO og UiTø: 37%, NTNU: 33%). Videre ser ansatte ved NTNU i størst grad kvalitetssikring av undervisningen som et ledelsesansvar (NTNU 78% helt eller delvis enige,

UiB 72%, UiO 67%, UiTø 67%). Motstanden er størst ved UiTø. Det er bare ubetydelige forskjeller mellom lærestedene på spørsmål om kvalitets-sikring av forskning er instituttstyres oppgave og om instituttstyrer bør være talsperson for instituttets interesser.

Sett under ett er ikke datamaterialet entydig i den forstand at ansatte ved ett lærested gjennomgående er mer eller mindre positive til alle endringsforslagene. Vitenskapelig ansatte ved Universitetet i Tromsø uttrykker noe større skepsis til å endre innholdet i instituttstyres oppgaver som ville styrket den faglige ledelsen, mens ansatte ved UiB er noe mer positive.

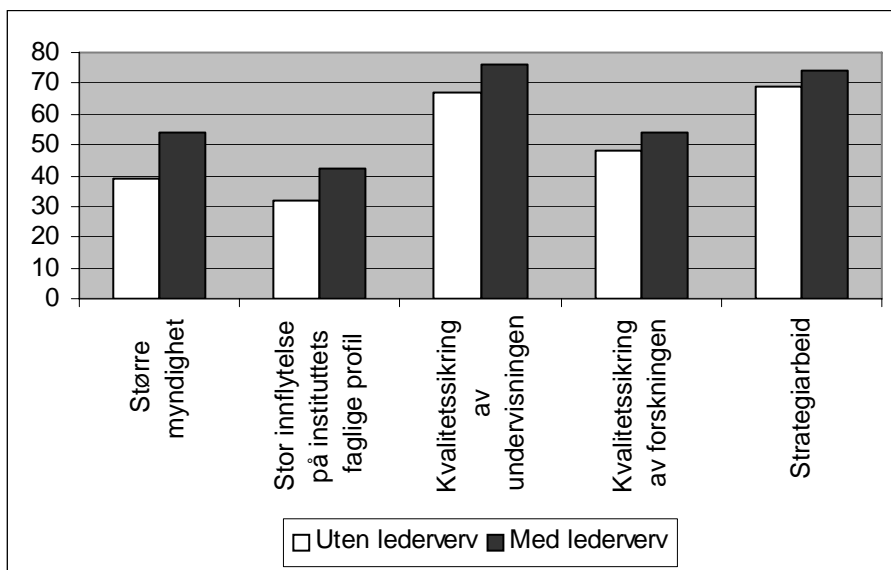
7.3 Kan forandringer forventes?

Når spørsmålet om universitetene er på vei mot nye ledelsesmodeller i høyere utdanning stilles, vil det være interessant å se om grupper som trolig vil bli større i de kommende årene, skiller seg fra dagens majoritet i synet på ledelsesmodeller. Det betyr at det er naturlig å henlede oppmerksomheten mot eventuelle forskjeller mellom kvinner og menn og mellom ulike generasjoner i synet på rekruttering, tilsetting og innhold i instituttlederstillingen.

Kvinner utgjorde i 1999 31 prosent av personalet ved universitetene (NIFU/Forskerpersonalregisteret). Siden kvinner er i flertall blant høyere grads kandidater og utgjør over 40 prosent av ansatte i stipendiatstillinger og post doktorstillinger (1999-tall) er det grunn til å tro at kvinneandelen blant fast vitenskapelige personale vil øke i de kommende årene. Når det gjelder alderssammensetningen på universitetene er gjennomsnittsalderen for fast vitenskapelig personale 51 år (1999-tall) og 36 prosent av personalet er eldre enn 55 år. En slik aldersstruktur innebærer en stadig økende aldersavgang de nærmest årene, noe som åpner opp for nye generasjoner. Spørsmålet i denne sammenheng er om forventet økt kvinneandel og inntreden av nye generasjoner bringer med seg andre holdninger til ledelse og styring. Spørreundersøkelsen blant det faste vitenskapelige personalet ved universitetene gir muligheter for å se om holdningene til instituttledelse varierer med alder og kjønn.

Resultatene peker i retning av at det ikke er noen markerte eller systematiske forskjeller mellom kvinner og menn og mellom ulike aldersgrupper med hensyn til hvordan instituttstyrer bør velges og hvilke oppgaver som bør ligge til vervet. Det kan tyde på at man allerede i stipendiatperioden sosialiseres inn i den tradisjonelle universitetskulturen.

Spørreskjemaundersøkelsen gir også anledning til å skille mellom vitenskapelig personale som hadde lederverv ved egen institusjon³ og de uten og se om det er ulike holdninger til de ulike spørsmålene om ledelse ved instituttene. Det er ingen forskjell i synet på hvordan instituttleder skal rekrutteres mellom de med og de uten lederverv ved universitetet. Når det gjelder spørsmål som angår oppgaver knyttet til stillinger er det derimot noen interessante forskjeller (Figur 1). For det første er de med lederverv i større grad enige i at instituttstyreren bør få delegert større myndighet enn i dag. For det andre er de med lederverv noe mer tilbøyelige til å ville gi instituttstyrer innflytelse på instituttets faglige profil, mens de andre er mer negative til en slik utvikling. For det tredje er de med lederverv mer klare på at kvalitetssikring av undervisningen er instituttleders ansvar. De øvrige er ikke imot, men mer usikre. For det fjerde ser de med lederverv i større grad kvalitetssikring av forskning som en lederoppgave. For det femte anser de med lederverv i større grad strategiarbeid som en lederoppgave enn det andre gjør. Forskjellene i hva de ulike gruppene ser som instituttstyrers oppgaver og ansvar er ikke veldig store, men peker alle i retning av at personer med lederoppgaver ser behov for instituttstyrere med større myndighet og ansvar enn det de uten tilsvarende verv gjør.



Figur 1 Universitetspersonalets vurderinger av instituttleders oppgaver, fordelt etter om de hadde lederverv eller ikke i 2000. Prosent.

³ I denne kategorien er verv som dekanus, instituttstyrer, avdelingsleder, undervisningsleder, leder av faste utvalg eller lignende inkludert.

8 Fra amatør til profesjonell leder?

I kapittel 2 er fire ulike ledelsesmodeller i høyere utdanning presentert. Avslutningsvis spør vi om og på hvilken måte disse modellene gjenfinnes i styring og ledelse av institutter ved dagens universiteter slik de framstår i denne undersøkelsen.

For det første *den kollegiale styringsmodellen*, som forsvarer den enkeltes frihet i forskningen og brede og inkluderende beslutningsprosesser. Sett i et slikt perspektiv er instituttleder forventet å fungere som en vokter av disse verdiene og tilrettelegger for utøvelse av dem. For at det vitenskapelige personalet skal få drive forskning mest mulig uforstyrret og på best mulige vilkår, bør instituttstyreren fungere som en avlaster og tilrettelegger for fellesskapet. Intervjumaterialet viser at dette er elementer som mange opplever som sentrale i instituttlederjobben. Arbeidet med å kunne tilrettelegge for forskning framhever flere av de intervjuede som en primær oppgave for instituttledere. Likeledes framstår flertallet som forsvarere av brede demokratiske prosesser internt på instituttet. Ut fra dette kan det spørres om den demokratiske beslutningskulturen er forenlig med å styrke den faglige ledelsen ved universitetene. Når det gjelder mer ren administrativ avlastning henviser instituttlederne i stor grad til instituttadministrasjonen, selv om instituttlederne oppgir at administrasjon også er en del av deres oppgaver. Flertallet av de intervjuede mener imidlertid at instituttledervervet omfatter mer enn de oppgavene som kan utledes av en tradisjonell kollegial styringsmodell.

Et fellestrekk i intervjumaterialet er at instituttstyrerne ønsker at instituttets ansatte klarer å samle seg om færre tema og i større grad etablerer forskningsgrupper. En utvikling i retning av forskergrupper vil kunne bidra til å fremme sterkere forskningsledelse. Større forskningsprosjekter som utføres av et forskerteam vil i mange tilfeller fordre forskningsledere og dermed styrket forskningsledelse på instituttnivå. Men mer vekt på forskningsledelse i denne forstand betyr ikke nødvendigvis styrking av instituttlederrollen. Intervjumaterialet blant instituttstyrerne tyder ikke på at forskningsledelse er synonymt med instituttledelse. De fleste av de intervjuede mener at instituttet de representerer er for bredt faglig til at en enkeltperson kan ha tilstrekkelig faglig kompetanse til å utøve en faglig lederrolle for all forskningen ved instituttet.

Den andre ledelsesmodellen som ble introdusert, var et *politisk perspektiv på ledelse* hvor håndtering av omgivelser og konflikter blir en sentral oppgave. Flesteparten av de intervjuede gjenkjenner seg i rollen som politiker. Ikke i første rekke i betydning konflikthåndtering, men som talsperson for instituttet i ulike fora på universitetet. Den politiske arenaen for instituttstyrerne er i stor grad ensbetydende med fakultet. I en periode

med budsjettnedskjæringer blir en slik modell ekstra relevant. Det framkommer også i intervjumaterialet. Instituttstyrerne opplever at universitetsbudsjettene krymper og at det dermed er viktig å kjempe for instituttets interesser på fakultetsnivået hvor midlene fordeles. Arbeidet som leder av instituttstyret har også klare politiske dimensjoner. Både det å sette premissene og dagsorden, og å lede møtene trekkes fram som viktig i den forbindelse. Videre framstår universitetet i mange sammenhenger som omkampenes arena. Dette opplever flere instituttledere som frustrerende. Konflikter på instituttet er også et område noen instituttledere formidler at de involverer seg i. Flesteparten av de intervjuede instituttlederne forteller imidlertid om fredfulle forhold på eget institutt, men tror at det snarere er unntaket og at mange andre institutter preges av høyt konfliktnivå.

For det tredje introduserte vi en *hierarkisk ledelsesmodell*, hvor byråkratiske element som kontroll er framtrædende, og hvor instituttleder befinner seg i et styringshierarki med rektor og dekanus som instituttledernes overordnede. De fleste instituttlederne har liten kontakt med rektoratet, mens forholdet til dekanatet er mye tettere. Sett fra instituttledernes side er dekanus mer en støttespiller enn overordnet. Ved framveksten av kontorsjefstillinger og lignende på instituttnivå, og med formaliserte nestlederfunksjoner, kan instituttlederen dessuten betraktes som øverste leder av instituttets faglige og administrative ledelse. Mange instituttledere understreker at de ikke er instituttets ledelse alene, men ser seg som en del av et lederteam bestående av instituttleder, nestleder og administrativ leder.

Økt evaluerings- og rapporteringsvirksomhet ved lærestedene kan dessuten ses som et uttrykk for økt kontroll i tråd med en hierarkisk ledelsesmodell. Den årlige faglige "selvangivelsen" i form av årsrapportering er en kontroll administrasjonen på instituttet i stor grad har ansvar for, og brukes ikke veldig aktivt av instituttlederne. Jevnlige studentevalueringer av undervisningen er derimot et styringsverktøy flere av instituttlederne oppgir at de bruker. Innen fag hvor forskningen nylig er evaluert bruker instituttstyrerne evalueringen i den videre utviklingen av faget. Styreren framstår derimot ikke som kontrollør i denne sammenhengen, kontrollfunksjonen ligger i det eksterne ekspertpanelet.

Siden tidlig på 1990-tallet har økt bruk av delegering preget hele styringslinjen fra departementet til det enkelte institutt. Blant annet har det skjedd en økt delegering av myndighet og oppgaver fra sentralt hold ved universitetene til instituttnivå. En slik utvikling skulle i prinsippet økt styringsmulighetene til instituttledelsen. Når instituttstyrere mener det ikke har skjedd, skyldes det at de opplever at det ikke er noe å styre for. Budsjettene gir ikke handlingsrom fordi midlene i stor grad er bundet opp i faste utgifter som lønn. Det understrekes dessuten at virkemiddelet for en instituttstyrer ikke ligger på kommandoplanet, som i en hierarkisk

styringsmodell, men heller på overtalelsesplanet. Samtaler er instituttstyrernes kanskje viktigste styringsinstrument når økonomien gir få manøvreringsmuligheter.

Ledelse i en kunnskapsbedrift var den fjerde styringsmodellen som ble introdusert. Denne innebærer en profesjonell lederrolle med vidtrekkende oppgaver. Ut fra dette perspektivet kan man forvente at instituttlederne ivaretar både undervisningsledelse, forskningsledelse, oppgaver med politiske innslag og administrasjon. Flere elementer i dagens ledergjerning ved universitetsinstituttene peker i retning av kunnskapsbedriftsmodellen. For det første legges det stadig mer vekt på lederopplæring ved institusjonene, som kan bety en utvikling i retning av en profesjonell lederrolle. For det andre har dagens instituttstyrere oppgaver innenfor alle de fire feltene undervisning, forskning, administrasjon og politikk. Det er imidlertid grunn til å konkludere med at universitetene beveger seg mot en profesjonell lederrolle snarere enn at det per i dag preger universitetene. Til det er verken lederopplæringen eller utøvelsen av ledergjerningen gjennomgripende nok. Om universitetene vil foreta ytterligere steg mot en profesjonell lederrolle gjenstår å se. Ved universitetene er det stor uenighet om hva ledelse av et universitetsinstitutt bør innebære. Datamaterialet viser at selv om det ikke er flertall for myndighetenes forslag om endringer i styringen av universitetsinstituttene, ønsker store deler av det vitenskapelige personalet en annen ledelsesmodell enn hva man har i dag. Den økte etterspørselen etter faglig ledelse ved universitetene fra myndighetenes side har altså til dels gjenklang blant det vitenskapelige personalet ved universitetene. Universitetsansatte er dessuten ingen homogen gruppe og store grupper reserverer seg mot sterkere faglig lederskap i form av åremålsansatt instituttstyrer, instituttstyrer med ansvar for kvalitetssikring av forskning, instituttstyrer som preger instituttets faglige profil med mer. Å finne fram til en ledelsesmodell som flertallet av universitetsansatte bifaller, er derfor ingen enkel oppgave. Myndighetenes ønsker i denne sammenheng er klare; de ønsker en sterkere lederrolle med større myndighet og ansvar enn hva som kjennetegner dagens styringsmodell.

Det eksisterer flere oppfatninger av hva et universitet er og hvordan det bør ledes - det må også gjenspeile seg i lederrollen. Hvert perspektiv på organisasjon og ledelse fokuserer bestemte aspekt, mens andre forblir i skyggen. I følge Morgan (1986) må premisset i et realistisk analytisk perspektiv være at organisasjoner kan være mange ting på en og samme tid. Ingen av modellene som er beskrevet ovenfor eksisterer i ren form, det er en hybrid av ulike modeller som best beskriver institusjonene. Det betyr at instituttstyrerne må forholde seg til flere ulike ledelsesmodeller og at ledelse av universiteter er basert på en blanding av ulike organisasjonsmodeller. Konsekvensen er at byråkratiske regler og forordninger og også

kollegiale styringsordninger må fungere sammen med nye organisasjonsprinsipper som effektivitet, kvalitetssikring, resultatstyring og løsninger preget av kvasimarkeder. Ledelsen må forholde seg til flere lederroller basert på både eksterne og interne forventninger. Et viktig element er desentraliseringen som har resultert i at lederen har fått overført oppgaver som gjør at han/hun ikke lenger bare kan ses som gruppens tjener. Det tradisjonelle kollegiale styringssystemet er dermed ikke lenger tilstrekkelig. Siden flere modeller eksisterer side om side må lederne forvente rollekonflikter og usikkerhet og at kravene de stilles overfor er mange og iblant både motsetningsfylte og utydelige.

Det er grunn til å anta at ulike ledelsesmodeller ivaretar interessene til ulike grupper. Mens en kollegial styringsmodell tilgodeser det faglige personalets interesser og behov, vil den være mindre egnet for administrativt personale organisert etter byråkratiske prinsipper. Politisk og symbolsk lederskap vil være særlig aktuelt i forhold til ulike aktører i instituttets omgivelser. Dette tilsier en lederrolle som inkluderer ulike ledelsesmodeller. Birnbaum (1988) integrerer det byråkratiske, det kollegiale og det politiske perspektivet på universiteter i sin kybernetiske modell. Han hevder at komplekse organisasjoner som universiteter ikke kan fungere effektivt "without leaders to co-ordinate their activities, represent them to their various publics, and symbolize the embodiment of institutional purpose" (s.27). Oppsplitting av instituttstyrerrollen i en forskningslederfunksjon, en undervisningslederfunksjon, en politisk funksjon og en administrativ funksjon er et uttrykk for at ulike ledelsesmodeller ligger til grunn for vervet som instituttstyrer.

Avslutningsvis stiller vi spørsmålet: Har faglig ledelse noen betydning? Hvorvidt ledelse har betydning for organisasjonen og dens medlemmer er et av de evigvarende spørsmålene i ledelseslitteraturen. Som for andre spørsmål som har vært reist, er også dette relevant ut over en universitets-sammenheng. Men kanskje er det større grunn til å stille det i en akademisk kontekst? Begrunnelsen er at universiteter tradisjonelt har gitt stor frihet til den enkelte. Motstand eller ignoranse mot styringsforsøk er dermed å forvente fra akademisk personale.

Hva forteller tidligere undersøkelser om sammenhengen mellom faglig ledelse og faglig virksomhet? Siden faglig ledelse anses som en sentral kvalitetssikringsmekanisme av offentlige myndigheter, er det særlig aktuelt å se på hvilken betydning faglig ledelse har på forskningskvalitet. En studie om kvalitet i forskning viste at forskerne anså ledelse på instituttnivå som lite viktig for kvaliteten på forskningen (Gulbrandsen 2000). Informantene framhevet derimot politiske og eksterne oppgaver som de viktigste for instituttstyreren. Konklusjonen i denne studien var at lederne i beste fall vil ha en indirekte effekt på forskningskvalitet ved å fremme "moral", motivasjon og organisatorisk kultur. En annen studie viste at

ledere med både høy faglig kompetanse og gode sosiale evner kan være en motivasjonsfaktor for vitenskapelig personale (Herzberg 1993). Men som det ble påpekt er dette en ganske sjelden kombinasjon av egenskaper.

Er det andre områder hvor faglig ledelse har vist seg å ha betydning? Kekäle (1997) fant at ledere sjelden kunne styre instituttet i en bestemt retning, unntaket var når instituttet var nyetablert. Når instituttet var relativt nytt, viste undersøkelsen at lederen hadde relativt store muligheter for å influere på og endre instituttet. Lederens makt og innflytelse i forhold til de erfarne og kompetente forskerne så ut til å være relativt begrenset i alle de studerte instituttene (Kekäle 1997:225). Andre har framhevet at faglig ledelse er viktig for juniorene i faget. Det innebærer at faglig leders veiledningsoppgave er framtreddende (Etzkowitz 1992). En norsk studie viste at instituttstyrere kan influere på områder hvor det i liten grad finnes etablerte oppfatninger. Bruk av evalueringer av utdanning er et slikt felt (Stensaker 1996).

En svensk studie konkluderer derimot med at det er en sterk relasjon mellom tilstedeværelsen av en synlig og markert ledelse og faglig aktivitet (Bennich-Björkman 1999:118). Studien deler instituttene inn i to grupper. De vellykkede kjennetegnes av sterkt lederskap, mens institutter som har stagnert karakteriseres av at lederposisjonen formelt er besatt, men at det ikke utøves lederskap. Sterk ledelse kjennetegner innovative institutter, mens stagnerte fagmiljøer karakteriseres av fravær av synlig lederskap. Som påpekt hevdes det ofte at kreativitet forutsetter fravær av hierarki. Mønsteret som framkommer i denne studien indikerer derimot at hierarki er en del av både mislykkede institutter og av institutter med suksess. Skillet går heller på grunnlaget for hierarkiet. Mens hierarkiet i de innovative instituttene er basert på kompetanse og profesjonell autoritet, vil institutter preget av stagnasjon baseres på posisjonell autoritet (op.cit s122). Institutter som ble karakterisert som vellykkede bar preg av at personalet hadde en tilhørighet til instituttet og oppslutning om et felles mål. Dessuten hadde de et intellektuelt fellesskap i form av samarbeid om felles forskningsinteresser og forskningsfelt. Forskningen var knyttet til et begrenset antall problemstillinger som betyr en form for spesialisering. I tillegg hadde de ansatte gjerne felles teoretiske og metodiske perspektiver. Videre fremmet felles rammeverk samarbeid. I de mindre vellykkede instituttene er ledelse i betydningen å samles rundt noen felles temaer og identifisere instituttets forskningsprofil, et ikke-tema. Frihet, uavhengighet og autonomi er verdiene man ønsker å opprettholde, mens ledelse, styring og kontroll ikke godtas. Instituttene preget av stagnasjon mangler felles faglige fora og seminarer, mens slike fora er viktige ved de innovative instituttene for å skape felles identitet blant de ansatte. I alle de innovative instituttene er det mulig å identifisere en organisasjons-

entreprenør som er genuint opptatt av og interessert i hvordan instituttet som helhet fungerer. Forventning om fravær av ledelse preget de stagnerte fagmiljøene.

Det empiriske grunnlaget er altså ikke entydig, verken med hensyn til i hvilke situasjoner ledelse har effekt eller med hensyn til betydningen av ledelse i forhold til andre faktorer som eksempelvis press fra omgivelsene.

Referanser

- Becher, T. (1989): *Academic Tribes and Territories: The Intellectual Inquiry and the Culture of Disciplines.*: SRHE / Open University Press, 1989.
- Bennich-Björkman, L. (1999): Why Universities Need Leaders: The Importance of Departmental Leadership, i J. Brennan, J. Fedrowitz, M. Huber & T. Shah (red.): *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance*, Buckingham: SRHE and Open University Press Imprint.
- Bernt, J. F. (2000): *Lov om universiteter og høyskoler. Med kommentarer*, 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Birnbaum, R. (1988): *How Colleges Work: The Cybernetics fo Academic Organisation and Leadership.*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. (1992): *How Academic Leadership Works. Understanding Success and Failure in the College Presidency*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bleiklie, I. (1993): *Lederrollen ved universitetene.*, Bergen.: LOS-senteret.93/43.
- Bleiklie, I. (red.) (1996): *Kunnskap og makt. Norske høyere utdanning i endring*, Oslo: Tano Aschehoug.
- Bolton, A. (2000): *Managing the Academic Unit*, Buckingham Philadelphia: Open University Press.
- Byrkjeflot, H. (1997): Institusjonelle forutsetninger for faglig og profesjonell ledelse - industriledelse i Tyskland og USA, i H. Byrkjeflot (red.): *Fra styring til ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. & Halvorsen, T. (1997): Ledelse og kunnskap - anglo-amerikanske og tyske kontraster, i H. Byrkjeflot (red.): *Fra styring til ledelse*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T. (1990): Målstyringskonseptets begrensinger, *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 1/1990, 33-41.
- Clark, B. (1983): *The Higher Education System*, London: UCLA press.

- Clark, B. R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Paris: IAU Press.
- Creswell, J. W., Wheeler, D. W., Seagren, A. T., Egly, N. J. & Beyer, K. D. (1990): *The Academic Chairperson's Handbook*: University of Nebraska Press.
- de Boer, H. F. (1999): Changes in Institutional Governance Structures: The Dutch Case, i J. Brennan, J. Fedrowitz, M. Huber & T. Shah (red.): *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance*, Buckingham: SRHE an Open University Press Imput.
- Eriksson, C. B. (1997): *Akademisk ledarskap*, Uppsala: Uppsala University. Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Nogotiorum 43.
- Etzkowitz, H. (1992): Individual investigators and their research groups, *Minerva*, 30, 28:50.
- Forskerforbundet (1996): *Når tradisjonen skal videreføres. Om ledelse og styringsordninger ved universiteter og høyskoler*, Oslo: Forskerforbundets skriftserie.6/96.
- Gammelsæter, H. & Dimmen, Å. (1999): *Styringsstruktur og faglig ledelse i de statlige høyskolene*, Oslo: Norges forskningsråd. Delrapport nr. 2. Evaluering av høyskolereformen.
- Gornitzka, Å. (1989): *Organisasjonsreformer ved Universitetet i Oslo i 1980-årene*, Hovedoppgave, Oslo: Universitetet i Oslo.
- Gornitzka, Å., Kyvik, S. & Larsen, I. M. (1996): *Byråkratisering av universitetene*, Oslo: NIFU 3/96.
- Gornitzka, Å. & Larsen, I. M. (1995): *Fristilling ved Universitetet i Bergen - et forsøk verdt videreføring?*, Oslo: Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning. U-notat 9/95.
- Gornitzka, Å. & Larsen, I. M. (1996): Delegering - administrativ effektivisering eller dublering?, i Å. Gornitzka, S. Kyvik & I. M. Larsen (red.): *Byråkratisering av universitetene? Dokumentasjon og analyse av administrativ endring*, Oslo: NIFU 3/96.
- Gornitzka, Å. & Larsen, I. M. (2001): *Administrativ endring i høyere utdanning i 1990-årene*, Oslo: Forskerforbundet 5/2001.
- Gulbrandsen, J. M. (2000): *Research quality and organizational factors: An investigation of the relationship*, Trondheim: NTNU.

- Herzberg, F., B. Mausner, B.B. Snyderman (1993): *The Motivation to Work.*, nwe Brunswick: NJ: Transaction Publishers.
- Kekäle, J. (1997): *Leadership cultures in academic departements*, Joensuu: Joensuu yliopisto.
- Kerr, C. (1984): *President Make a Difference: Strengthening Leadership in Colleges and Universities*, Washington DC: Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Knain, E. (1994): *Sentre og randsonestitusjoner ved norske universiteter og høyskoler*, Oslo: Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning. 13/94.
- Kyvik, S. & Larsen, I. M. (1993): *Nye styringsformer på instituttnivå*, Oslo: NAVFs utredningsinstitutt. 8/93.
- Kyvik, S., Tvede, O. & Ødegård, E. (1989): *Universitetsinstituttene i fokus. Styrings-, ledelses- og størrelsesforholds betydning for faglig virksomhet.*, Oslo: NAVFs utredningsinstitutt. 1989/4.
- Larsen, I. (1995): *Universitetenes forskningspolitikk*, Oslo: Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning. 7/95.
- Larsen, I. M. & Gornitzka, Å. (1995): New Management Systems in Norwegian Universities: the interface between reform and institutional understanding, *European Journal of Education*, 30, no 3, 347-361.
- Middlehurst, R. (1993): *Leading Academic*, London: Open University Press.
- Middlehurst, R. (1995): Changing Leadership in Universities, i T. Schuller (red.): *The Changing University?*, Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Middlehurst, R. (1999): New Realities for Leadership and Governance in Higher Education, *Tertiary Education and Management*, 5, no 4, 307-329.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986): *Images of organization*, Beverly Hills, California: Sage.
- Moses, I. & Roe, E. (1990): *Heads and chairs: managing academic departments*, Queensland: University of Queensland Press.
- Norbäck, L. E. (2000): New Modes of Internal Governance of Higher Education Institutions: The Case of Göteborg University, *Tertiary Education and Management*, 6, No 1, 57-75.

- Nordbäck, L. E., Nordberg, C. & Olson, L. E. (1999): National Devolution in Swedish Higher Education - a Quest for New Local Leadership. The Case of Leadership Development at Göteborg University, *Tertiary Education and Management*, Vol 5, no 3.
- Norges forskningsråd (1999): *Det norske forsknings- og innovasjonssystemet - statistikk og indikatorer*, Oslo.
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (2001): *Fremad - i alle retninger? En selvevaluering 2001*, Trondheim: NTNU.
- NOU 1988:28 *Med viten og vilje*, Oslo: Kultur- og vitenskapsdepartementet.
- Olsen, J. P. (1987): Universitetet. Sentralisering, autonomi og markedsstyring, *Nytt norsk tidsskrift*, 4.
- Schuller, T. (red.) (1995): *The Changing University?*, Buckingham: The Society for Research into Higher Education: Open University Press.
- Selle, P. (1990): Desentralisering: *Troll med minst to hovud*, Bergen: LOS-senteret. Notat 90/28.
- Smeby, J.-C. (2001): *Forskningsvilkår ved universiteter og vitenskapelig høyskoler*, Oslo: NIFU. Skriftserie 16/2000.
- Sporn, B. (1999): Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe, *Higher Education in Europe*, XXIV, 23 - 33.
- St meld nr 35 (1991-92) *Om statens forvaltnings- og personalpolitikk*, Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet.
- St meld nr 36 (1998-99): *Om prinsipper for dimensjonering av høgre utdanning*, Oslo: Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet.
- St meld nr 40 (1990-91) *Fra visjon til virke. Om høgre utdanning*, Oslo: Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.
- St.meld.nr 27 (2000-2001) *Gjør din plikt - Krev din rett. Kvalitetsreformen i høyere utdanning*, Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.
- St.meld.nr.28 (1988-89) *Om forskning*, Oslo: Kultur- og vitenskapsdepartementet.
- St.prop.nr. 1 (1997-98): *Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet*.
- Stensaker, B. (1996): *Organisasjonsutvikling og ledelse*, Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning. 8/96.

- Stensaker, B. (2000): *Lære å lede? En evaluering av lederopplæringen ved Gøteborgs universitet*, Oslo: NIFU. Skriftserie 15/2000.
- The Research Council of Norway (2000): *Research in Biology and relevant areas of Biochemistry in Norwegian Universities, Colleges and Research institutes*, Oslo: Panel 1.
- The Research Council of Norway (1998): *Earth Sciences Research at Norwegian Universities and Colleges*, Oslo.
- The Research Council of Norway (2000a): *Research in Biology and relevant areas of Biochemistry in Norwegian Universities, Colleges and Research institutes*, Oslo: Panel 3.
- The Research Council of Norway (2000b): *Research in Biology and relevant areas of Biochemistry in Norwegian Universities, Colleges and Research institutes*, Oslo: Panel 2.
- Trondal, J. & Smeby, J.-C. (2001): *Norsk forskning i verden. Norske forskeres internasjonale kontaktflater*, Oslo: NIFU. Skriftserie 17/2001.
- Underdal, A. (1997): Mellom akademi og bedrift, i T. Christensen & K. Midgaard (red.): *Universitetet som beslutningsarena*, Oslo: Fagbokforlaget.
- Universitetet i Bergen (2001): *Universitetet tar mål av seg. Evalueringen av Universitetet i Bergen 2001*, Bergen: Universitetet i Bergen. Selvevalueringsrapport 2001.
- Universitetet i Oslo (2001): *Virkelighet og visjon. UiO - et universitetet i en brytningstid*, Oslo: UiO. Selvevaluering av UiO.

Vedlegg 1

Institutter inkludert i intervjuundersøkelsen

Universitetet i Oslo:

Biologisk institutt
Historisk institutt
Institutt for nordisk språk og litteratur
Institutt for statsvitenskap
Matematisk institutt
Pedagogisk forskningsinstitutt

Universitetet i Bergen:

Historisk institutt
Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap
Matematisk institutt
Molekylærbiologisk institutt
Nordisk institutt

NTNU:

Historisk institutt
Institutt for data og informasjonsvitenskap
Institutt for elektronikk
Institutt for energi og kuldeteknikk
Institutt for sosiologi og statsvitenskap
Matematisk institutt
Mikrobiologisk institutt
Nordisk institutt
Pedagogisk institutt

Universitetet i Tromsø:

Biologisk institutt
Institutt for statsvitenskap
Historisk institutt
Matematisk institutt
Nordisk institutt
Pedagogisk institutt

