

Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen

Agnete Vabø, Cathrine Tømte og Bjørn Stensaker



© NIFU STEP Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Rapport 41/2010
ISBN 978-82-7218-717-9
ISSN 1504-1824

For en presentasjon av NIFU STEPs øvrige publikasjoner, se www.nifustep.no

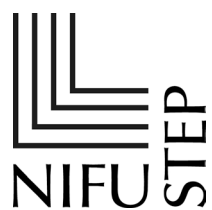


Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Norwegian Institute for Studies in Innovation, Research and Education
Wergelandsveien 7, 0167 Oslo
Tlf. +47 22 59 51 00 • www.nifustep.no

RAPPORT 41/2010

Agnete Vabø, Cathrine Tømte og Bjørn Stensaker

Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen



Forord

Siden ny lov for offentlige og private universiteter og høyskoler ble iverksatt i 2005 har Høgskolen i Bergen (HiB) gjennomgått en rekke organisatoriske endringer. Mens ordningen med valgt rektor ble beholdt, ble det innført enhetlig ledelse, tilsatte dekaner og institutt- og programledere på avdelings- og instituttnivå. I 2007 ble det opprettet avdelingsråd ved hver avdeling for å bistå dekanen i administrative og faglige spørsmål.

Rapporten gir en sammenfattet fremstilling av erfaringene med ny organisasjonsstruktur basert på den informasjonen som er fremskaffet gjennom gruppeintervjuer, survey og dokumentstudier. HiB har som ambisjon å bli profesjonsuniversitet. I rapporten har vi derfor også reflektert over hvilke organisasjonsmodeller som kan være hensiktsmessige for å nå et slikt mål.

Rapporten er utarbeidet av Cathrine Tømte, Bjørn Stensaker og Agnete Vabø ved NIFU STEP, med sistnevnte som prosjektleder. Svein Kyvik har bidratt til kvalitetssikring av rapporten.

Vi vil med dette benytte anledning til å takke faglig og administrativt ansatte ved HiB som velvillig har stilt opp og forsynt oss med fakta og informasjon.

Oslo, november 2010

Sveinung Skule
Direktør

Jannecke Wiers-Jenssen
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag og anbefalinger	7
1 Innledning	11
1.1 Bakgrunn og problemstilling	11
1.2 Metodisk tilnærming og datagrunnlaget.....	12
1.3 Mulige ledelsesmodeller på institusjonsnivå.....	13
1.4 Et spørsmål om enhetlig eller delt ledelse?	14
1.5 Avklare myndighets- og ansvarsforhold mellom sentrale ledere og enheter i styrings- og ledelsesstrukturen	15
1.6 Medinnflytelsen i beslutningsprosessene	18
1.7 Avdelingsrådene	20
1.8 Bedre informasjonsflyt og kommunikasjon i hele organisasjonen	22
1.9 Styrking av forsknings- og fagfellesskapet.....	23
1.10 Se sammenheng mellom organisatoriske behov og arkitektoniske løsninger	24
Referanser	26
Vedlegg 1	27
Organisasjonskart Høgskolen i Bergen	27
Vedlegg 2	28
Informanter gruppeintervju	28
Vedlegg 3	31
Resultater fra surveyundersøkelse	31

Sammendrag og anbefalinger

Siden ny lov for offentlige og private universiteter og høyskoler ble iverksatt i 2005 har Høgskolen i Bergen (HiB) gjennomgått en rekke organisatoriske endringer. Mens ordningen med valgt rektor ble beholdt, ble det innført enhetlig ledelse, tilsatte dekaner og institutt- og programledere på avdelings- og instituttnivå. I 2007 ble det opprettet avdelingsråd ved hver avdeling, for å bistå dekanen i administrative og faglige spørsmål.

På oppdrag fra Høgskolen i Bergen (HiB) har NIFU STEP gjennomført en analyse av styringsstrukturen ved høgskolen november 2010. Analysen er en oppfølging av en studie gjennomført ved HiB av NIFU STEP i 2006, som evaluerte ordningen med enhetlig ledelse på underliggende nivå i organisasjonen, avdelings- og instituttnivå (Røsdal og Marheim Larsen, 2006). Dette er også tema for foreliggende oppfølgingsrapport, som omhandler sentrale spørsmål i forhold til høgskolens beslutnings- og ledelsessystem. Rapporten peker også på utfordringer og løsninger i forhold til forskningsorganisasjonen, informasjon og arkitektur.

Enhetlig versus delt ledelse

Undersøkelsen viser at hele 76, 5 prosent er positive til delt ledelse på øverste nivå, slik ordningen er i dag, med valgt rektor. Bildet er ikke like entydig når det gjelder spørsmålet om enhetlig versus delt på lavere nivå. Likevel rapporteres det om positive erfaringer med ansatt ledelse. Det synes å være en utbredt oppfatning at kvaliteten på lederskapet ikke er et spørsmål om enhetlig versus delt, men er personavhengig og beror på en rekke rammebetingelser, inkludert økonomi. Dekanene selv erfarer imidlertid at enhetlig ledelse bidrar til en bedre sammenheng mellom faglige, økonomiske og administrative prioriteringer. Det er imidlertid stor bekymring ved HiB for det store forvaltningsansvaret som ligger i de nye lederrollene, der både dekaner og institutt/programledere synes å trenge mer administrativ støtte for å frigjøre kapasitet til faglig strategiutvikling, økonomi og personalforvaltning.

På denne bakgrunn anbefaler vi at HiB gjennomfører en kartlegging kapasitet og kompetanse hos lederne på disse nivåene.

HiB bør også gå gjennom sine rutiner for å unngå unødig rapportering, samtidig som det legges vekt på at organisasjonen har rutiner for sikring av viktige styringsdata.

Myndighets- og ansvarsforhold

Evalueringen avdekker at dekanenes mandat fortolkes noe forskjellig hos rektor og direktør, og også hos dekanene. Vi anbefaler derfor at ledelsen og dekanene avstemmer sine forventninger til hverandre, og tydeliggjør det ansvar og den myndighet som følger med de ulike posisjonene.

Avdelingsrådene

I 2007 ble det opprettet avdelingsråd ved hver avdeling. Undersøkelse viser at rådene først og fremst har vært vellykket fordi de har åpnet for eksterne representanter. Øverste ledelsesnivå, rektoratet og styret erfarer diskusjonene i rådene som nyttige for sitt beslutningsgrunnlag. Avdelingsrådene har imidlertid begrenset betydning som informasjonskanal og arena for diskusjon for de faglig og administrativt tilsatte.

Det anbefales at HiB foretar en del justeringer som kan bidra til å tydeliggjøre når tillitsvalgte og ulike råd og utvalg bør lyttes til.

I første rekke trenger avdelingsrådene et tydeligere mandat, som eksempelvis innebærer at deres arbeid blir viktig som en arena for faglig diskusjon og/eller avgrenses til bestemte typer saker som faglig strategi- og budsjettarbeid.

Styrking av forsknings- og fagfelleskapet

Gjennom flere år har høgskolen iverksatt en rekke tiltak for å styrke sin forskningskapasitet, som å etablere en forskningsadministrativ avdeling. Medinnflytelse kan også styrkes ved videre utvikling av forskningsorganisasjonen ved HiB. Det synes påkrevd at HiB satser sterkere på forskningsledelse og tilhørighet til et fagfelleskap. Vi anbefaler at HiB foretar en kartlegging av den enkelte ansattes kompetanse, forskningsinteresser og eventuelle ønsker om gruppetilhørighet.

Behovet for sterkere forskningsledelse bør også sees i sammenheng med behovet for at HiB styrker sin personaloppfølging med tanke på den enkeltes karriereutvikling, som ved å styrke kapasitet til å gjennomføre årlige medarbeidersamtaler på institutt- og programledelsesnivå.

HiB bør også avklare i hvilken grad en relativt omfattende bruk av timelærere er gunstig for en videre utvikling av fagmiljøene.

Rapporten anbefaler videre at ledelsen ser nærmere på hvordan forskningssentrene ved HiB fungerer i forhold til de respektive fagmiljøer. Her kan vurderes om sentrene kan få en sterkere rolle i forhold til å integrere fagmiljøene, eksempelvis ved at aktivitetene der koples sterkere til høgskolens øvrige strategiske satsninger.

Informasjon

HiB har siden 2006 nedlagt mye arbeid i å forbedre sitt informasjonsarbeid. Rapporten peker på ytterligere forbedringspotensial som at det på intranett bør skilles tydeligere mellom relevant informasjon av administrasjon og faglig karakter og informasjon av ikke faglig/administrativ art.

Organisatoriske behov og arkitektoniske løsninger

De ulike avdelingene ved HiB skal samlokaliseres i nytt bygg på Kronstad fra og med høsten 2014. Mange av de punktene som er nevnt i foreliggende evaluering bør tas med i betraktning i denne prosessen. Ikke minst gjelder dette de organisatoriske og ledermessige utfordringene som må adresseres for å få til et faglig og administrativt samarbeid også i en samlokalisert institusjon.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Høgskolen i Bergen er en av de største høgskolene i Norge, med om lag 7000 studenter og 700 stillinger. Høgskolen har tre avdelinger (Se også organisasjonskart i eget vedlegg):

- Avdeling for helse- og sosialfag
- Avdeling for ingeniørutdanning
- Avdeling for lærerutdanning.

Som følge av høgskolereformen ble en mengde ulike små høgskoler slått sammen til en høgskole i Bergen i 1994, enheter som i dag gjenfinnes ved de ulike avdelingene. Avdeling for helse- og sosialfag tilbyr utdanning i ergoterapi, fysioterapi, radiografi, sykepleie, samt vernepleie og sosialt arbeid. Økonomisk-administrative fag og statens dykkerutdanning er organisert under ingeniørutdanningen. Avdeling for lærerutdanning har også førskolelærerutdanningI tillegg tilbys ulike typer av videreutdanning ved høgskolen. Avdelingene er ikke samlokalisert, men skal flytte inn i felles bygg fra og med høsten 2014. Siden ny lov for offentlige og private universiteter og høgskoler ble iverksatt i 2005 har Høgskolen i Bergen (HiB) gjennomgått en rekke organisatoriske endringer. Mens ordningen med valgt rektor ble beholdt, ble det innført enhetlig ledelse, tilsatte dekaner og institutt- og programledere på avdelings- og instituttnivå i 2003. Innføringen av et nytt finansieringssystem, der budsjettet ville bli et viktigere styringsredskap var et viktig argument for å endre styringsform. I 2007 ble det opprettet avdelingsråd ved hver avdeling, for å bistå dekanen i administrative og faglige spørsmål.

På oppdrag fra Høgskolen i Bergen (HiB) har NIFU STEP gjennomført en analyse av styringsstrukturen ved høgskolen høsten 2010. Analysen er en oppfølging av en studie gjennomført ved HiB av NIFU STEP i 2006, som evaluerte ordningen med enhetlig ledelse på underliggende nivå i organisasjonen, avdelings- og instituttnivå (Røsdal og Marheim Larsen, 2006). Dette er også tema for foreliggende oppfølgingsrapport, som omhandler sentrale spørsmål i forhold til høgskolens beslutnings- og ledelsessystem. Styring og ledelse ved HiB tjener også på utvikling av det institusjonelle og faglige fellesskapet, og rapporten peker derfor også på utfordringer og løsninger i forhold til forskningsorganisasjonen, informasjon og arkitektur.

Følgende spørsmål står sentralt i studien:

- Hva er det prinsipielle synet på valgt versus ansatt ledelse?
- Hva er erfaringene med enhetlig ledelse på avdelings- og institutt-/programnivå?
- Hvordan vurderer de ansatte denne styringsstrukturen?

- Hvordan oppfattes samspillet mellom ledelse og rådsstruktur? Er forholdet preget av gjensidighet og tillit, og bidrar det til gode beslutningsprosesser?

Basert på den foreliggende studien er det vanskelig å trekke opp entydige anbefalinger knyttet til de ulike alternativer som finnes når det gjelder styring og ledelse. Til det har tidsrammen ikke tillatt en grundig nok analyse av hvilke konsekvenser de ulike alternativene har.

Samtidig har studien gitt tilstrekkelig grunnlag for å peke på utfordringer som HiB har knyttet til sin styrings- og ledelsesstruktur.

1.2 Metodisk tilnærming og datagrunnlaget

Studien ble gjennomført i løpet av november 2010. Erfaringene om de aktuelle organisasjonsendringene ble innhentet gjennom:

- Web-survey
- Gruppeintervju
- Diverse dokumenter

HiB gjennomførte websurveyen og resultatene ble forelagt NIFU STEP for videre analyse og bearbeidelse. Spørreskjema til websurveyen bygget på den tidligere studien fra NIFU STEP (Røsdal og Marheim Larsen 2006). Surveyen ble sendt til alle faglig og administrativt ansatte ved høyskolen, i alt 751 personer. 480 besvarte, noe som gir en svarprosent på 64. Denne er imidlertid å regne som kunstig lav siden det reelle tallet på tilsatte er rundt 680 personer, hvilket gir en svarprosent på 70. At surveyen ble sendt til 751 personer skyldtes at HiB tok utgangspunkt i eksisterende e-post adresser.

I respondentgruppen finnes 303 faglig ansatte i fast stilling, 126 teknisk-administrativt ansatte i hel stilling og til sammen 49 personer i midlertidige stillinger fordelt på begge gruppene (totalt 478) Se for øvrig vedlegg.

I likhet med forrige survey ble også denne preget av relativt utstrakt bruk av svarkategorien ”det kan jeg ikke bedømme”. Som også påpekt i den forrige rapporten kan dette skyldes en rekke ulike forhold. Noen vil være relativt nyansatte og dermed ha lite erfaring med styringsordningene. Lav grad av institusjonell bevissthet kan også være en konsekvens av fragmenterte fagmiljø og/ eller svak kollegial forankring av endringsprosessene. Det er slik sett ikke overraskende at administrativt ansatte gjennomgående er hyppigere brukere av svarkategorien. Gitt at styringsmodellen har eksistert en stund, trodde vi umiddelbart at flere ville ha meninger om styringsstrukturen. Vi fikk imidlertid en del konkrete tilbakemeldinger på at noen av spørsmålene ble oppfattet som ladet og til dels lite relevant.

Surveyen inviterte til at ”alle” forhold knyttet til organisasjonens virkemåte kunne tilbakeføres til styringsstrukturen alene, mens en rekke andre forhold har betydning for ansattes erfaring med systemet. Også ellers er svarmønstrene temmelig lik 2006 undersøkelsen. I analysene har vi valgt å referere kort til noen hovedfunn fra surveyen, mens resultatene i sin helhet presenteres i vedlegg til rapporten.

En fordel ved denne evalueringen er at den bygger på et relativt stort antall gruppeintervju med administrativt og faglig personale ved HiB. Gruppeintervjuene var ment å fungere som anledning til å utdype og reflektere videre over spørsmålene i den webbaserede surveyen, og da særlig med tanke på den seinere tids endringer (avdelingsråd, felles studieadministrasjon).

Åtte grupper ble organisert:

1. Dekan og rektorat
2. Administrativ ledelse
3. Administrativt tilsatte
4. Representanter for tillitsvalgte
5. Avdeling for ingeniørutdanning
6. Representanter for instituttstyrere og programledere
7. Avdeling for lærerutdanning
8. Avdeling for helsefag

Gruppeintervjuene var preget av stort engasjement og bidro til å nyansere vårt bilde av erfaringene med dagens styringsmodell. HiB hadde det praktiske ansvaret for organisering av gruppeintervjuene, utvelgelse av informanter, innkalling, og anskaffelse av rom. Gruppene var på ca. åtte personer hver (Se vedlegg for fullstendig liste over deltakere).

1.3 Mulige ledelsesmodeller på institusjonsnivå

Spørsmålet om delt versus enhetlig ledelse omhandler rektors *ansvarsområde*. Et annet aktuelt spørsmål er *rekrutteringsmåte* til lederstillinger: Skal faglige ledere velges eller tilsettes?

Disse to dimensjonene i spørsmålet om ledelsesmodell kan uttrykkes i følgende firefeltstabell:

		Ansvarsområde	
		Delt	Enhetlig
Rekrutterings- Måte	Valgt	1)	3)
	Tilsatt	2)	4)

I UoH-loven er ansvarsområdet til lederne på sentralt nivå koblet til rekrutteringsvei. Dersom ordningen med delt ledelse opprettholdes, forutsettes det at rektor velges av ansatte og studenter (§ 10-3). Velges løsningen med enhetlig ledelse på institusjonsnivå, er det i loven koblet til at rektor rekrutteres gjennom en tilsettingsprosess (§ 10-4). På sentralt nivå har institusjonsstyret dermed mulighet til å velge løsningene som er skissert i rute 1 eller 4, og styret står derfor overfor valget mellom to ”pakkeløsninger”. Enkelte høyskoler har imidlertid løsninger som faller utenfor dem som er skissert i rute 1 eller 4. Ettersom disse avviker fra alternativer beskrevet i loven, kan de betegnes som forsøksordninger.

På nivåene under står institusjonsstyret fritt til å kombinere ansvarsområde og rekrutteringsmåte, dvs. benytte seg av alle mulighetene skissert i firefeltstabellen over, og lærestedene kan dermed også ha delt ledelse selv om både faglig og administrativ leder er tilsatt. Tilsvarende kan det velges en løsning med enhetlig ledelse selv om ledere er rekruttert gjennom valg.

Normalordningen etter loven er delt ledelse på institusjonsnivå. Det innebærer en ordning hvor valgt rektor er leder av styret og institusjonens faglige leder. Hver institusjon skal i følge loven ha en administrerende direktør som leder administrasjonen ved institusjonene, innenfor rammer fastsatt av styret. Direktøren er sekretær for styret, inkludert ansvar for å forberede styresaker og iverksette styrets vedtak. Denne ledelsesformen har blitt betegnet som delt ledelse.

Med to tredjedels styreflertall åpner loven for at det kan vedtas en modell med tilsatt rektor som både har faglig og administrativt ansvar, dvs. enhetlig ledelse. Rektor vil da ikke være medlem av styret, men inneha funksjonen som styrets sekretær og saksforbereder og iverksetter. Velges denne modellen utpeker departementet styreleder blant de eksterne styremedlemmene. Når det gjelder det administrative området kan det ansettes en administrasjonssjef/direktør med delegert myndighet fra rektor (Røsdal og Marheim Larsen 2006).

1.4 Et spørsmål om enhetlig eller delt ledelse?

HiB har i dag valgt rektor, tilsatte avdelingsledere (dekaner) og tilsatte instituttledere. I tillegg har HiB sentre med senterledere og programmer med programansvarlige.

Ifølge evaluering av Kvalitetsreformen er flertallet av vitenskapelig ansatte ved universiteter og høyskoler prinsipielt for valgt ledelse av institusjonene (Bleiklie et al 2006). Likevel rapporteres det om positive erfaringer med ansatt ledelse. Dette svarmønsteret kan forstås i lys av forhold som at kvalitet på utøvelse av ledelse er personavhengig og beror på en rekke ulike rammebetingelser. Ved universiteter og høyskoler blir ansatte ledere hovedsakelig rekruttert internt, og har opparbeidet seg tillit i fagmiljøene over tid.

I web surveyen svarte hele 76, 5 prosent ja til alternativet *Fortsette som nå med valgt rektor som styreleder og administrativ direktør som administrativ ansvarlig*, under tittelen. *Universitets- og høskoleloven åpnet fra 2005 opp for to modeller for øverste ledelse av høskolen. Hvilken foretrekker du?* 23, 5 prosent svarer: *Rektor bør tilsettes av styret og fungere som institusjonens daglige leder, mens HiB får ekstern styreleder.*

30 prosent svarer ja på spørsmålet *Foretrekker du enhetlig ledelse fremfor delt ledelse ved din avdeling?* 15 prosent oppgir at det er ingen forskjell i praksis mellom de to ordningene. 21 prosent svarer nei.

Det er mye som tyder på at den enhetlige styringsmodellen har tvunget flere dimensjoner inn i ledelsesutøvelsen - særlig i forhold til dekanenes arbeid - og at denne modellen bidrar til at man lettere ser faglige, administrative og økonomiske prioriteringer i sammenheng. Ifølge dekanene har enhetlig ledelse eksempelvis skapt rom for å utvikle strategiske satsninger, selv om mye fremdeles er ugjort. Som vi skal utdype nærmere i avsnitt 1.8 har HiB gjennom flere år satset systematisk på å styrke sin forskningskapasitet, men fremdeles må det jobbes blant annet mot utvikling av sterkere forskningsledelse på avdelingene og på tvers av avdelingene.

Det synes å være en utbredt oppfatning ved HiB at kvaliteten på den ledelsen som utøves ikke først og fremst kan vurderes i lys av om lederen er valgt eller ansatt, men er avhengig av person samt av en rekke ulike rammebetingelser, herunder økonomi. Mange er prinsipielt for den gamle modellen med valgt ledelse, men det er likevel relativt stor grad av tilfredshet med ansatte ledere. Når det gjelder dekannivået er det kun Avdeling for ingeniørfag som har rekruttert eksternt. Det er imidlertid stor bekymring for det omfattende forvaltningsansvaret som nå ligger i dekanrollen, og mange fremhevet at dekanene så vel som institutt/programledere burde ha mer støtte på administrasjonssiden, ikke minst innen økonomiske saker, for å frigjøre mer strategisk kapasitet, eksempelvis til å videreutvikle forskningsorganisasjonen, noe vi nå skal komme nærmere inn på.

1.5 Avklare myndighets- og ansvarsforhold mellom sentrale ledere og enheter i styrings- og ledelsesstrukturen

I etterkant av innføringen av ny styringsstruktur ved HiB synes det å ha oppstått en viss uklarhet i hva slags rolle dekanene har i egen avdeling, samt hva slags institusjonelt ansvar de har i forhold til å være iverksettere av den overordnede strategien ved høskolen.

Dette handler imidlertid ikke om mistillit. Det ser ut til å eksistere konkrete saksfelt der delegering av ansvar ikke nødvendigvis har resultert i økt kapasitet for å håndtere de oppgaver som er delegert, eksempelvis på økonomisiden.

Dekanene er nå pålagt store ansvarsområder, som å få til bemanning på rett måte, og erfarer at de har for liten kapasitet til å følge opp alle ansvarsområder. Avdeling for

ingeniørutdanning fikk i 2007 tildelt en seniorrådgiver som ifølge dekanen har vært en uvurderlig ressurs i så henseende. Avdeling for helse- og sosial har ifølge dekanen blitt lovet ekstra administrative ressurser til dekanen, men som ikke har blitt fulgt opp. Det ble fremhevet at rollefordelingen var enklere før, og at dekanene burde hatt mer støtte på økonomisiden.

Begrensninger på dekanatets strategiske kapasitet var ifølge dem også en konsekvens av uklare myndighetsforhold mellom dekanatet, toppledelsen og sentraladministrasjonen.

Samtlige dekaner var positive til den styrkingen av sentraladministrasjonen som var skjedd den seinere tid med ansettelse av nye ledere for forskning, undervisning, personal og informasjon. Men så langt er det ikke oppnådd tilstrekkelig konvergens mellom avdelingene og det sentrale nivå. Ideelt sett skal SA bidra til å trekke avdelingene sammen mot felles mål. Men dekanene erfarer at de belastes unødige mye med bestillinger og krav om rapportering fra det sentrale nivået, rapportering om forhold rundt forskning og undervisning som internasjonalisering og kvalitetssikring. Slike oppdrag kan være krevende, det må hentes inn opplysninger fra databaser og registre blant annet. Dekanene erfarte at agendaer og bestillinger aksellererte i pakt med veksten i ledere på sentralt nivå. Avdelingene rapporterer flere ganger på de samme pengene. Og SA har vært lite samkjørt når det gjelder frister.

Her synes det påkrevet at høghskolen gjennomfører en kartlegging hos dekanene i forhold til lederkapasitet og -kompetanse. Hvis det eksempelvis er ønskelig at dekanene skal opptre mer som strategiske pådrivere, er det viktig at de har administrativ støtte og kapasitet for å innta en slik rolle. Dette kan løses på ulike måter. Er det for eksempel mulig for dekanene å omdisponere administrative ressurser på sin egen avdeling på en slik måte at det bidrar til å øke deres handlingsrom?

På samme måte kan også den rent administrative kontakten og de administrative ansvarsforholdene mellom avdelingene og sentraladministrasjonen forbedres. I geografisk oppsplittede høghskoler som HiB, har det gjerne vært tradisjon at den enkelte avdeling er tilgodesett med relativt god administrativ kapasitet og kompetanse – der man håper å minske behovet for sentral kontakt (se eks Kyvik 1999). Flere høghskoler har imidlertid også sett behovet for å styrke administrasjonen sentralt, blant annet for å håndtere økende krav til ekstern rapportering.

Ifølge våre intervjuer eksisterer dessuten en konflikt mellom de krav sentraladministrasjonen pålegges om ekstern rapportering, og de krav avdelingsadministrasjonen (og faglig ansatte) opplever som økt byråkratisering. Igjen synes det å være behov for en bedre kartlegging av det informasjonsbehov og de rapporteringskrav som eksisterer på de ulike nivåer, slik at forventninger kan avstemmes, og mer forutsigbarhet kan utvikles.

Institutt- og programledere ved HiB synes å ha for stor avstand til sentralt nivå og sentrale ledere. Universiteter og høyskoler vil alltid være preget av et spenningsforhold mellom fag og administrasjon, og mellom ulike styringsnivå, noe som ikke minst har vært fremhevet de senere år som følge av at antall administrativt ansatte har økt betydelig mer enn vitenskapelig ansatte i sektoren (Gunnes, Gornitzka og Marheim Larsen 2009). Når det er sagt, må det også fremheves at HiB ifølge Kunnskapsdepartementets *Tilstandsrapport* er en av de høyskolene som kommer best ut når det gjelder dette forholdet, med relativt få administrativt ansatte i sammenlikning med andre institusjoner.

Et annet forhold som kan identifiseres når det gjelder ansvars- og myndighetsfordeling på institusjonelt nivå er knyttet til forholdet mellom rektor og direktør, og hvordan arbeidsdelingen mellom disse posisjonene oppfattes av organisasjonen i stort. Formelt heter det at:

Rektor er styrets leder og institusjonens øverste faglige leder, mens høyskoledirektøren er øverste leder for høyskolens administrative virksomhet. Siden dekaner og instituttledere er ansatte, er disse både en del av rektors faglige styringslinje, og samtidig en del av direktørens administrative styringslinje (hentet fra sak 6/2010).

Det forhold at man har enhetlig ledelse på lavere nivåer, betyr at rapporteringsplikten og saksgangen oppover her splittes på henholdsvis rektor og direktør, og at det ikke alltid synes klart hvilken informasjon som skal rettes hvor. I praksis kan dette bety en svekkelse av den institusjonelle handlingskapasiteten til høyskolen.

En viktig ambisjon som HiB har hatt de siste årene er å øke den strategiske kapasiteten til hele organisasjonen. Her har hele den sentrale ledelsen en viktig rolle å spille. Det synes å være en del usikkerhet knyttet til rolleutøvelsen til dekanene i denne sammenhengen. Ut fra den informasjon som evalueringen har avdekket handler dette om at dekanenes mandat fortolkes noe forskjellig hos rektor og direktør, men også hos dekanene selv. I korthet dreier dette seg om hvilken autonomi og hvilket lokalt handlingsrom dekanene skal ha i egen avdeling sett i forhold til de beslutninger og føringer som legges hos ledelsen sentralt. Her synes tiden moden til at ledelsen og dekanene avstemmer sine forventninger til hverandre, og tydeliggjør det ansvar og den myndighet som følger med de ulike posisjonene.

Dette handler også om hva slags informasjon som skal kommuniseres i systemet. Både for mye og for lite informasjon kan representere et problem, og når det gjelder HiB handler dette både om type informasjon som er nødvendig for å gi gode styringsdata, og hyppigheten knyttet til selve rapporteringen. Igjen synes det påkrevet at HiB går gjennom sine rutiner for rapportering og informasjon slik at man unngår det som på lokalt nivå og på avdelingsnivå ses på som unødig rapportering, samtidig som organisasjonen som sådan får tilgang til viktige styringsdata.

1.6 Medinnflytelsen i beslutningsprosessene

I etterkant av Kvalitetsreformen er en velkjent effekt av enhetlig ledelse og en forenklet styringsstruktur at mange ansatte opplever redusert medinnflytelse og involvering i beslutningsprosesser de opplever som viktige (Bleiklie et. al 2007, Frølich & Stensaker 2009, Vabø & Ramberg 2009). De fleste institusjoner har iverksatt diverse tiltak for å bøte på dette vakuemet som har oppstått. Mange informanter ved HiB ga uttrykk for frustrasjon over det underskudd på medinnflytelse; demokrati, informasjon og transparens som har oppstått som følge av at ordningen med demokratisk valgte styrer ble avskaffet til fordel for satsning på rasjonalisering av styringsstruktur og mer profesjonalsert ledelse. Hos ansatte i de fleste avdelingene er det en relativt entydig tilbakemelding at fagpersonalet noen ganger føler seg overkjørt av beslutningsprosessene, og at beslutningsprosessene ikke alltid er godt nok fundert. Et eksempel på dette gjaldt tildeling av professorstipend, som ifølge informantene ble tildelt uten utlysning eller diskusjon i fagmiljøene om hvilke kriterier som skulle gjelde for å få stipend. Fagpersonalet etterlyste gjennomgående en bedre forankring av og prosesser rundt vurderinger og beslutninger i fagmiljøene. Flere fremhevet følgende: ansatte ved HiB er typisk opptatt av å forvalte sitt utdanningsansvar. Til dels sterke fagpersoner kjører sitt løp uavhengig av ledelsens strategier. Til dels utstrakt bruk av vikarer på timelønn gir mindre engasjement i driften av HiB, det ble eksempelvis nevnt at sykepleie for tiden hadde 9 slike vikarer. I vår travle hverdag fjerner vi oss mer fra det som skjer på høyere nivå så lenge det ikke er en aktiv strategi mot oss ble det sagt.

På avdelings- og instituttnivå brukes nå personalmøter for å informere om viktige saker. Nye uformelle møtearenaer er også utviklet ved HiB, som regelmessige morgenkaffemøter med dekan er eksempel på. Likevel erfares den nye styringsstrukturen som har bidratt til et demokratisk underskudd og en atomisering av fagmiljøene.

Rasjonalisering av styringsstrukturen og nedbygging av demokratiske organ betyr ikke at HiB er tjent med å bli en hierarkisk og byråkratisert organisasjon. Medinnflytelse er viktig, både på det personlige og faglige plan. Psykososialt er det viktig å føle tilhørighet, som igjen er viktig for engasjement og ansvar. Medinnflytelse er viktig for faglig engasjement og utvikling. Medbestemmelse kan fanges opp på ulikt vis, gjennom informasjonstiltak, og gjennom bevisst bruk av ledelsesstruktur herav personalledelse og medarbeidersamtaler, samt gjennom aktiv involvering av tillitsvalgte.

Tilbakemeldingene fra ansatte ved HiB tyder på at eksisterende tiltak ikke ivaretar et slikt behov for høgskoledemokrati i tilstrekkelig grad. I surveyen svarer 30 prosent bekreftende på spørsmålet *Er muligheten for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på institutt/programnivå?* 34 prosent svarer nei og 36 prosent velger svaralternativ *Det kan jeg ikke bedømme*. Når det gjelder avdelingsnivå er det en mindre andel, 25 prosent som svarer bekreftende på *Er muligheten for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på avdelingsnivå?* 40 prosent svarer nei. Og 21 prosent

svarer bekreftende på spørsmålet. *Er muligheten for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivare tatt på virksomhetsnivå?*

Opplevelsen av medinnflytelse avtar dess høyere nivå i styringssystemet det er snakk om. I en slik situasjon spiller de tillitsvalgte en enda viktigere rolle enn før. Som ledd i å sikre medinnflytelse etter innføring av ny styringsstruktur i 2003 ble det satt av ressurser til 3 hele stillinger til tillitsvalgte ved HiB. Ved innføring av avdelingsråd ble tillitsvalgt ressursen redusert med halvparten, dvs. 1, 5 stilling og erstattet med administrativ utredningskapasitet. Dette under forutsetning av at utredningskapasiteten ble stilt til rådighet for den som har ansvar for å fremme saker for avdelingsrådet.

Representantene for de ulike fagbevegelsene ved HiB; var relativt tydelige og samstemte i sitt syn på ledelsesmodellen: De ønsker seg for det første tilbake til den forrige ordningen med delt ledelse på avdelings- og institutt/programnivå. De understreker imidlertid at valgt ledelse ikke nødvendigvis betyr at fagpersonalet skal velge fra egne rekker, muligheten for eksterne representanter kan stille til valg regnes som god fordi det vil bidra til at det blir stilt andre krav til lokale kandidater.

For det andre ønsker fagbevegelsen mer demokrati ved HiB. I dag tar ledelsen standpunkt i saker uten å diskutere med fagpersonalet, ble det hevdet, som når det gjelder mål om universitetsstatus, ikke alle mener dette er veien å gå for en høyskole. Rådene, som karakteriseres som ”skinndemokrati” bør ifølge dem erstattes med styrer med demokratisk valgte representanter, en ordning som ifølge dem også vil gi en mer strukturert saksbehandling enn hva som er tilfellet i dag.

På erfaringsutvekslingsmøte mellom tillitsvalgte og ledelse juni 2010 fremmet de tillitsvalgte eksempelvis ønske om mer informasjon fra ledelsen. Ifølge leder for Forskerforbundets avdeling ved Høgskolen i Bergen har denne situasjonen forbedret seg, informasjonstilfanget er blitt bedre, men behovet for regelmessige og relativt hyppige møter mellom tillitsvalgte og ledelsen fremheves av samtlige som av stor betydning.

I gruppeintervju var personalhåndtering et gjennomgangstema fremmet av de ansatte selv. Her ble det også fremhevet at ansatte ledere lettere kan ta upopulære avgjørelser, som å ta tak i ansatte som gjør en dårlig jobb. Det later til å være stor bekymring over at instituttslederne har for stort personalansvar, dvs. for mange ansatte å følge opp. Av den grunn er det vanskelig å gjennomføre medarbeidersamtaler i tilstrekkelig hyppighet og omfang. Også de administrativt ansatte på avdelingsnivå erfarer at deres personalledelse er svekket i den nye styringsmodellen. Det synes derfor å være viktig at HiB iverksetter tiltak for å styrke personalledelse og oppfølging i tiden fremover. Ifølge surveyen mener 12 prosent at *personalledelse er blitt styrket som følge av enhetlig ledelse på avdelingsnivå*, 17 prosent mener den er svekket, 28 prosent svarer *verken eller*, 43 prosent *Det kan jeg ikke bedømme*.

Medinnflytelse er fellesnevneren her, men dette skal nå drøftes mer systematisk i forhold til rådenes funksjon, de tillitsvalgtes posisjon samt de strukturer for informasjon og kommunikasjon som finnes ved høgskolen.

1.7 Avdelingsrådene

Medinnflytelse ved HiB var også egen sak på styremøte i 2006 (sak 96). I saksforelegget heter det at 1) det er presisert at alle store saker skal legges frem for info- og drøftingsmøter i god tid slik at tillitsvalgte reelt sett skal ha mulighet til å påvirke sakene. 2) Stillingsbeskrivelser for institutt- og programansvarlige er endret slik at ansvaret for å informere og involvere ansatte i egen enhet før beslutning fattes er vektlagt sterkere. 3) Det er oppfordret til større skriftlighet i saksbehandling slik at tilsatte skal ha anledning å sette seg inn i sakene og delta i debatten på institutt/programnivå og på avdelingsnivå. Ordningen med avdelingsråd var fremmet tidligere, men ikke iverksatt fordi en slik ordning kunne medføre ulemper i form av uklarheter når det gjelder saksgang der saker skal behandles på både ledermøter, avdelingsråd, info- og drøftingsmøter, i tillegg til behandling på institutt/programnivå og i avdelingsmøter. Saksbehandlingstiden vil kunne forlenges fordi det er mange ulike arenaer som skal involveres (sak 96). Men høgskoledirektøren vurderte det slik at avdelingsråd burde prøves ut for å oppnå større medinnflytelse og engasjement. Etablering av avdelingsråd ville ifølge saksdokumentet kunne sikre grundig saksbehandling basert på skriftlig utredning av viktige saker. Dekanen ville få et representativt organ å rådføre seg med før viktige beslutninger fattes. Rådene ville kunne fungere som en diskusjonsarena i tillegg til ledermøter og drøftingsmøter der faglige og utdanningspolitiske spørsmål kan reises.

Avdelingsrådet er et formelt organ ved hver av avdelingene som arena for dialog, samhandling, medinnflytelse, rådgiving og støtte for dekanen som enhetlig leder. Avdelingsrådets behandling av saker har rådgivende status ovenfor dekanen.

(Pkt 1 i Retningslinjer for avdelingsrådene)

Fra 2007 etablerte HiB avdelingsråd tilhørende hver avdeling. Avdelingsrådene har ingen beslutningsmyndighet, og dekanen har siste ord i alle sakene som behandles på avdelingsnivå. På instituttnivå er det ikke etablert noe tilsvarende rådgivende organ. (Hentet fra Sak 62/2010 Omstilling: faglig og administrativ organisering. Styring og ledelse. Ref 09/3383)

Ordningen ble innført fra august 2007 og skulle evalueres etter 3 år, dvs. høsten 2010.

Avdelingsrådene har følgende sammensetning:

- 4 representanter for faglig tilsatte (åremålstilsatte ledere unntatt)
- 1 administrativ ansatt (velges blant administrativt ansatte ved avdelingen)
- 2 studentrepresentanter (oppnevnes av Studentparlamentet)
- 2 eksterne representanter (oppnevnt av styre etter forslag fra dekan)

De tre avdelingsrådene har altså eksistert i ca. 2 år. Hvordan oppfattes samspeillet mellom ledelse og rådsstruktur? Er forholdet preget av gjensidighet, tillit, bidrar det til gode beslutningsprosesser?

Samtlige dekaner var enige i at de eksterne representantene hadde bidratt som viktige ressurspersoner. Særlig for helse- sosial- og lærerutdanningen er det naturlig og viktig å ha kontakt med praksisfeltet på denne måten, slik det gir seg når representanter fra organisasjoner som Bergen Kommune og Helse Vest deltar på rådsmøtene. Lærerutdanningen hadde fått mange gode råd i forhold til langsiktig strategisk tenkning. Og diskusjonen blir mer avslappet når det ikke står om vedtak, ble det sagt. Ingeniørutdanningen har også hatt stor nytte av råd fra eksterne representanter i strategisk viktige saker. En utfordring for dette avdelingsrådet er for øvrig å få til mer engasjement blant faglig ansatte og studenter. Rådsmøtene har til dels vært preget av for mange trivielle saker.

Rektoratet rapporterer at de har hatt stor nytte av referatene fra rådsmøtene for å holde seg generelt orientert og som ledd i forberedelser til styremøter spesielt.

Erfaringer fra gruppeintervjuene peker imidlertid i retning av at verken faglig eller administrativt ansatte opplever at avdelingsrådene fungerer etter intensjonen. Avdelingsrådenes rolle som informasjonskanaler og som arenaer for dialog har kun en begrenset funksjon for de som deltar i selve møtene. Tilsynelatende stopper informasjonsarbeidet opp ved møtene, det er noe tilfeldig hva som formidles videre ut i organisasjonen av diskusjoner.

Mange savner også den tidligere ordningen med avdelingsstyrer og argumenter med at i en slik ordning hadde styrene vedtaksmyndighet, noe som igjen bidro til handling. Slik det er nå med gjeldende ordning med råd, opplever mange at få av forslagene som blir tatt opp i avdelingsrådsmøtene blir tatt videre i organisasjonen.

I surveyen ble de ansatte spurt *Hvordan synes du avdelingsrådene har fungert?* Her svarer en prosent *svært tilfredsstillende*, 26 prosent *tilfredsstillende*, 20 prosent *lite tilfredsstillende* og hele 53 prosent *kan ikke vurdere det*.

Opplysningene fra intervjuene tyder på at rådene først og fremst tjener intensjonen om å være til støtte og korrektiv for dekanen, rektoratet og styret. Ordningen med eksterne representanter i rådet har også vært vellykket og bidratt til et bedre kunnskapsbasert beslutningsgrunnlag. Det er blant annet derfor også vanskelig å se at rådene fungerer som substitutt for tillitsvalgt ressursen på 1,5 årsverk som ble omdisponert til en utredningsressurs da rådene ble opprettet.

Blant mange ansatte er det likevel en utbredt forståelse for at mer kollegiale og demokratiske beslutninger er for tids- og ressurskrevende. I en kunnskapsorganisasjon som HiB kan det likevel hevdes at et slikt ”kunnskapsmessig” underskudd i beslutningsgrunnlaget kan redusere kvaliteten på beslutningene som tas. Det forhold at mange ansatte også ser verdien av enhetlig ledelse og ser at dette har gitt større fokus på strategi og gjennomføringsevne må også tas med i betraktningen. Selv om representantene for fagbevegelsen er temmelig entydige i sin oppslutning om den gamle styringsmodellen tyder surveyundersøkelsen og intervjuene på at det ikke er stemning for å gjeninnføre den gamle styrings- og beslutningsstrukturen i sin fulle bredde. Samtidig kan det være mer relevant å gjøre en del justeringer som kan bidra til å tydeliggjøre hvor og når tillitsvalgte, samt ulike råd og utvalg bør lyttes til, og når de eventuelt skal ha mer markant innflytelse.

Det eksisterer flere ulike tolkninger av rådenes funksjon ved HiB, noe som dels skyldes at ansatte og ledelse har ulike behov i forhold til rådene og dels at mandatet for rådene er noe flertydig. At rådene eksempelvis skal bidra til medinnflytelse, oppfattes ikke nødvendigvis som reelt. Rådene trenger et tydeligere mandat, som eksempelvis kan innebære at deres arbeid avgrenses til bestemte typer saker. Fra andre institusjoner vet vi at saker knyttet til diskusjon om fagligstrategi og budsjettarbeid er spesielt viktige, og at det bør vurderes tiltak for å styrke betydningen av rådene, utvalgene og de tillitsvalgte i slike typer saker. Som det også ble etterlyst i intervjuene er det mange aktuelle grunnlagsdiskusjoner som kan tas opp i rådene, herunder hva er HiBs institusjonelle identitet. Hva innebærer det eksempelvis å bli et profesjonsuniversitet? Slike arrangement tilbys til en viss grad også i dag, men forslaget er uansett et signal om at det trengs flere faglige møteplasser ved høgskolen mer generelt.

1.8 Bedre informasjonsflyt og kommunikasjon i hele organisasjonen

En utfordring for HiB synes å være knyttet til informasjonsflyt og kommunikasjon i hele organisasjonen. Ansatte opplever at verken eksisterende lederstruktur, fagforeninger eller personalansvarlige evner å kommunisere tilfredsstillende. Dette henger blant annet sammen med det forhold at styringsstrukturen og personalansvaret oppleves noe utydelig, og at aktivitetene i rådene ikke engasjerer de ansatte på samme måte som de tidligere avdelingsstyrene.

HiB har siden 2006 forsøkt å styrke sitt interne informasjonsarbeid, ikke minst gjennom bruk av IKT som det sentrale formidlingsredskap. Denne type satsing er naturlig og riktig. Samtidig har innsatsen vært organisert og innrettet slik at hovedmålet med informasjonsarbeidet likevel ikke later til å ha blitt oppnådd. Ifølge gruppeintervjuene er det grunn til å tro at intranettet eksempelvis kan forbedres blant annet gjennom å skille tydeligere mellom relevant informasjon av administrativ og faglig karakter og informasjon av ikke faglig/ administrativ art.

Kommunikasjon og informasjonsflyt har også betydning i forhold til å få til samarbeid på tvers av avdelinger. Dersom det er lite informasjon mellom avdelinger vil det naturlig nok også bli vanskelig å identifisere potensielle felles faglige møteplasser. Funn fra surveyen til foreliggende evaluering bekrefter at få ansatte opplever samarbeid på tvers av avdelingene.

Utstrakt bruk av intranettet for å annonsere om faglig relevante nyheter fra avdelingene, invitasjoner til åpne seminarer og lignende kan være ett grep som kan utnyttes bedre i forhold til å spre informasjon om avdelingene og som på sikt kan bidra til å få til felles faglige møteplasser.

God informasjon – og kommunikasjonsflyt må slik ses i sammenheng med strukturer som gjelder for organisasjonen under ett. God informasjon og kommunikasjon handler om at organisasjonen har etablert en god delingskultur, der hver og en tar ansvar for å se til at relevant informasjon når ut videre i organisasjonen. En slik praksis bør ha støtte i ledelsen.

1.9 Styrking av forsknings- og fagfelleskapet

HiB har gjennom flere år satset mer systematisk på å styrke sin forskningskapasitet, en sentral forskningsadministrativ seksjon ble etablert for tre år siden og det arbeides nå for å utvikle fire doktorgradstilbud. Flere informanter fremhevet det positive aspektet ved å styrke den sentrale forskningsadministrasjonen, som at det nå var mulig å få støtte til å utvikle EU søknader for eksempel. Ikke minst har forskningskapasiteten blitt styrket gjennom etablering av egne sentre knyttet til sentrale politikkområder så som utdanning og helse. Slike senteretableringer kan gjenkjennes fra andre høgskoler og representerer en synliggjøring av forskningsambisjoner utad, og ofte en samling av forskningsressursene innad. Senteretableringer er likevel utfordrende gjennom at de ofte anklages for å tappe fagmiljøene for viktige ressurspersoner, og at de dermed kan hevdes å bidra til en ytterligere fragmentering av fagfelleskapet. I våre intervjuer har lignende bekymringer blitt reist i forhold til en del av sentrene ved høgskolen (Se også Kyvik 2008). Det synes å være en sentral oppgave i tiden fremover å kartlegge nærmere hvordan sentrene fungerer i forhold til sine respektive fagmiljøer. Sentrene kan få en sterkere rolle i forhold til å integrere fagmiljøene, ved at aktivitetene der koples sterkere til høgskolens øvrige strategiske satsning.

Når kompetanse skal bygges i en høgskole er det imidlertid sentralt at den også bygges i bredden og ikke bare i dybden. Og i tråd med nasjonale prioriteringer for kompetanseheving i høgskolene har bygging av kompetanse i bredden også vært en strategi ved HiB siden tidlig 1990- tall. Kompetanseheving hos den del av staben som ikke tilhører et senter eller har en forskningsinteresse som faller utenfor senterdannelsene er også viktig for å styrke de mer strategiske ambisjonene som høgskolen har satt seg. Av intervjuene ble det gjentatte ganger tatt til orde for en sterkere forskningsledelse og faglig tilhørighet til et

fagfelleskap. Det fremstår noe uklart hvorvidt ledelsen ved høgsolen systematisk har satset på etablering av tydelige forskningsgrupper og ledelse av disse. I alle fall viser intervjuene at det eksisterer store ulikheter mellom avdelingene i forhold til dette punktet, og at en kartlegging av kompetanse og forskningsinteresser samt den enkeltes ønsker om gruppetilhørighet kan ha mye for seg.

Skal HiB etablere stabile forskningsgrupper med et langsiktig fokus, må ledelsen også ta inn over seg de rammebetingelser som eksisterer for å kunne oppnå dette. Våre data antyder ikke minst at andelen personer i bistillinger og på engasjement er svært høyt ved høgsolen, noe som neppe bidrar til stabilitet og en følelse av tilhørighet. Selv om en høy andel av midlertidige ansatte er gunstig i forhold til den fleksibilitet det gir for HiB, bør man på samme tid være klar over at en slik kortsiktighet også representerer en hindring for å styrke fagmiljøet og forskningen. Her synes det påkrevet med en nærmere avklaring av omfanget for bruk av timelærerreskal være i forhold til utviklingen av HiB. Mye ser ut til å være ugjort når det gjelder personaloppfølging og langsiktig karriereutvikling. Igjen kan dette henge tett sammen med behovet for en sterkere forskningsledelse ved HiB (se over).

1.10 Se sammenheng mellom organisatoriske behov og arkitektoniske løsninger

HiB skal samlokaliseres og flytte inn i nye bygg på Kronstad fra og med høsten 2014.

Samlokalisering kan ha betydning for faglig synergi, for sosialt samhold og faglig felleskap, samt i forhold til økonomi og administrativ effektivitet. Samtidig handler dette også om å få ansatte til å løfte blikket og tenke på lærestedet som en helhet og egen rolle i dette.

HiB har etablert omstillingsprosjektet *Sammen til Kronstad* som igjen består av flere underliggende delprosjekt, som sammen skal bidra til at HiB når sine mål om kvalitetsutvikling og samlokalisering på Kronstad. Samlet sett omfatter omstillingsprosjektet selve byggeprosjektet, en gjennomgang og prosess knyttet til faglig organisering samt å etablere en felles administrasjon for forvaltning og drift og virksomhetsstyring. I tillegg legges det vekt på å videreutvikle en felles kultur og identitet, blant annet gjennom en tverrgående forskerutdanning. Dette er alle viktige momenter i forhold til å realisere de muligheter som ligger i samlokalisering.

Fra andre studier vet vi at samlokalisering faktisk har betydning for faglig synergi, for sosialt samhold og fellesskap, samt i forhold til økonomi og administrativ effektivitet. Men det krever en bevisst satsing på å få til gode prosesser underveis. For eksempel, i den grad økt faglig kontakt og samarbeid er inkludert i prosessen, er argumentene ofte at man trenger å skape møteplasser og sosiale arenaer – og at faglig samarbeid nærmest vil oppstå som en automatikk av dette. Kun unntaksvis tar man høyde for de organisatoriske og

ledelsesmessige utfordringene som må adresseres for å få til et faglig samarbeid også i en samlokalisert institusjon. Hvordan de ansatte opplever disse prosessene, som frivillige eller påtvunget er også aktuelt. Skillet mellom hva som oppfattes som frivillig og hva som oppfattes som tvang kan være glidende, og grad av delaktighet i beslutnings- og implementeringsprosesser kan ha betydning for effektene i etterkant. God kommunikasjon og involvering utgjør selve nøkkelen fra å gå fra motvilje til velvilje for samlokalisering (Tømte & Stensaker, 2009).

Ifølge surveyen oppgir 56 prosent av de spurte at det er lite samarbeid mellom avdelingene (se vedlegg). I intervjuene tok de ansatte på eget initiativ opp viktige spørsmål som gjaldt den faglige organiseringen, som ulike faglige identiteter, instituttstørrelse og fordeler og ulemper ved de enheter som praktiseres i dag, mellom institutt, programenhet og seksjonsnivå. Og mange av de punktene som er nevnt i foreliggende evaluering bør tas med i betraktningen når denne samlokaliseringen skal realiseres i årene som kommer. Ikke minst gjelder dette de organisatoriske og ledersmessige utfordringene som må adresseres for å få til et faglig og administrativt samarbeid også i en samlokalisert institusjon. Den foreløpige organiseringen av arbeidet frem mot samlokalisering på Kronstad ser tilsynelatende ut til å ta høyde for en del av nevnte punkter, men disse anbefales å brytes ned ytterligere. Å fokusere på prosesser som bidrar til integrasjon og synergi er viktig og relevant i en slik prosess HiB nå befinner seg i, men bør ikke unødige utfordre særegne kvaliteter ved HiB der vi har inntrykk av at veldig ulike faglige identiteter og kulturer på den ene siden, og solide profesjonsutdanninger med relativt høy kvalitet på studenter og god avkastning i arbeidsmarkedet på den andre, langt på vei er to sider av samme sak.

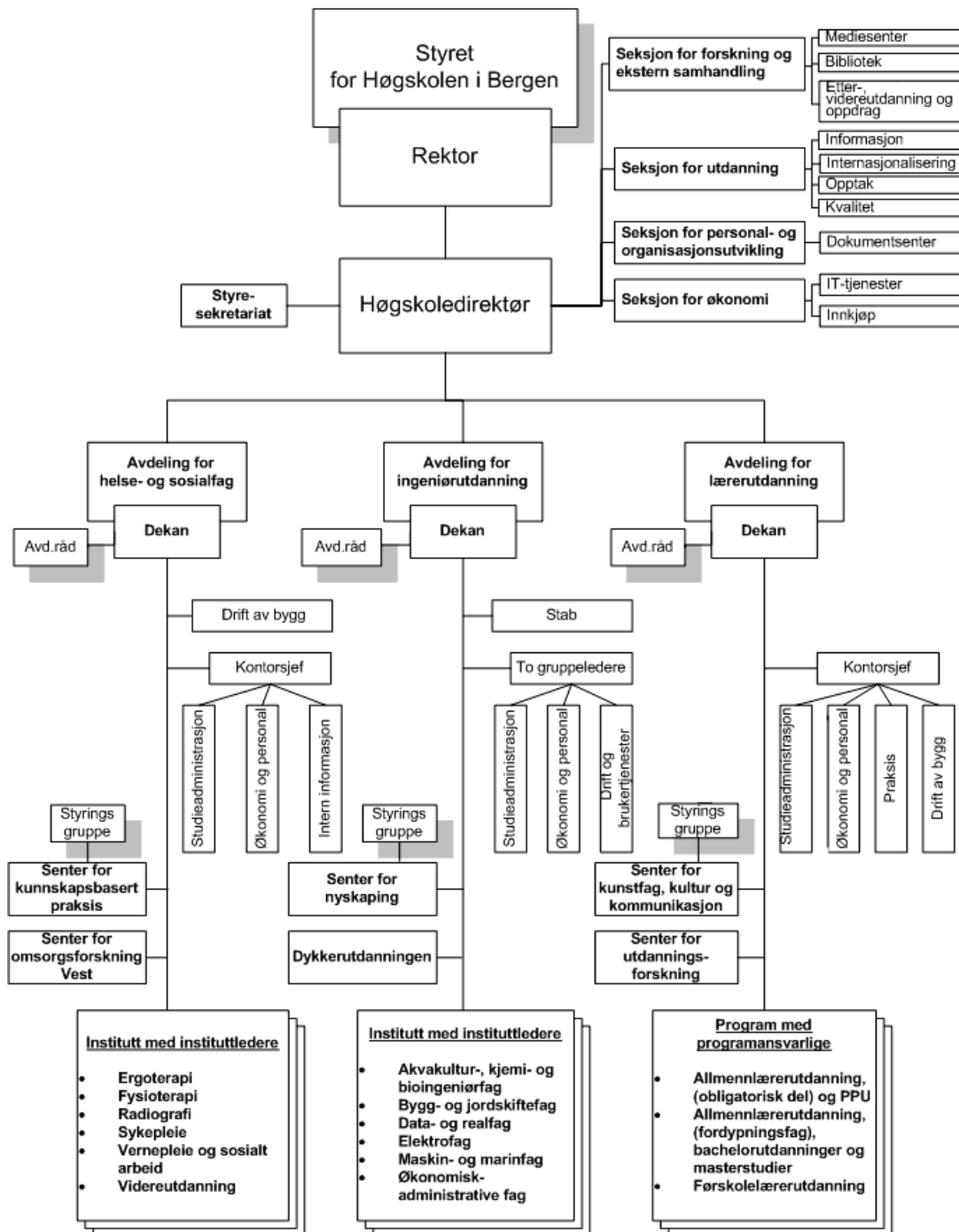
Referanser

- Bleiklie, I., Ringkjøb, H.E og K. Østergren 2006 *Nytt regime i variert landskap. Evaluering av Kvalitetsreformen. Delrapport 9.* Oslo/ Bergen. Norges forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP
- Frølich, N. og Stensaker, B. 2008 *Produktivitet, pragmatisme og polarisering Evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen.* Rapport 47/2008. Oslo: NIFU STEP
- Gornitzka, Å., Marheim Larsen, I. og H. Gunnes 2009 *Universitetsadministrasjonen i Kvalitetsreformens tiår.* Rapport 15/2009 Oslo: NIFU STEP
- Kyvik, S. 1999 *Evaluering av høyskolereformen.* Oslo: Norges forskningsråd
- Kyvik, S 2008 *FoU-strategi ved statlige høyskoler.* Rapport 12/2008. Oslo: NIFU STEP
- Michelsen, S. & Aamodt, P.O 2006 red. *Kvalitetsreformen møter virkeligheten.* Evaluering av Kvalitetsreformen. Delrapport 1. Oslo/ Bergen. Norges forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP
- Røsdal, T. og Marheim Larsen, I. 2006 *Organisering, styring og ledelse ved Høgskolen i Bergen.* Arbeidsnotat 27/2006. Oslo: NIFU STEP
- Tømte, C. og Stensaker, B. 2009 *Effekter av samlokalisering i høyere utdanning.* Rapport 27/2009. Oslo: NIFU STEP
- Vabø, A. og I. Ramberg 2009 *Arbeidsvilkår i norsk forskning.* Rapport 9/2009. Oslo: NIFU STEP

Vedlegg 1

Organisasjonskart Høgskolen i Bergen

ORGANISASJONSKART FOR HØGSKOLEN I BERGEN FRA 1. AUGUST 2010



Rev. 30. juli 2010

Vedlegg 2

Informanter gruppeintervju

NIFU-Step - FOKUSGRUPPEINTERVJU: 9.-10. NOVEMBER

1. Rektorat og dekaner (5)
2. Administrativ ledelse (Høgskoledirektør og stabsdirektører , i alt 5)
3. Administrativt tilsatte (inkludert kontorsjefer – bredt sammensatt, i alt 8)
4. Representanter for fagforeningene (Virksomhetsnivå)
5. Institutt-/programledere (Minst to fra hver avdeling, i alt 6-8)
6. Avdeling for ingeniørutdanning (6-8)
7. Avdeling for lærerutdanning (6-8)
8. Avdeling for helse- og sosialfag (6-8)

Alle fokusgruppene møter i NIFU-step i Nygårdsgaten 112, SA – M1. Det er i utgangspunktet satt av to timer til hver fokusgruppe, mens selve gruppeintervjuet har en varighet på ca 1 ½ time.

Timeplan

DAG	GRUPPE	MØTETID
9. NOV	2. ADMINISTRATIV LEDELSE Høgskoledirektør Audun Rivedal Forskningsdirektør Astrid Bårdgard Personaldirektør Eli Glambek Utdanningsdirektør Margareth Haagensen Økonomidirektør Jan Ove Henriksen	0800-1000
9. NOV	3. ADMINISTRATIVT ANSATTE AL Kontorsjef Tone Nybakken Førstekonsulent Trude Myklebust AI Rådgiver Henning Norheim, Førstesekretær Tone Marthinussen Rong AHS Førstekonsulent Merete Andersen og Seniorkonsulent Åshild Nylund SA Seniorrådgiver Johan Vibstad Informasjonsleder Kristin Solheim	1000-1200

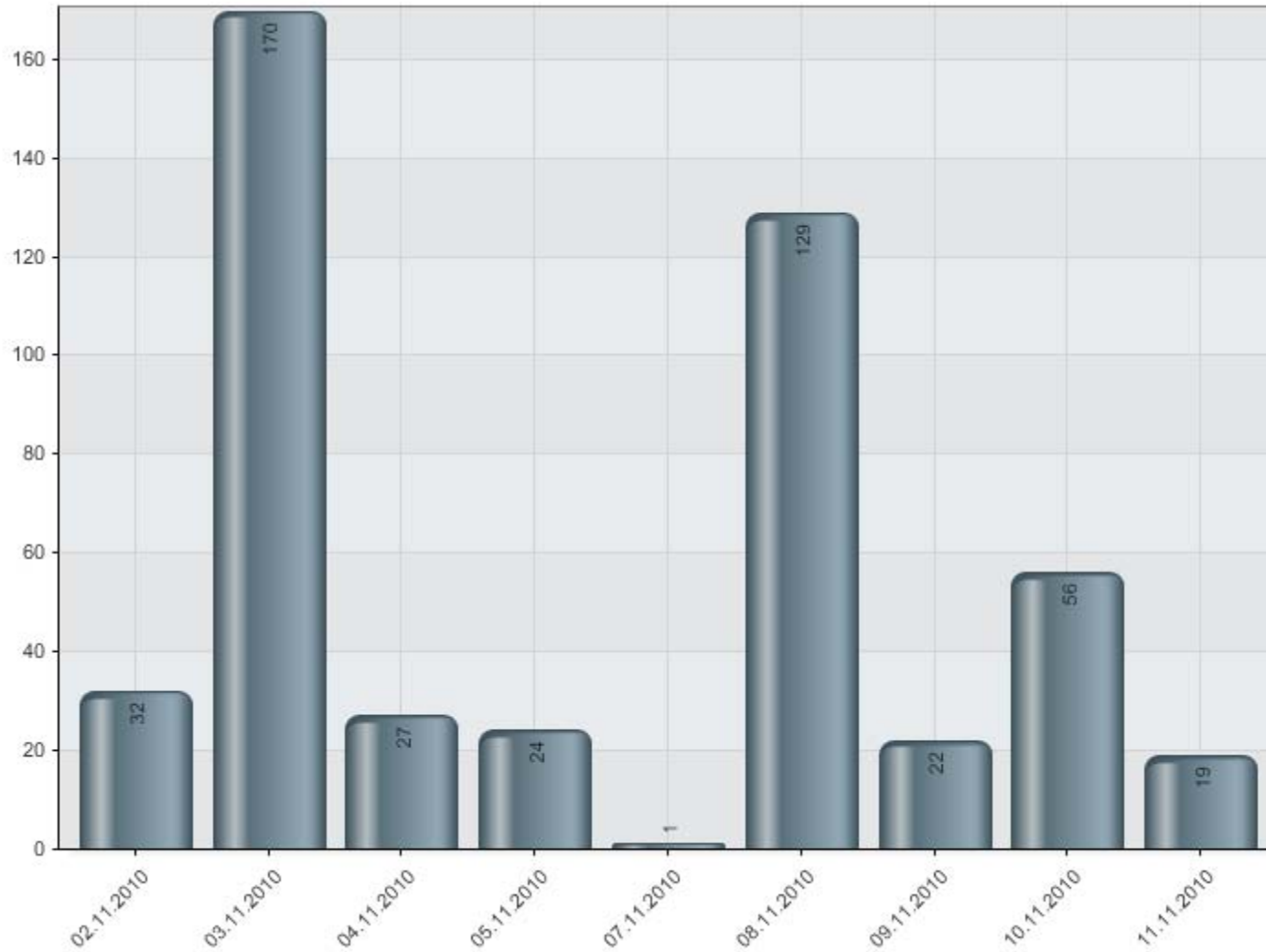
9. NOV	4. FAGFORENINGENE Akademikerne - Elisabeth Grahl-Madsen Lo Stat - Giselda Di Giovanni Forskerforbundet - Kristin Hinna Norsk sykepleierforbund (Unio) - Edit Blåsternes Utdanningsforbundet (Unio) Torunn Herfindal (kommer sent) YS – Stat - Siren Kraft	1200-1400
9. NOV	6 Avdeling for ingeniørutdanning Henry Bjånesø, høgskolelektor v/Institutt for øk.adm Irene Nygård studiekoordinator, Institutt for akvakultur, kjemi og bioingeniørfag Signe Steinkopf, førsteamanuensis, Institutt for akvakultur, kjemi og bioingeniørfag Petter Seip, høgskolelektor, Institutt for data- og realfag Knut Øvsthus, professor, Institutt for elektro Ragnar Gjengedal, førsteam., Institutt for maskin og marinfag Jan Bernt Husebø, høgskolelektor, Institutt for bygg og jordskiftefag Alf-Emil Slinning (SfN,))(kommer kl. 15)	1400-1600
10. NOV	1 REKTORAT OG DEKANER Rektor Eli Bergsvik Prorektor Carsten Helgesen Dekan AHS Kristin Ravnanger Dekan AL Bjørg Kristin Selvik Dekan AI Ole- Gunnar Søgner	0800-1000
10. NOV	5 INSTITUTT- OG PROGRAMLEDERE AL Dag Orseth og Harald Eikås AHS Sissel Brenna og Knut Simonsen AI Mons Erik Monstad og Lars Berg	1000-1200
10. NOV	7 AVDELING FOR LÆRERUTDANNING Karen Klepsvik idrett, Gjert Anders Askevold matematikk, Stein Bakke musikk, Harald Berggren norsk, Eva Mila Lindhardt RLE, Nina Carson pedagogikk FØU Ellinor Hjelmervik	1200-1400

10.NOV	8 AVDELING FOR HELSE- OG SOSIALFAG Johan Nerdrum, Institutt for vernepleie og sosialt arbeid Ragnhild Sollesnes, Helle Strømsnes, Institutt for videreutdanning Helge Arntzen, Institutt for radiografi Kristin Mo, Institutt for sykepleie Margunn Rommetveit, Institutt for vernepleie og sosialt arbeid Marit Graue, Institutt for sykepleie Alex Wisnes, Institutt for fysioterapi	1400-1600
--------	---	-----------

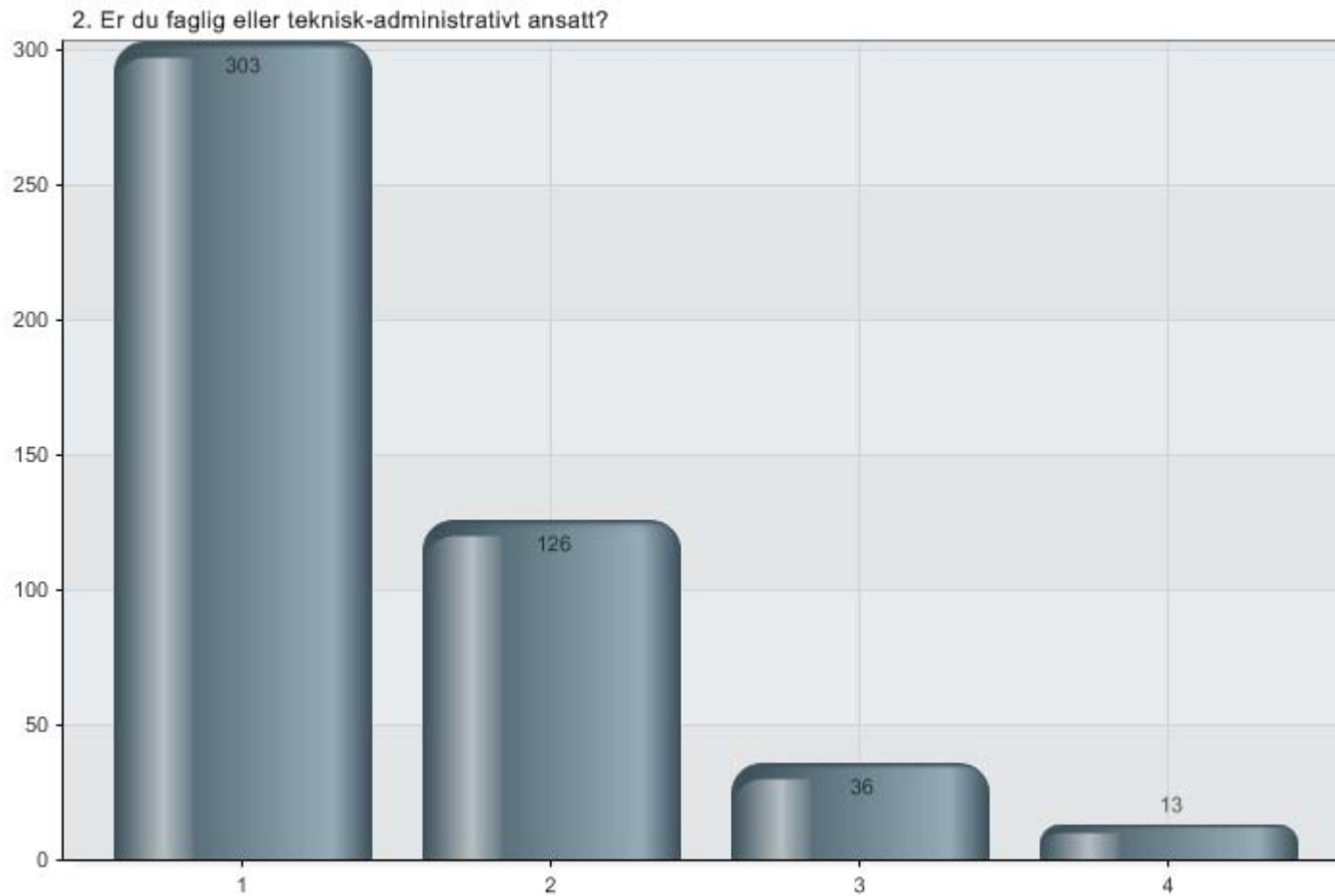
Vedlegg 3

Resultater fra surveyundersøkelse

Svarlogg



2. Er du faglig eller teknisk-administrativt ansatt?



1	Faglig ansatt - fast
2	Teknisk-administrativt ansatt - fast
3	Faglig ansatt - midlertidig
4	Teknisk-administrativt ansatt - midlertidig

	N
Denne undersøkelsen	478

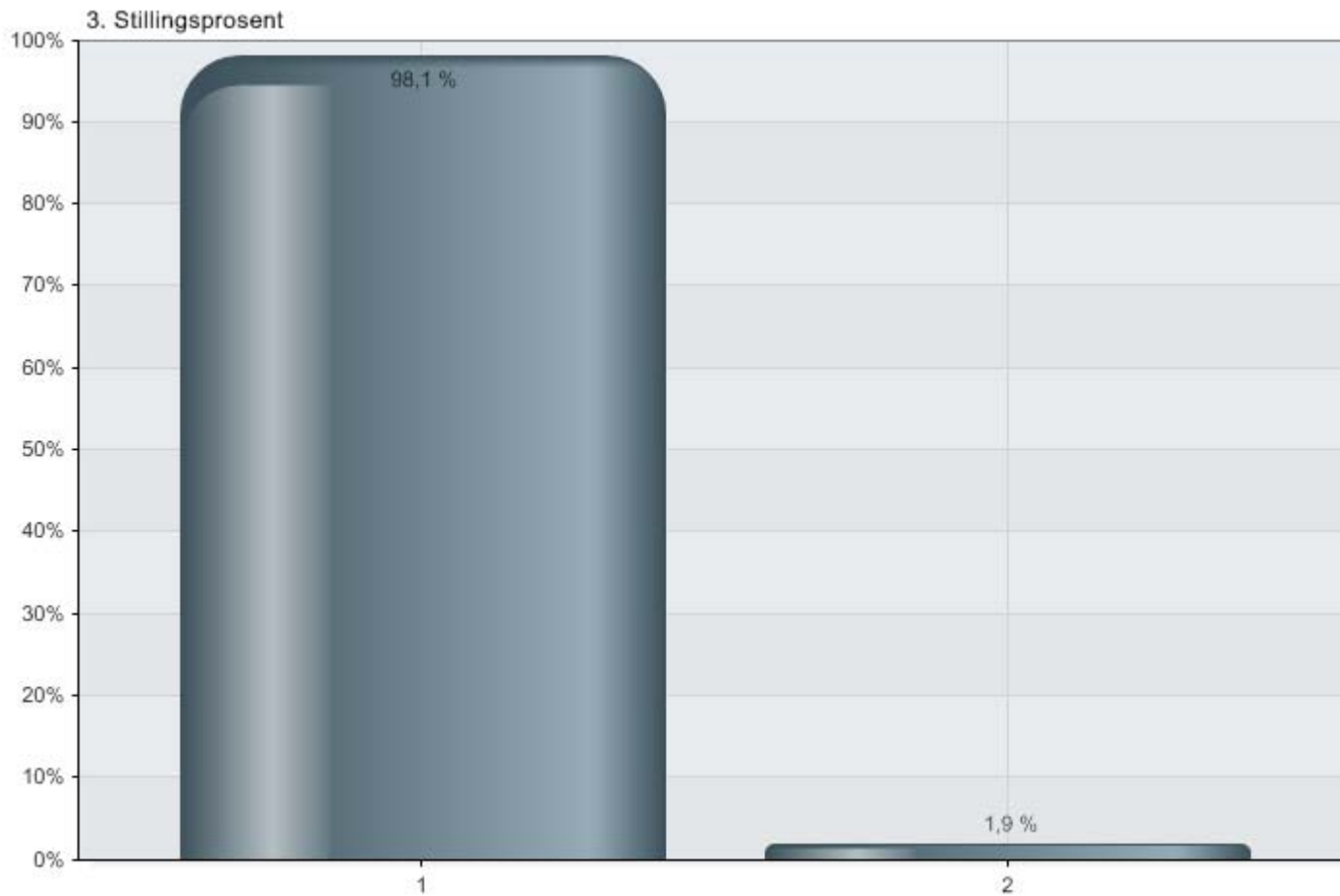
2. Er du faglig eller teknisk-administrativt ansatt?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Faglig ansatt - fast	63,4 %	303
2	Teknisk-administrativt ansatt - fast	26,4 %	126
3	Faglig ansatt - midlertidig	7,5 %	36
4	Teknisk-administrativt ansatt - midlertidig	2,7 %	13
Total			478

Gjennomsnitt		1,50
Standard avvik		0,75
Median		1

3. Stillingsprosent

1	50 % eller mer
2	Under 50 %



N
475

Denne undersøkelsen

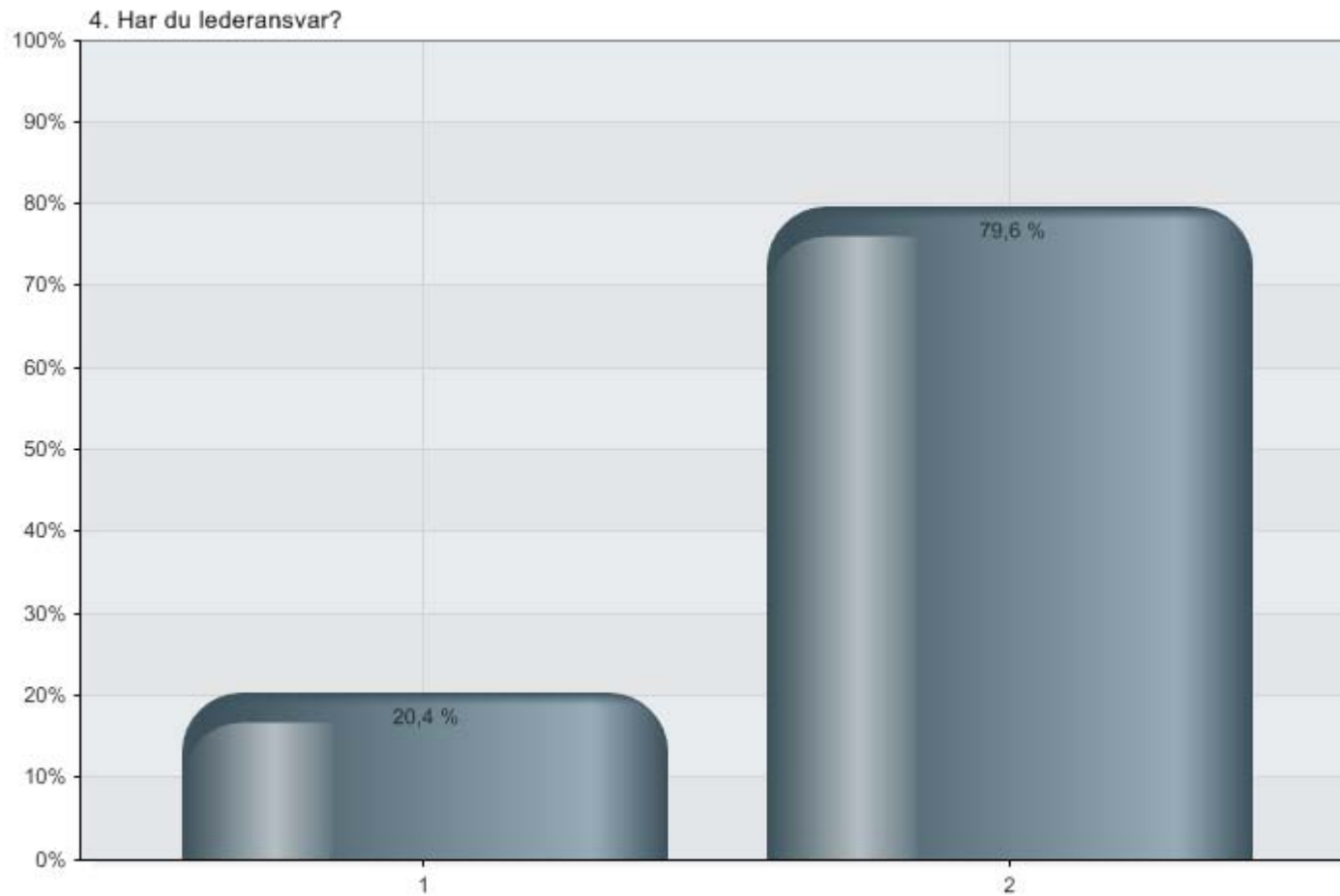
3. Stillingsprosent

		Denne undersøkelsen	
Alternativer		Prosent	Verdi
1	50 % eller mer	98,1 %	466
2	Under 50 %	1,9 %	9
Total			475

Gjennomsnitt		1,02
Standard avvik		0,14
Median		1

4. Har du lederansvar?

1	Ja
2	Nei



N
476

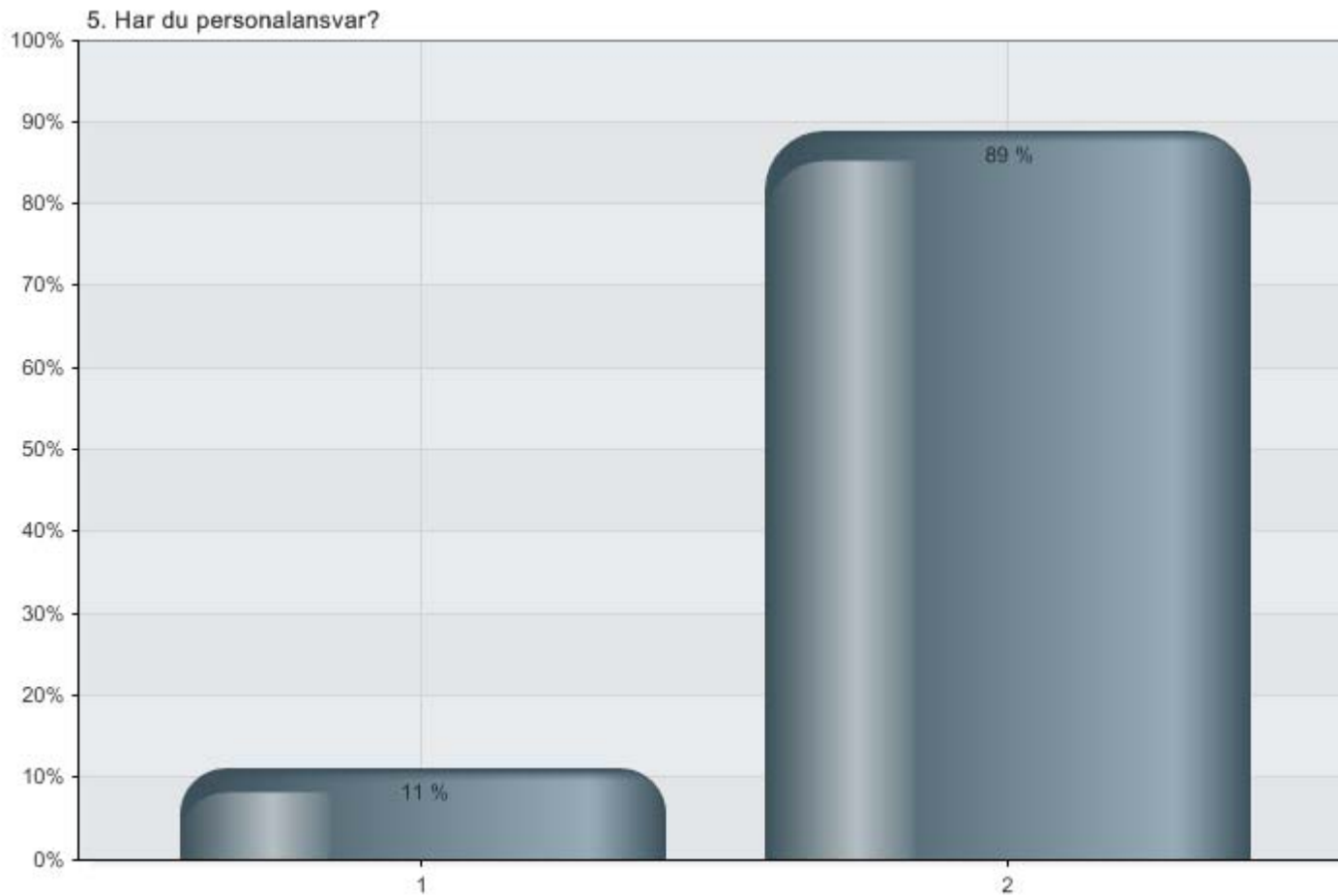
Denne undersøkelsen

4. Har du lederansvar?

		Denne undersøkelsen	
Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ja	20,4 %	97
2	Nei	79,6 %	379
Total			476

Gjennomsnitt		1,80
Standard avvik		0,40
Median		2

5. Har du personalansvar?



1	Ja
2	Nei

N
474

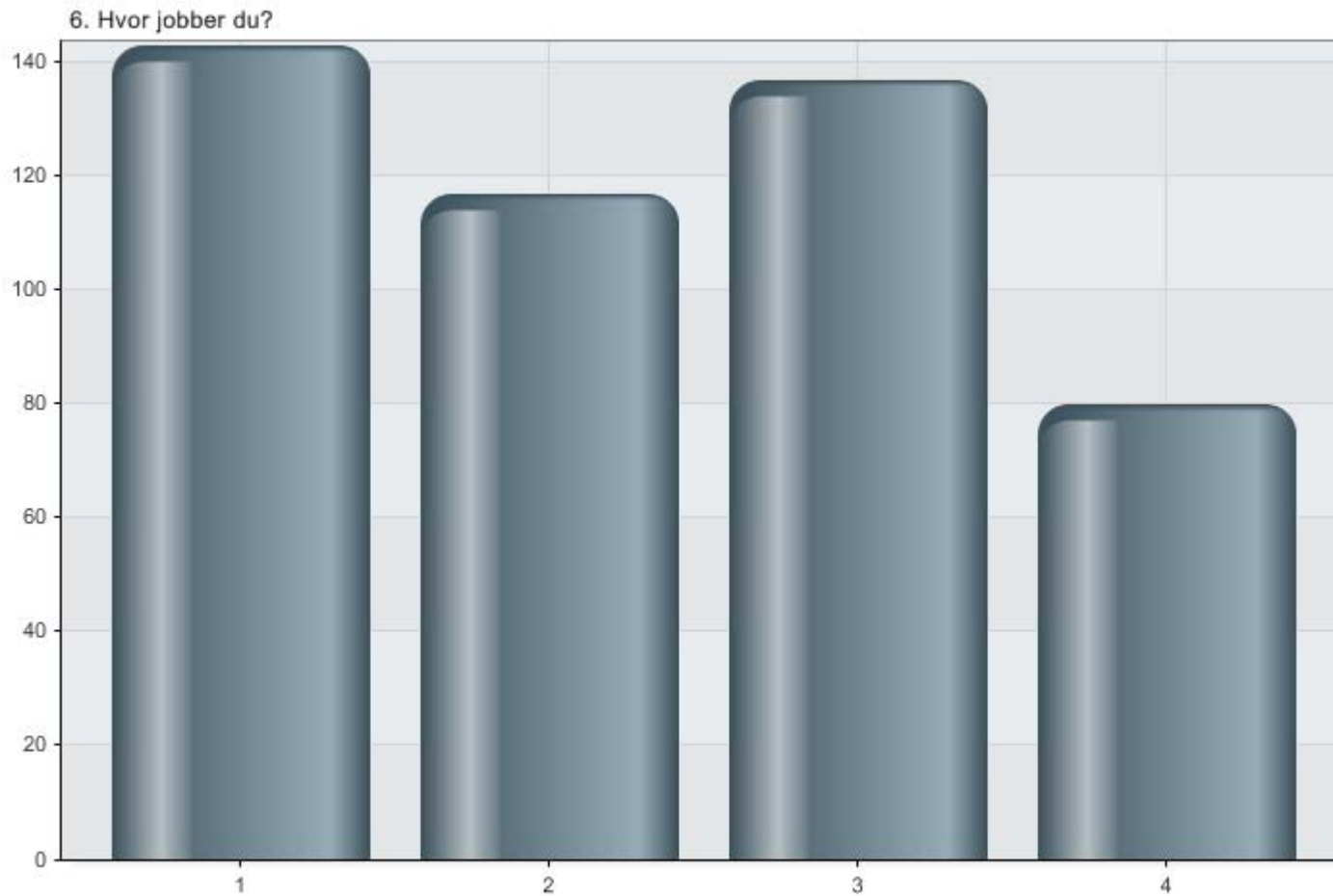
Denne undersøkelsen

5. Har du personalansvar?

		Denne undersøkelsen	
Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ja	11,0 %	52
2	Nei	89,0 %	422
Total			474

Gjennomsnitt		1,89
Standard avvik		0,31
Median		2

6. Hvor jobber du?



1	AL (Avdeling for lærerutdanning)
2	AI (Avdeling for ingeniørutdanning)
3	AHS (Avdeling for helse og sosialfag)
4	SA (Sentraladministrasjonen)

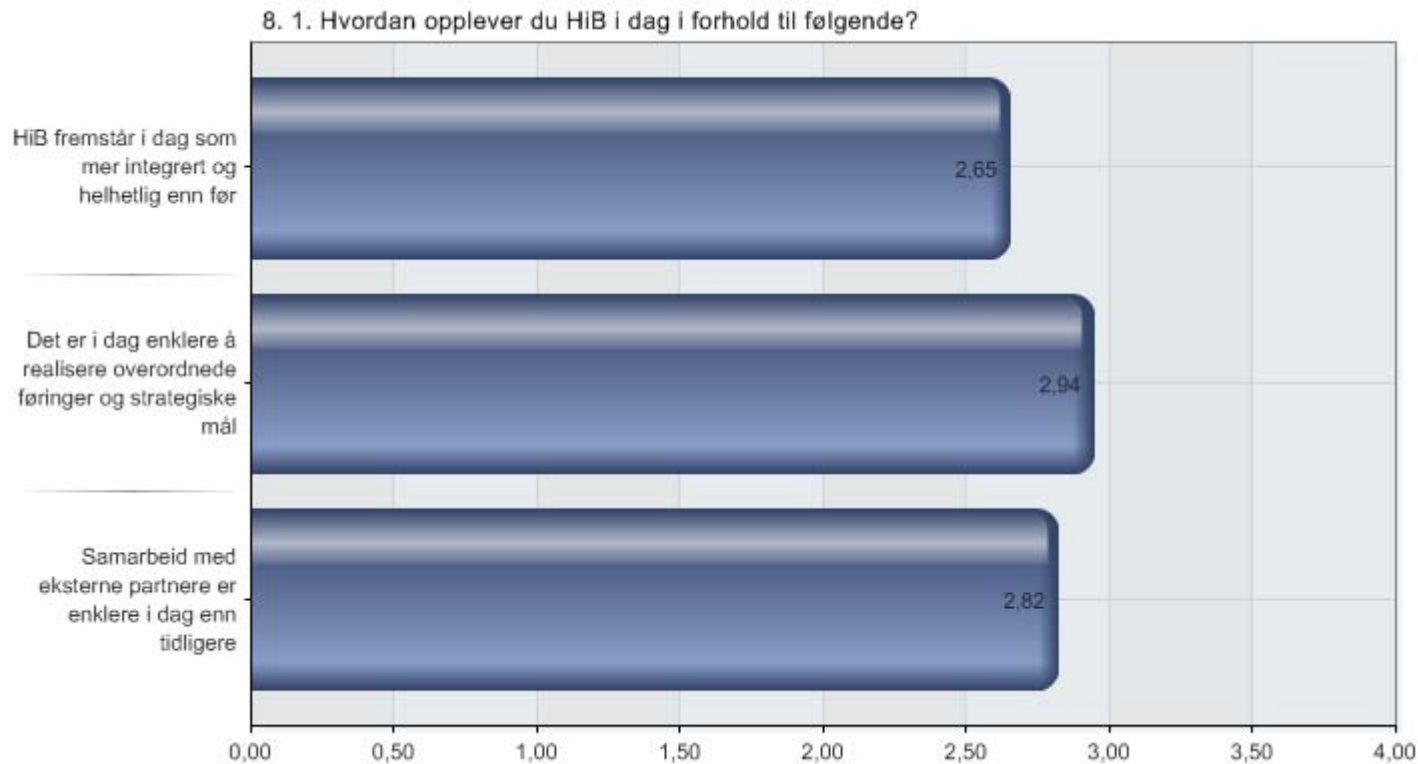
	N
Denne undersøkelsen	477

6. Hvor jobber du?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	AL (Avdeling for lærerutdanning)	30,0 %	143
2	AI (Avdeling for ingeniørutdanning)	24,5 %	117
3	AHS (Avdeling for helse og sosialfag)	28,7 %	137
4	SA (Sentraladministrasjonen)	16,8 %	80
Total			477

Gjennomsnitt		2,32
Standard avvik		1,07
Median		2

8. 1. Hvordan opplever du HiB i dag i forhold til følgende?

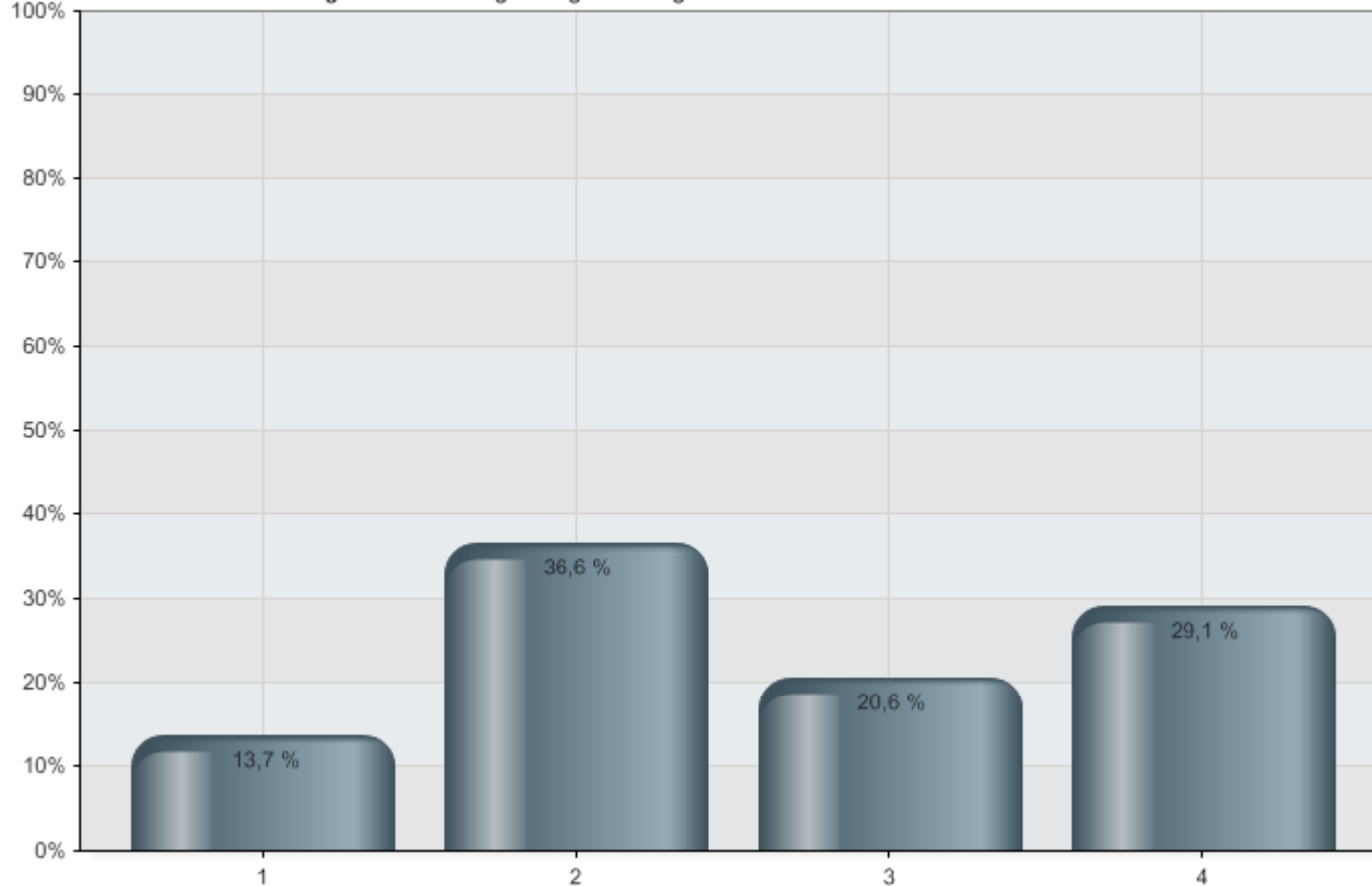


1	HiB fremstår i dag som mer integrert og helhetlig enn før
2	Det er i dag enklere å realisere overordnede føringer og strategiske mål
3	Samarbeid med eksterne partnere er enklere i dag enn tidligere

	N
HiB fremstår i dag som mer integrert og helhetlig enn før	475
Det er i dag enklere å realisere overordnede føringer og strategiske mål	470
Samarbeid med eksterne partnere er enklere i dag enn tidligere	466

8.1 HiB fremstår i dag som mer integrert og helhetlig enn før

8.1 HiB fremstår i dag som mer integrert og helhetlig enn før



1	Ja
2	Ingen forskjell
3	Nei
4	Vet ikke

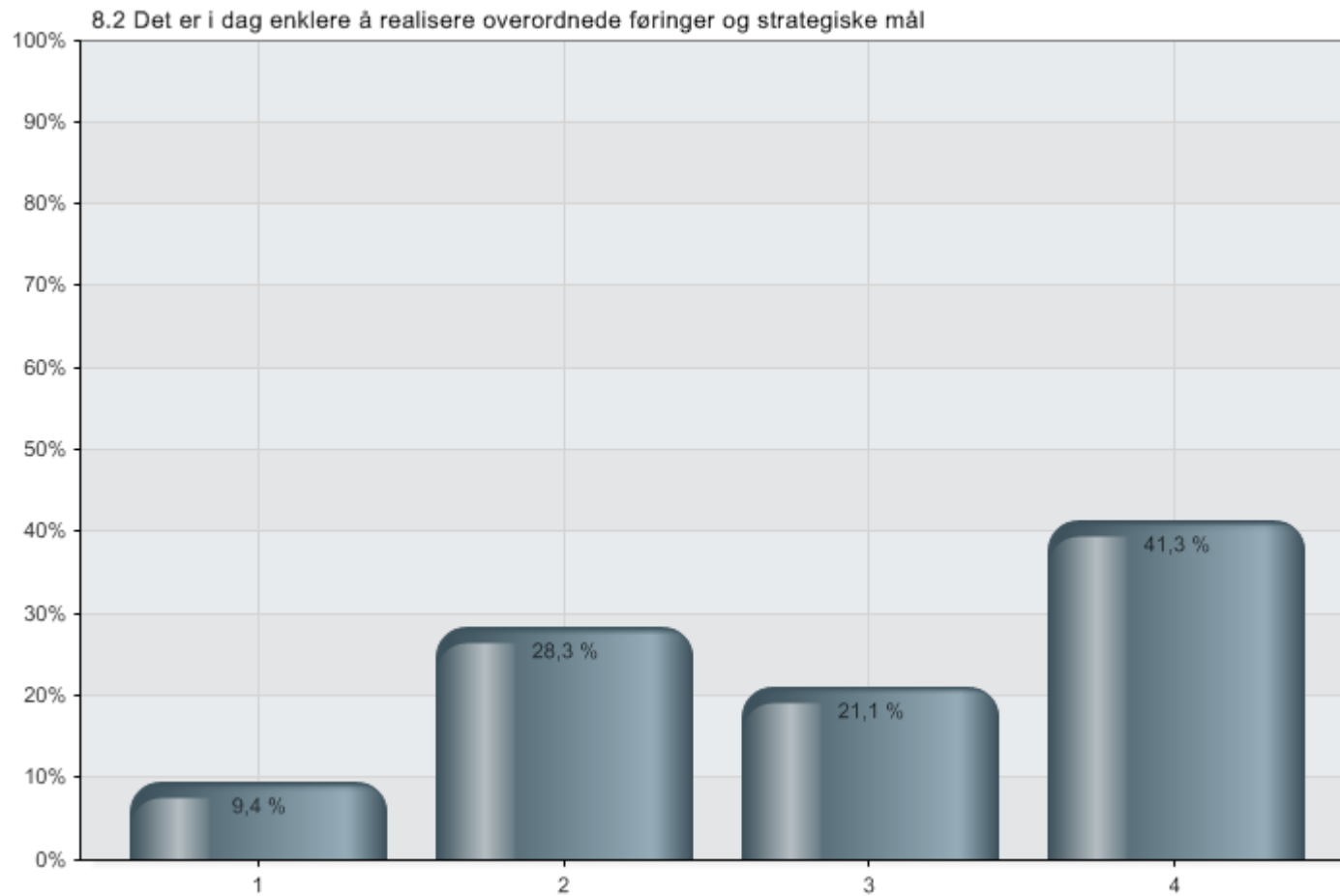
	N
Denne undersøkelsen	475

8.1 HiB fremstår i dag som mer integrert og helhetlig enn før

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	13,7 %	65
2	Ingen forskjell	36,6 %	174
3	Nei	20,6 %	98
4	Vet ikke	29,1 %	138
Total			475

Gjennomsnitt		2,65
Standard avvik		1,04
Median		2

8.2 Det er i dag enklere å realisere overordnede føringer og strategiske mål



1	Ja
2	Ingen forskjell
3	Nei
4	Vet ikke

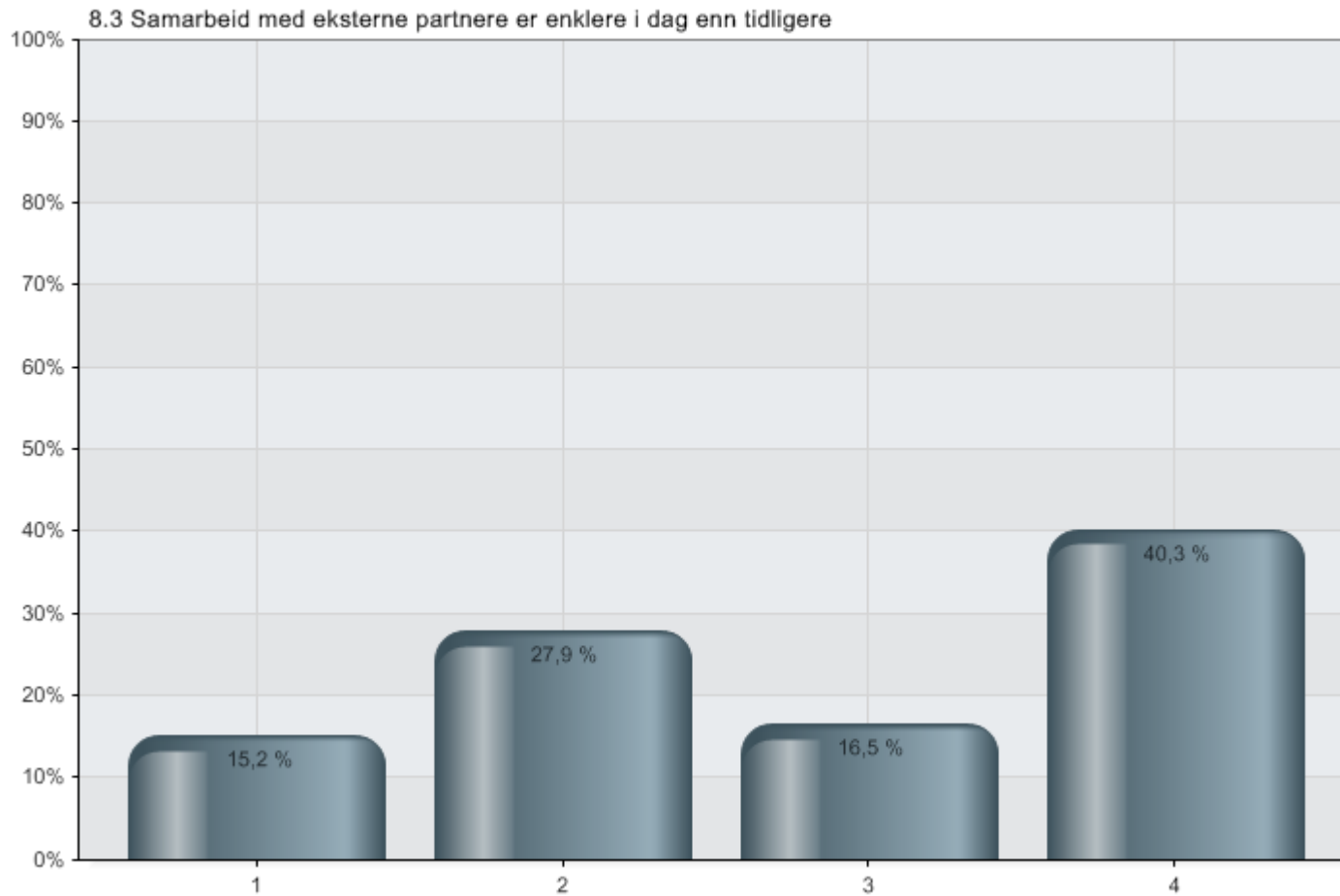
	N
Denne undersøkelsen	470

8.2 Det er i dag enklere å realisere overordnede føringer og strategiske mål

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	9,4 %	44
2	Ingen forskjell	28,3 %	133
3	Nei	21,1 %	99
4	Vet ikke	41,3 %	194
Total			470

Gjennomsnitt		2,94
Standard avvik		1,03
Median		3

8.3 Samarbeid med eksterne partnere er enklere i dag enn tidligere



1	Ja
2	Ingen forskjell
3	Nei
4	Vet ikke

N
466

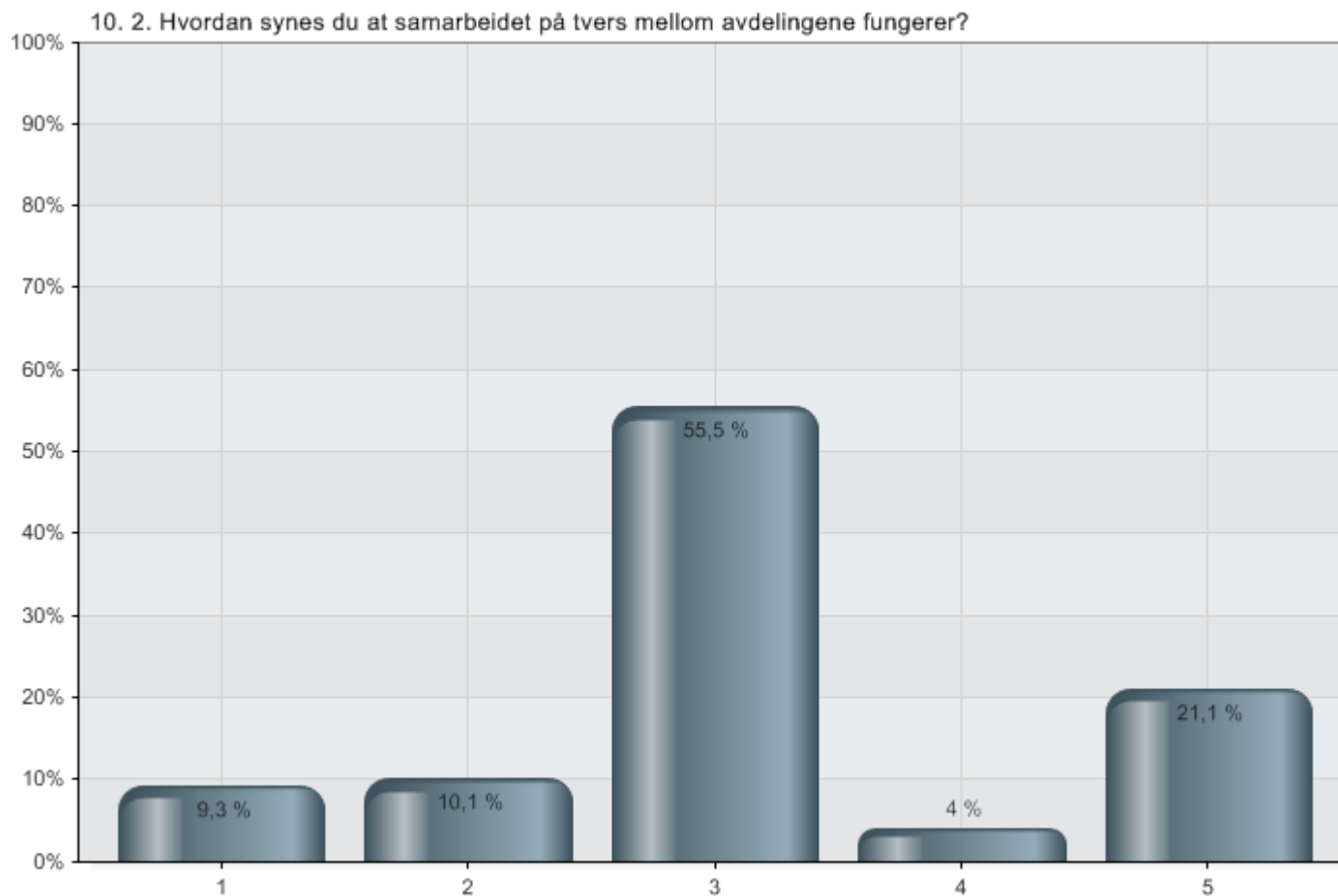
Denne undersøkelsen

8.3 Samarbeid med eksterne partnere er enklere i dag enn tidligere

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	15,2 %	71
2	Ingen forskjell	27,9 %	130
3	Nei	16,5 %	77
4	Vet ikke	40,3 %	188
Total			466

Gjennomsnitt		2,82
Standard avvik		1,12
Median		3

10. 2. Hvordan synes du at samarbeidet på tvers mellom avdelingene fungerer?



1	Det fungerer bra
2	Det fungerer verken bra eller dårlig
3	Det er lite samarbeid mellom avdelingene
4	Det fungerer dårlig
5	Det kan jeg ikke bedømme

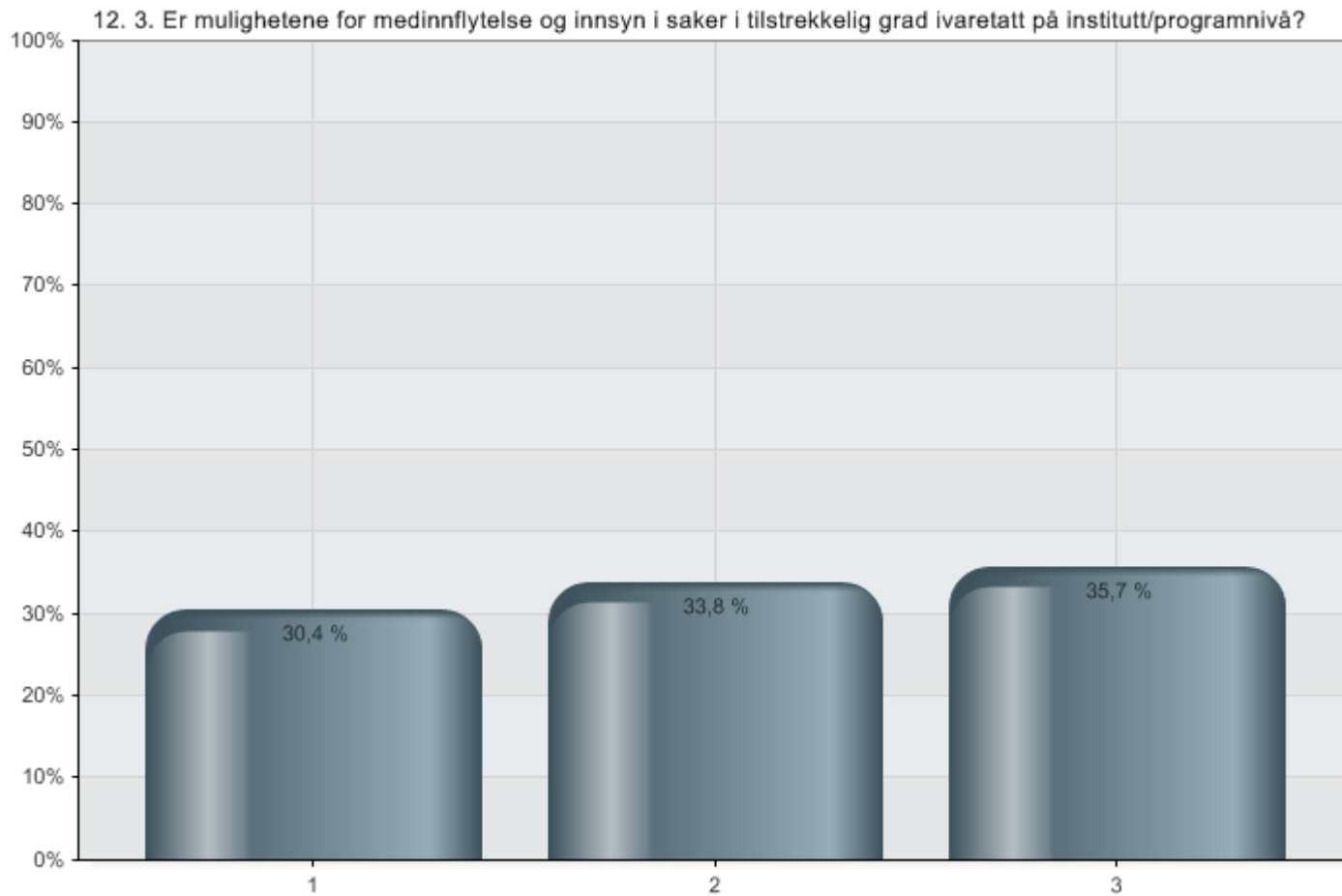
	N
Denne undersøkelsen	474

10. 2. Hvordan synes du at samarbeidet på tvers mellom avdelingene fungerer?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Det fungerer bra	9,3 %	44
2	Det fungerer verken bra eller dårlig	10,1 %	48
3	Det er lite samarbeid mellom avdelingene	55,5 %	263
4	Det fungerer dårlig	4,0 %	19
5	Det kan jeg ikke bedømme	21,1 %	100
Total			474

Gjennomsnitt		3,18
Standard avvik		1,15
Median		3

12. 3. Er mulighetene for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på institutt/programnivå?



1	Ja
2	Nei
3	Det kan jeg ikke bedømme

N
473

Denne undersøkelsen

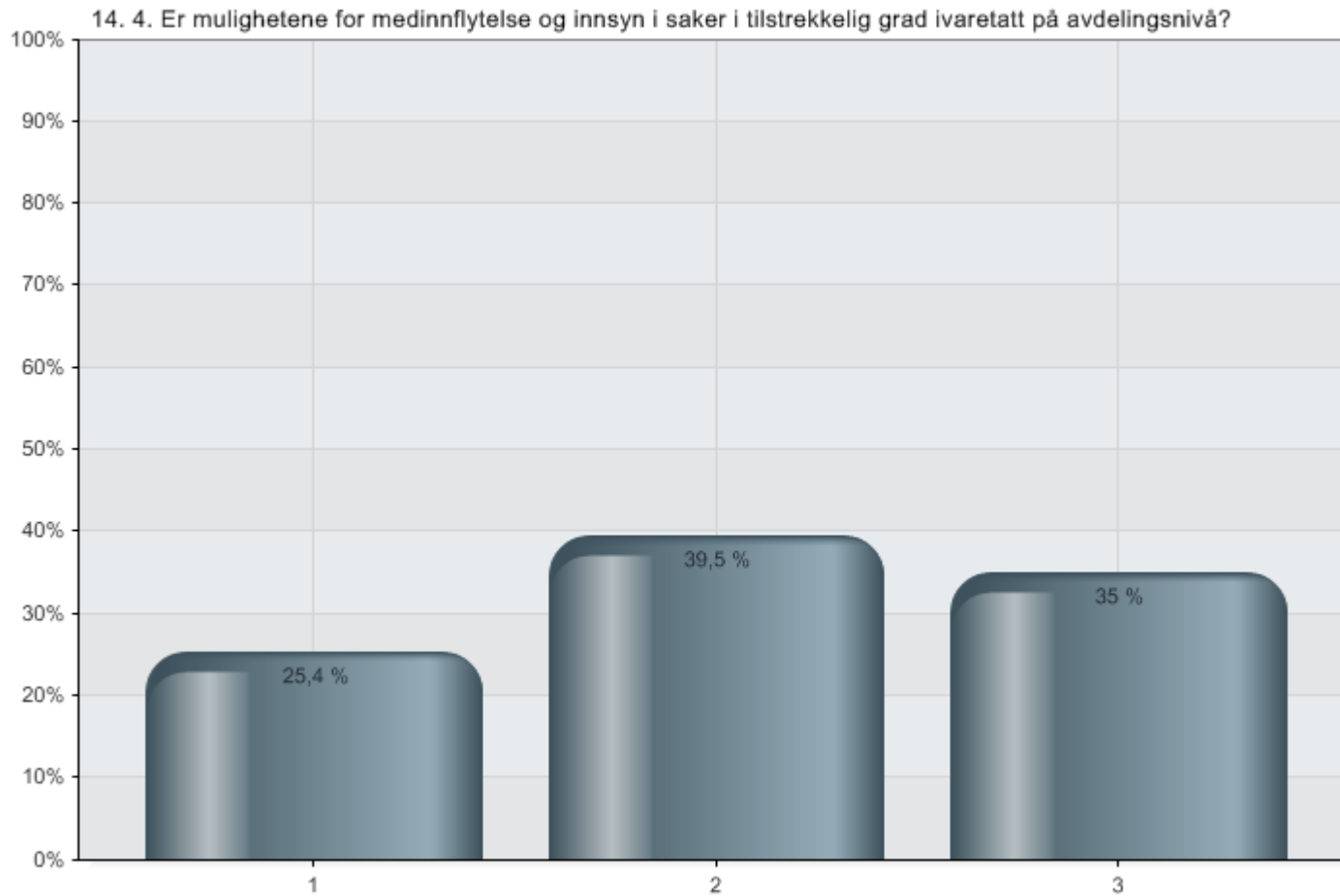
12. 3. Er mulighetene for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på institutt/programnivå?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	30,4 %	144
2	Nei	33,8 %	160
3	Det kan jeg ikke bedømme	35,7 %	169
Total			473

Gjennomsnitt		2,05
Standard avvik		0,81
Median		2

14. 4. Er mulighetene for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på avdelingsnivå?

1	Ja
2	Nei
3	Det kan jeg ikke bedømme



N
468

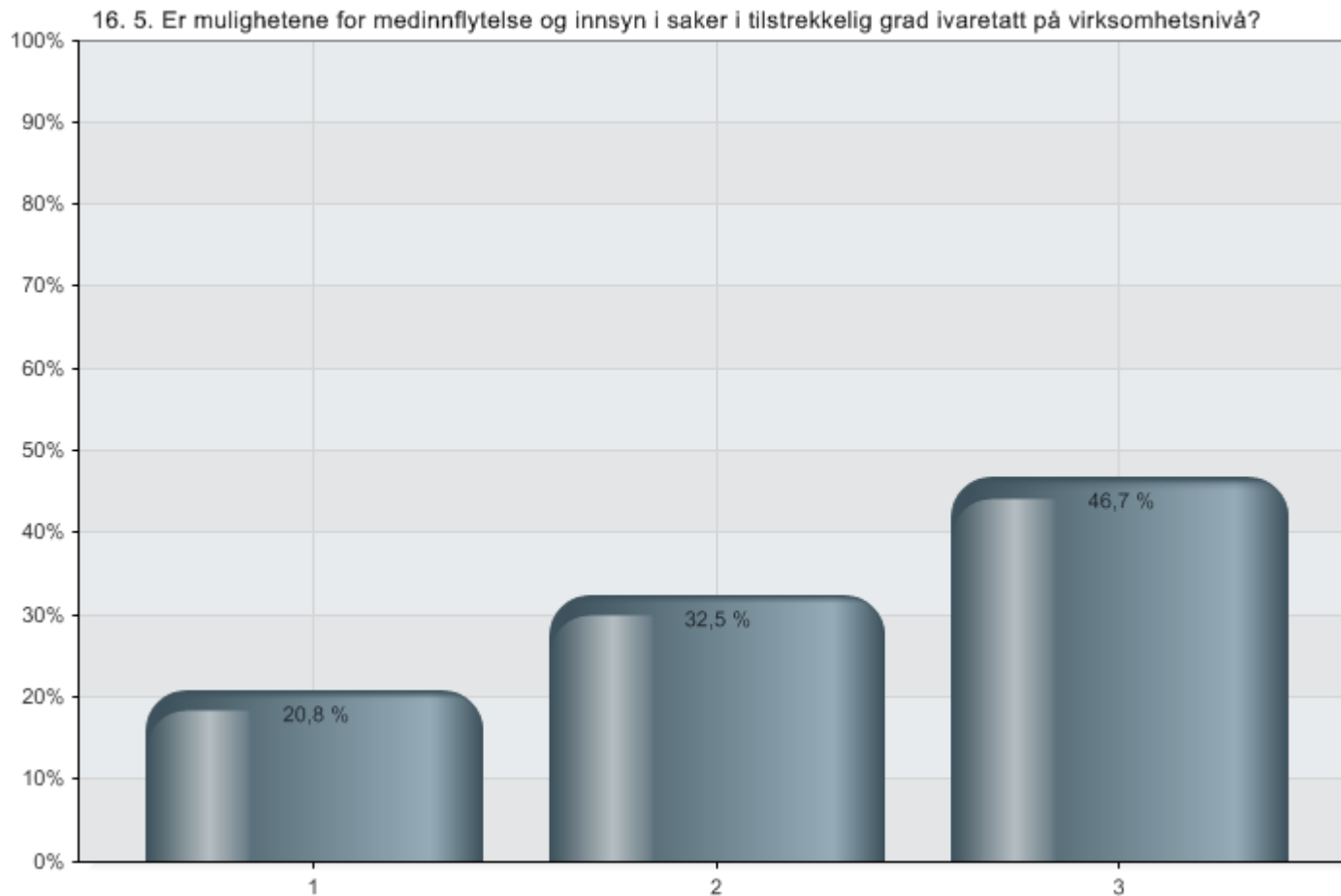
Denne undersøkelsen

14. 4. Er mulighetene for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på avdelingsnivå?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	25,4 %	119
2	Nei	39,5 %	185
3	Det kan jeg ikke bedømme	35,0 %	164
Total			468

Gjennomsnitt		2,10
Standard avvik		0,77
Median		2

16. 5. Er mulighetene for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på virksomhetsnivå?



1	Ja
2	Nei
3	Det kan jeg ikke bedømme

N
471

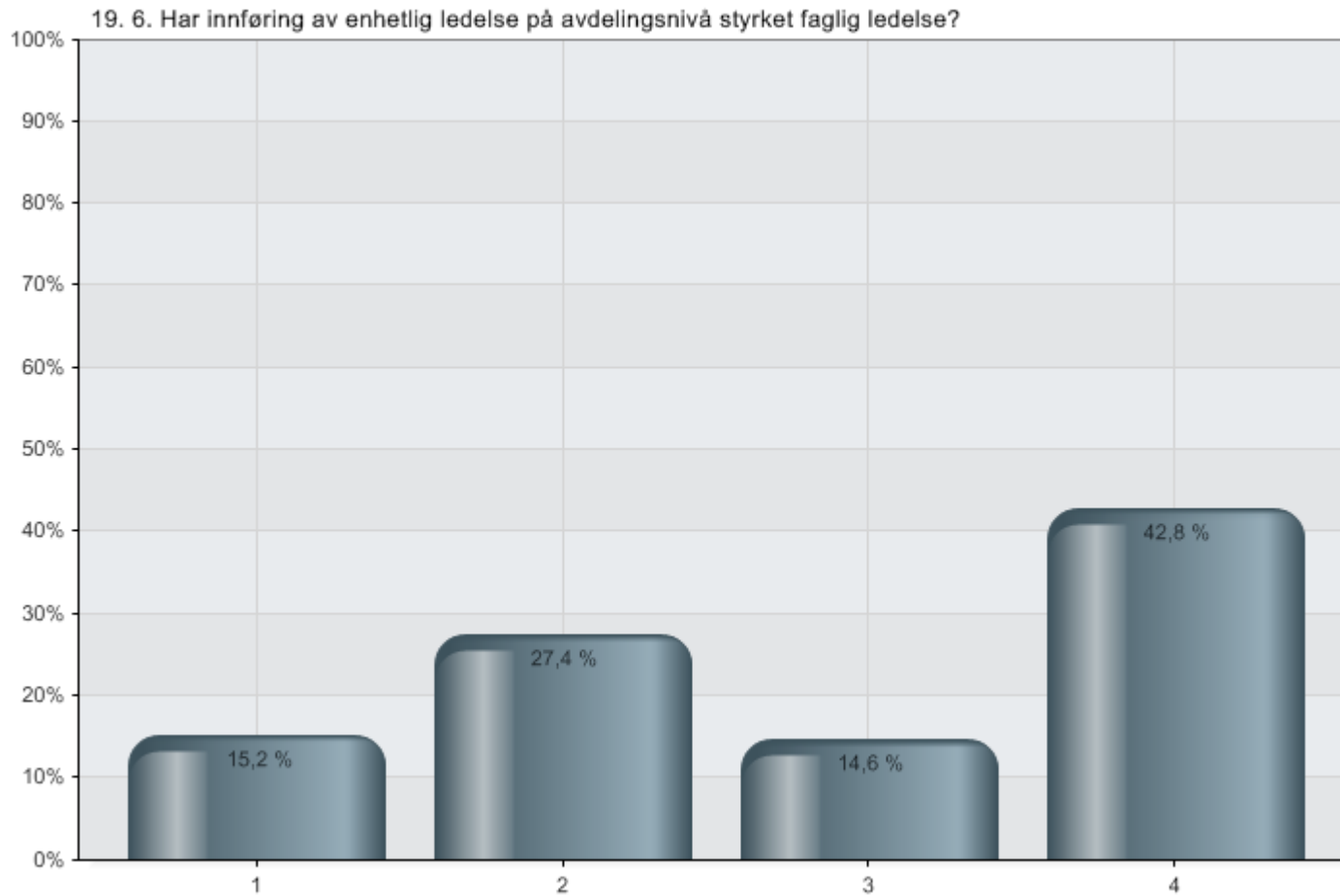
Denne undersøkelsen

16. 5. Er mulighetene for medinnflytelse og innsyn i saker i tilstrekkelig grad ivaretatt på virksomhetsnivå?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	20,8 %	98
2	Nei	32,5 %	153
3	Det kan jeg ikke bedømme	46,7 %	220
Total			471

Gjennomsnitt		2,26
Standard avvik		0,78
Median		2

19. 6. Har innføring av enhetlig ledelse på avdelingsnivå styrket faglig ledelse?



1	Ja, faglig ledelse er blitt styrket
2	Faglig ledelse er blitt verken styrket eller svekket
3	Nei, faglig ledelse er blitt svekket
4	Det kan jeg ikke bedømme

N
474

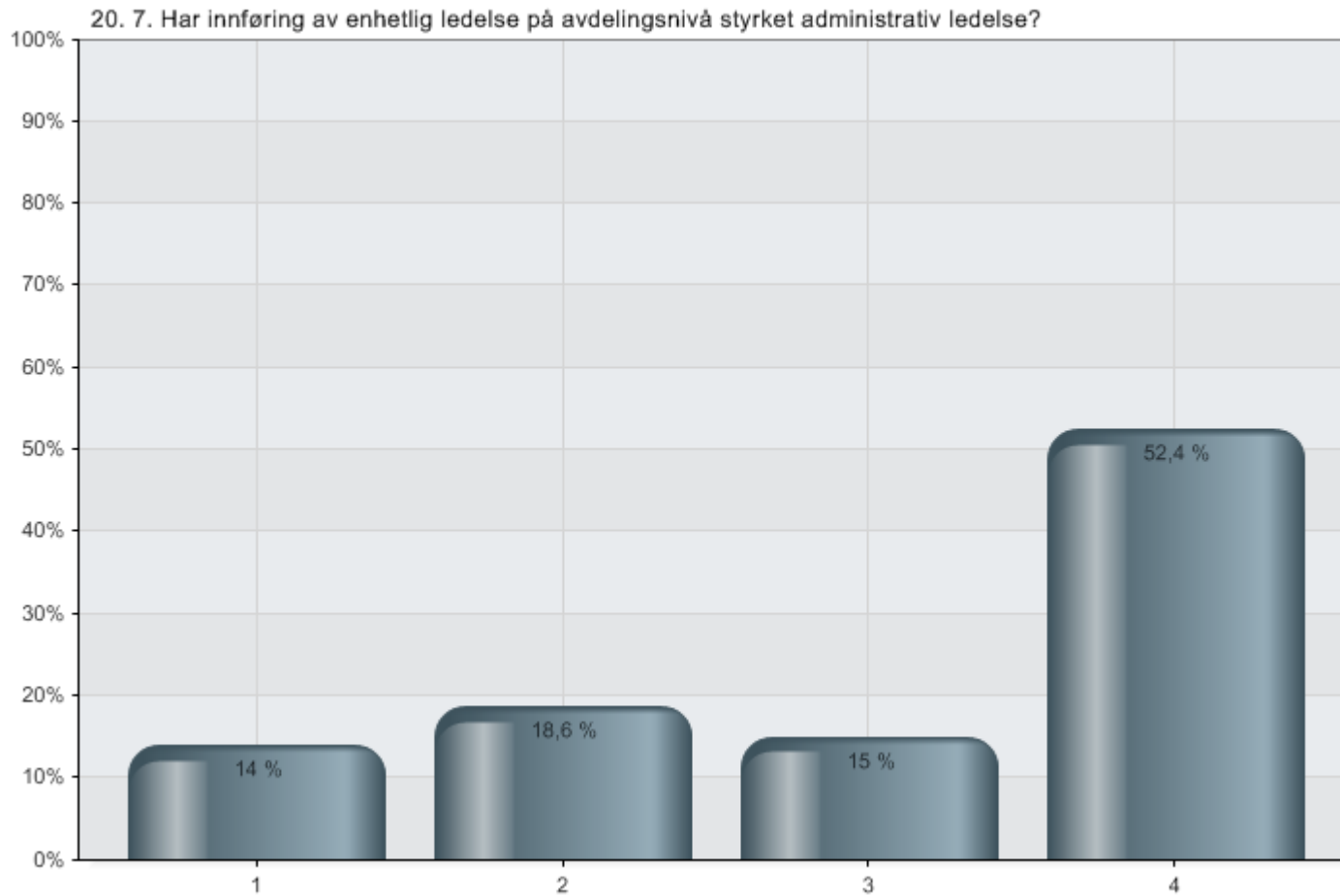
Denne undersøkelsen

19. 6. Har innføring av enhetlig ledelse på avdelingsnivå styrket faglig ledelse?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja, faglig ledelse er blitt styrket	15,2 %	72
2	Faglig ledelse er blitt verken styrket eller svekket	27,4 %	130
3	Nei, faglig ledelse er blitt svekket	14,6 %	69
4	Det kan jeg ikke bedømme	42,8 %	203
Total			474

Gjennomsnitt		2,85
Standard avvik		1,13
Median		3

20. 7. Har innføring av enhetlig ledelse på avdelingsnivå styrket administrativ ledelse?



1	Ja
2	Uendret
3	Nei
4	Det kan jeg ikke bedømme

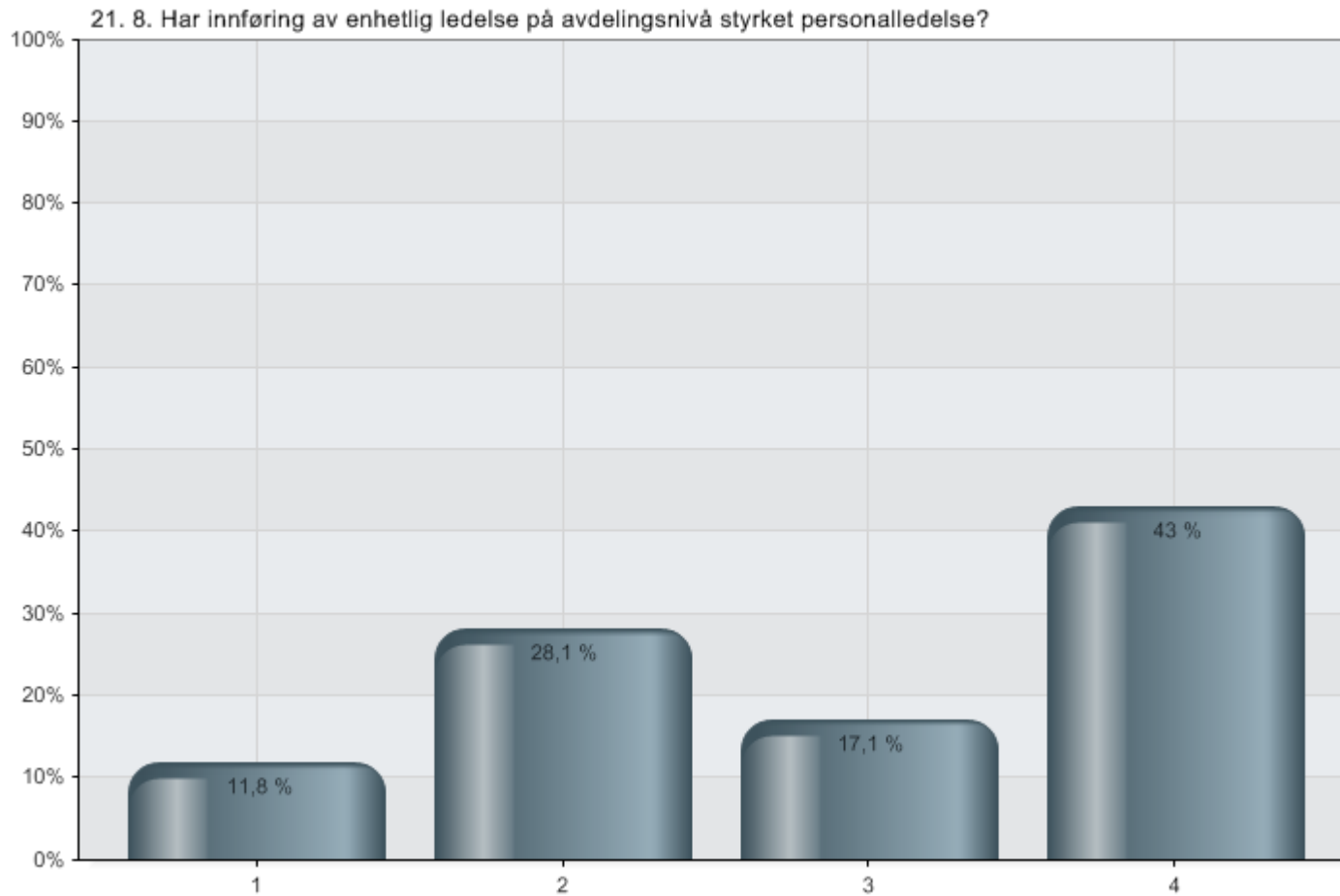
	N
Denne undersøkelsen	473

20. 7. Har innføring av enhetlig ledelse på avdelingsnivå styrket administrativ ledelse?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	14,0 %	66
2	Uendret	18,6 %	88
3	Nei	15,0 %	71
4	Det kan jeg ikke bedømme	52,4 %	248
Total			473

Gjennomsnitt		3,06
Standard avvik		1,12
Median		4

21. 8. Har innføring av enhetlig ledelse på avdelingsnivå styrket personalledelse?



1	Ja, personalledelse er blitt styrket
2	Personalledelse er verken styrket eller svekket
3	Nei, personalledelse er blitt svekket
4	Det kan jeg ikke bedømme

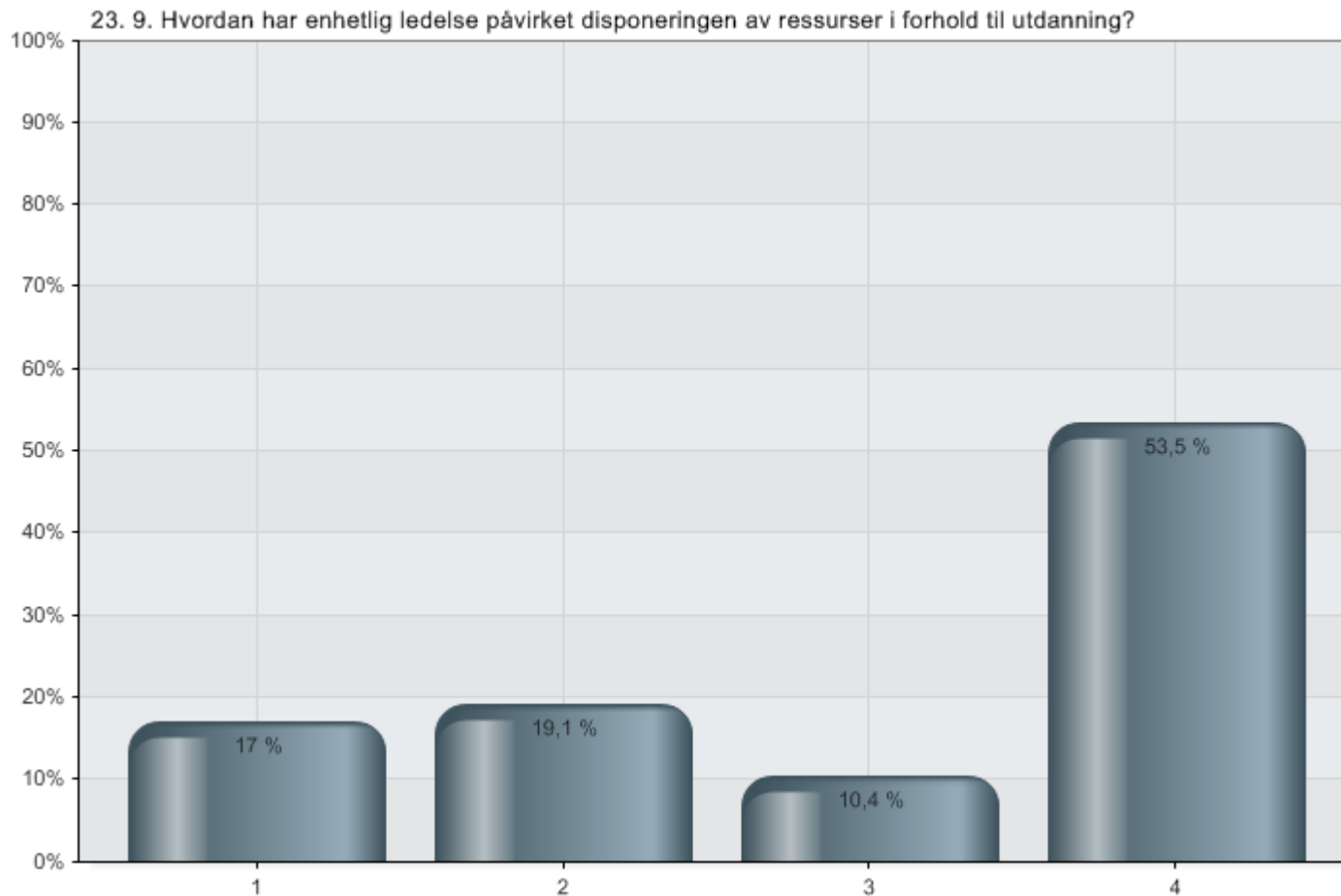
	N
Denne undersøkelsen	474

21. 8. Har innføring av enhetlig ledelse på avdelingsnivå styrket personalledelse?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja, personalledelse er blitt styrket	11,8 %	56
2	Personalledelse er verken styrket eller svekket	28,1 %	133
3	Nei, personalledelse er blitt svekket	17,1 %	81
4	Det kan jeg ikke bedømme	43,0 %	204
Total			474

Gjennomsnitt		2,91
Standard avvik		1,08
Median		3

23. 9. Hvordan har enhetlig ledelse påvirket disponeringen av ressurser i forhold til utdanning?



1	Ressursbruken er blitt mer målrettet
2	Det er ingen forskjell i forhold til den gamle ordningen
3	Ressursbruken er blitt mindre målrettet
4	Det kan jeg ikke bedømme

N
471

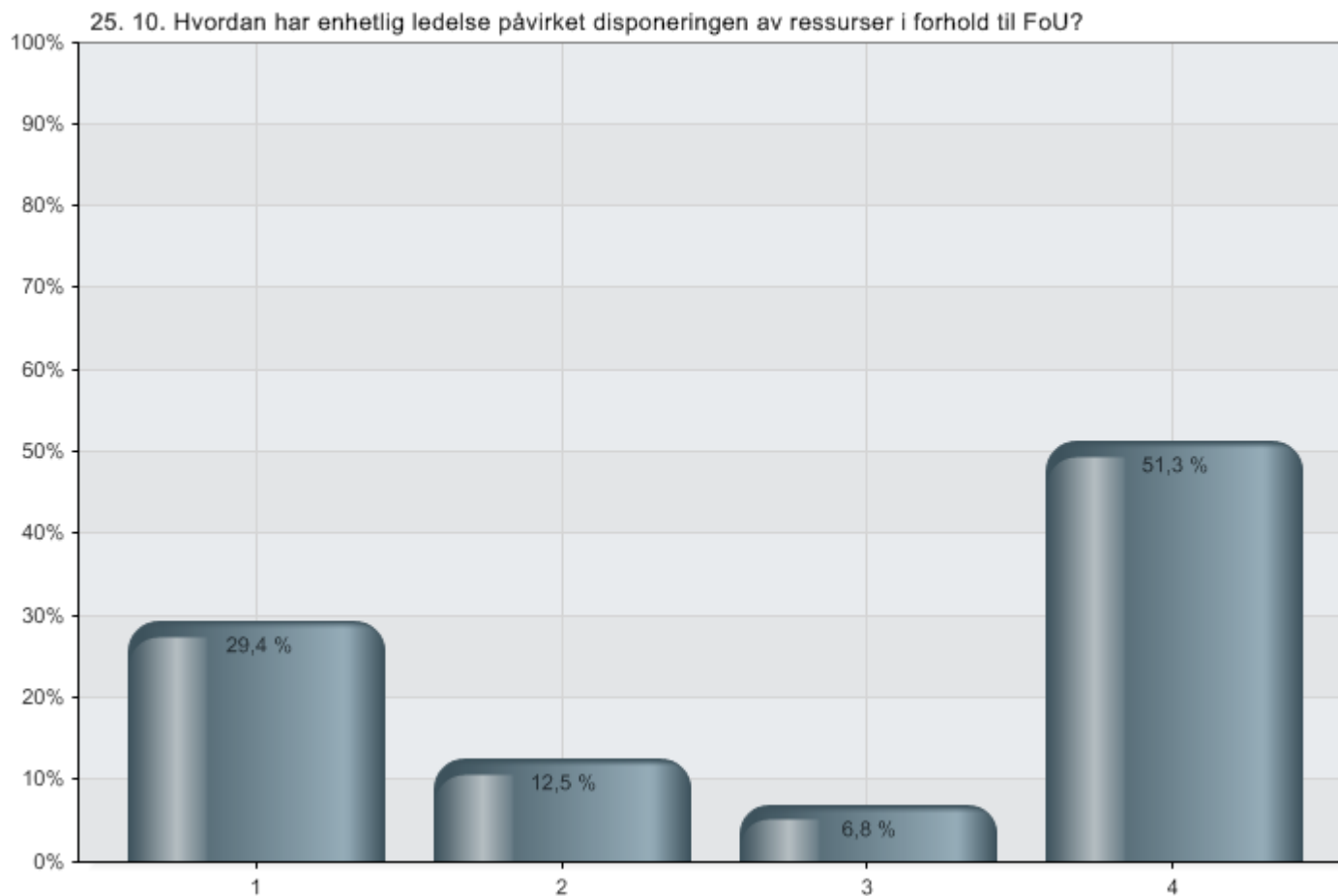
Denne undersøkelsen

23. 9. Hvordan har enhetlig ledelse påvirket disponeringen av ressurser i forhold til utdanning?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ressursbruken er blitt mer målrettet	17,0 %	80
2	Det er ingen forskjell i forhold til den gamle ordningen	19,1 %	90
3	Ressursbruken er blitt mindre målrettet	10,4 %	49
4	Det kan jeg ikke bedømme	53,5 %	252
Total			471

Gjennomsnitt		3,00
Standard avvik		1,19
Median		4

25. 10. Hvordan har enhetlig ledelse påvirket disponeringen av ressurser i forhold til FoU?



1	Ressursbruken er blitt mer målrettet
2	Det er ingen forskjell i forhold til den gamle ordningen
3	Ressursbruken er blitt mindre målrettet
4	Det kan jeg ikke bedømme

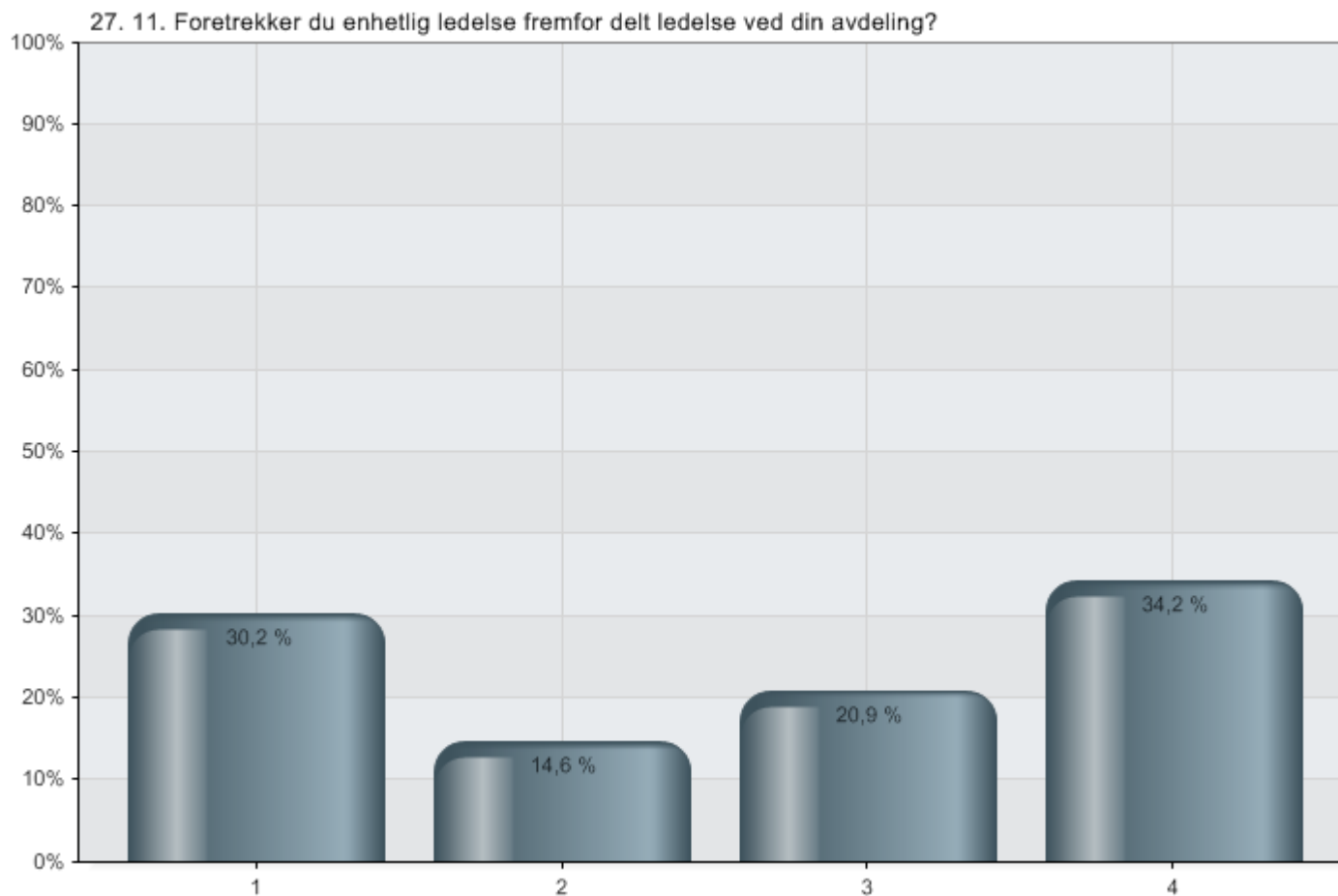
	N
Denne undersøkelsen	472

25. 10. Hvordan har enhetlig ledelse påvirket disponeringen av ressurser i forhold til FoU?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ressursbruken er blitt mer målrettet	29,4 %	139
2	Det er ingen forskjell i forhold til den gamle ordningen	12,5 %	59
3	Ressursbruken er blitt mindre målrettet	6,8 %	32
4	Det kan jeg ikke bedømme	51,3 %	242
Total			472

Gjennomsnitt		2,80
Standard avvik		1,33
Median		4

27. 11. Foretrekker du enhetlig ledelse fremfor delt ledelse ved din avdeling?



1	Ja
2	Det er ingen forskjell i praksis mellom de to ordningene
3	Nei
4	Det kan jeg ikke bedømme

N
473

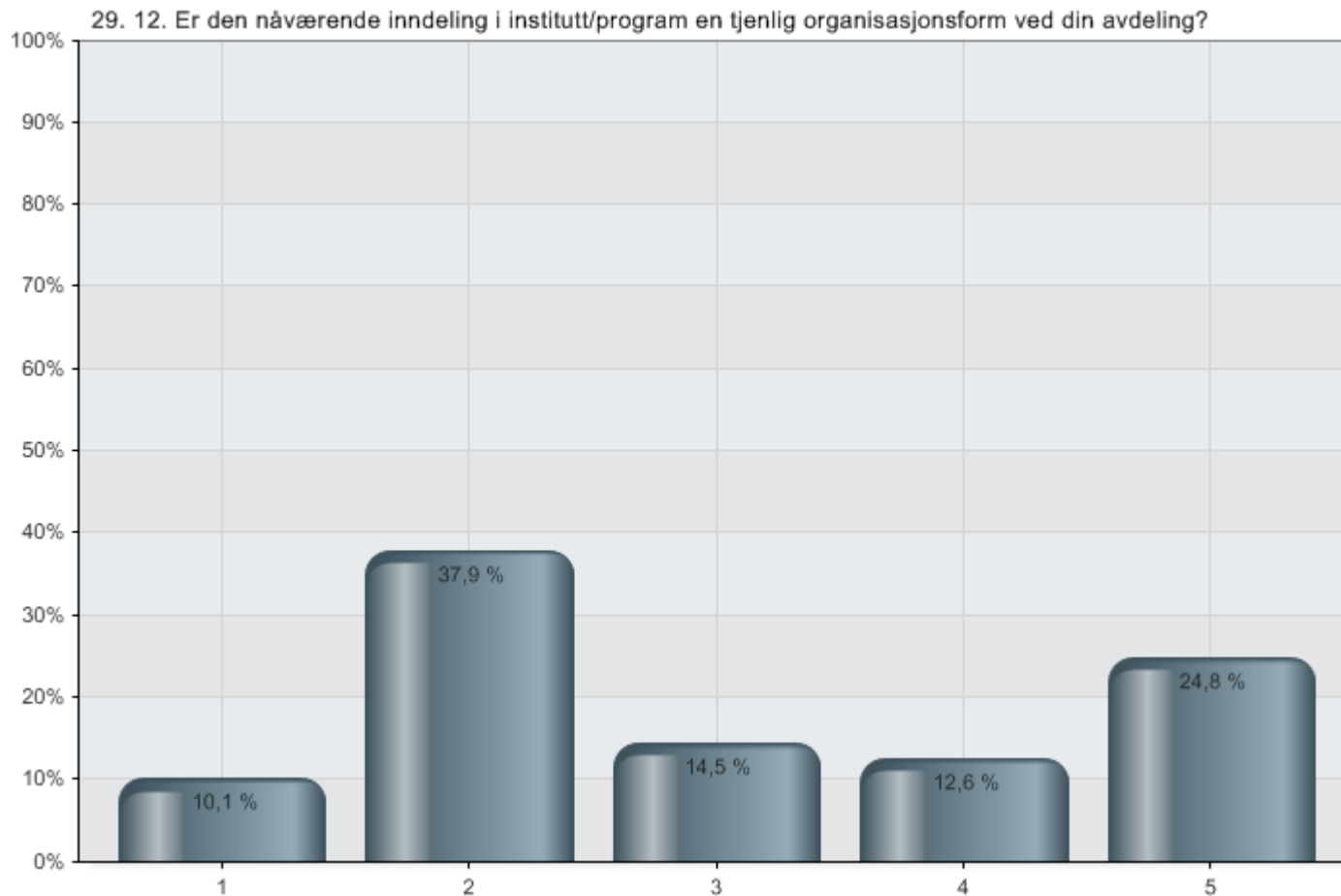
Denne undersøkelsen

27. 11. Foretrekker du enhetlig ledelse fremfor delt ledelse ved din avdeling?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	30,2 %	143
2	Det er ingen forskjell i praksis mellom de to ordningene	14,6 %	69
3	Nei	20,9 %	99
4	Det kan jeg ikke bedømme	34,2 %	162
Total			473

Gjennomsnitt		2,59
Standard avvik		1,24
Median		3

29. 12. Er den nåværende inndeling i institutt/program en tjenlig organisasjonsform ved din avdeling?



1	Ja, den fungerer veldig bra
2	Ja, den fungerer stort sett bra
3	Den fungerer verken bra eller dårlig
4	Nei, den fungerer ganske dårlig
5	Det kan jeg ikke bedømme

	N
Denne undersøkelsen	475

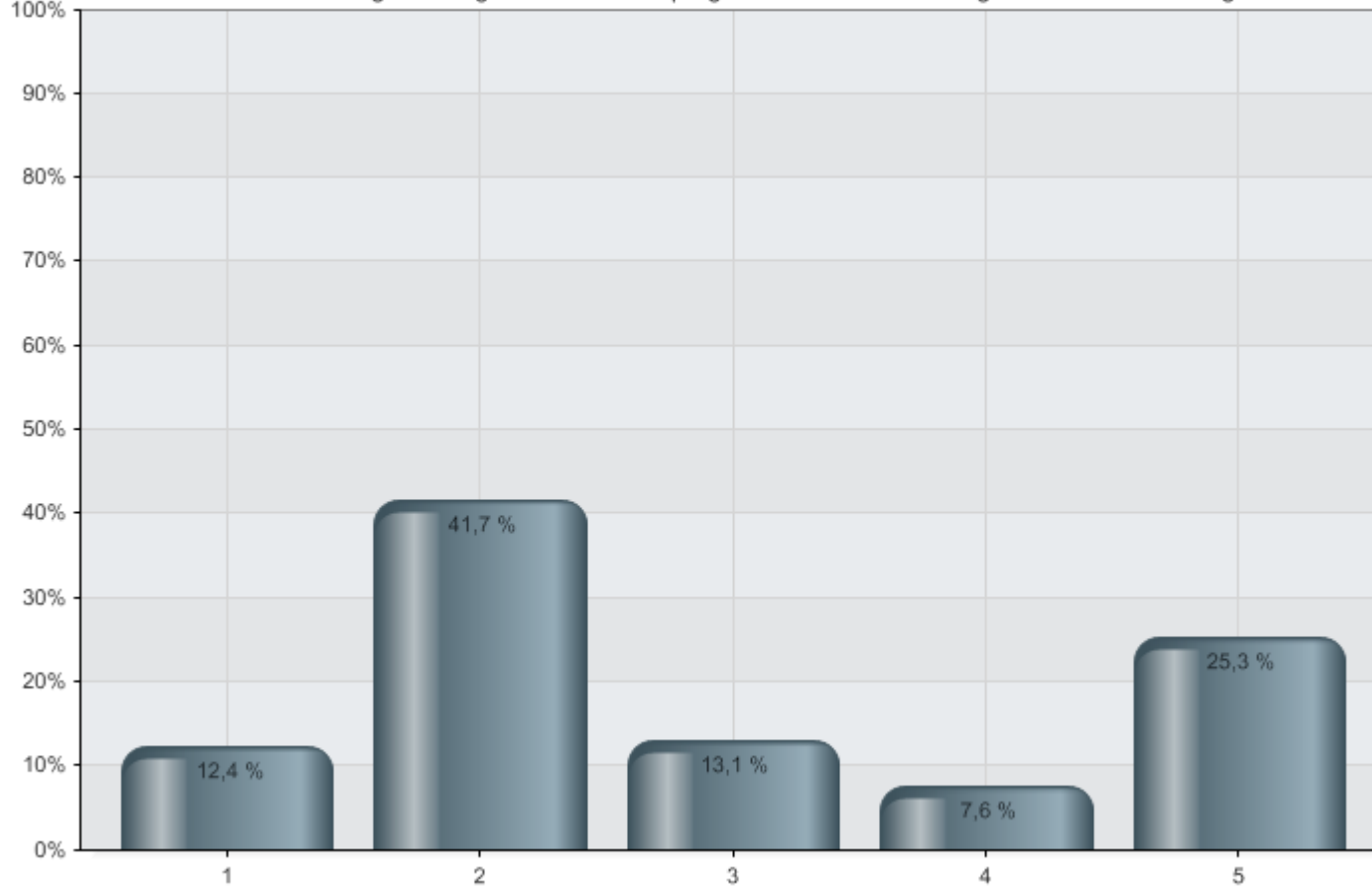
29. 12. Er den nåværende inndeling i institutt/program en tjenlig organisasjonsform ved din avdeling?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja, den fungerer veldig bra	10,1 %	48
2	Ja, den fungerer stort sett bra	37,9 %	180
3	Den fungerer verken bra eller dårlig	14,5 %	69
4	Nei, den fungerer ganske dårlig	12,6 %	60
5	Det kan jeg ikke bedømme	24,8 %	118
Total			475

Gjennomsnitt		3,04
Standard avvik		1,38
Median		3

31. 13. Er den interne organiseringen av institutter/programmer hensiktsmessig i forhold til utdanningsvirksomheten?

31. 13. Er den interne organiseringen av institutter/programmer hensiktsmessig i forhold til utdanningsvirksomheten?



1	Ja
2	Stort sett ja
3	Bare i liten grad
4	Nei
5	Det kan jeg ikke bedømme

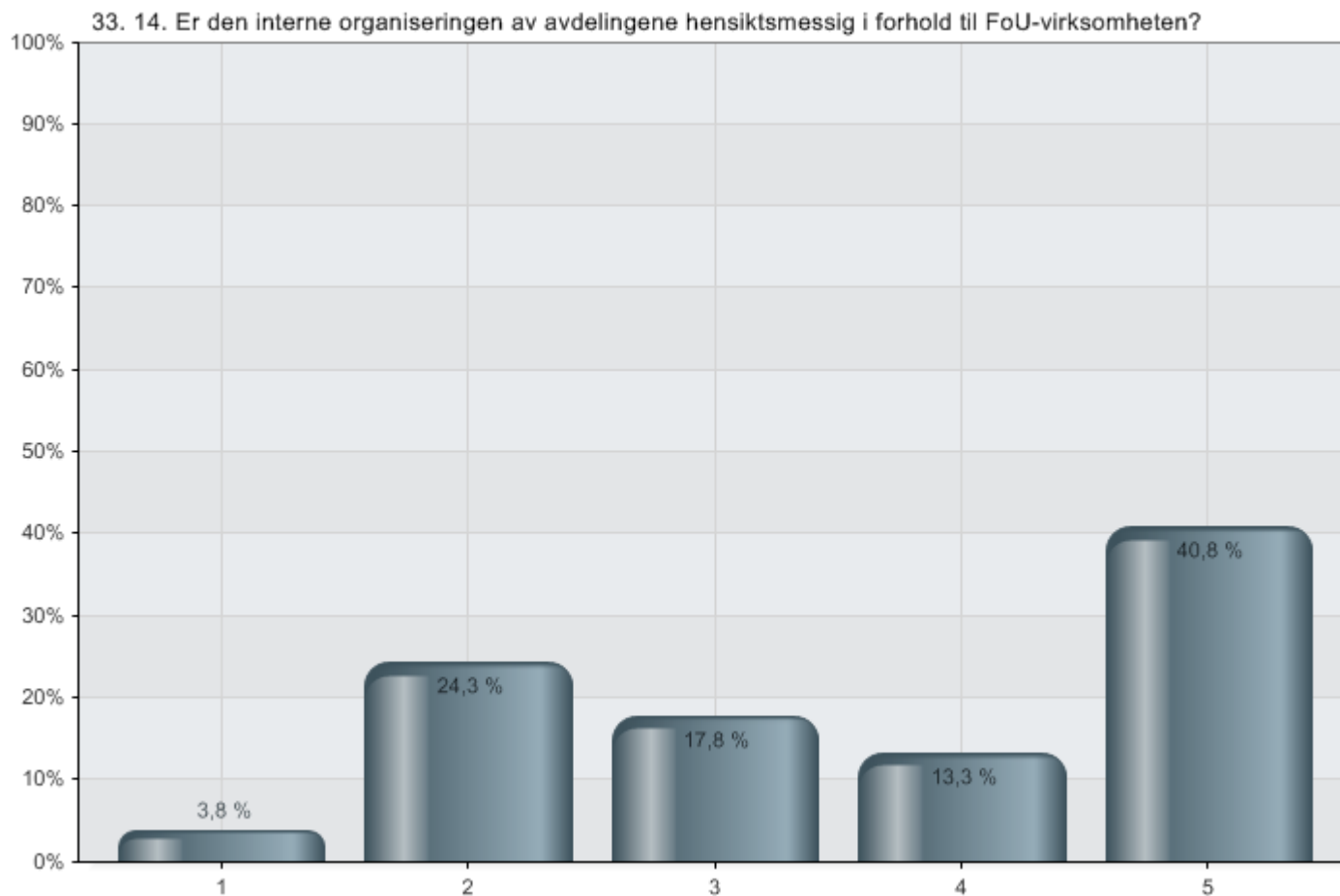
	N
Denne undersøkelsen	475

31. 13. Er den interne organiseringen av institutter/programmer hensiktsmessig i forhold til utdanningsvirksomheten?

		Denne undersøkelsen	
Alternativer		Prosent	Verdi
1	Ja	12,4 %	59
2	Stort sett ja	41,7 %	198
3	Bare i liten grad	13,1 %	62
4	Nei	7,6 %	36
5	Det kan jeg ikke bedømme	25,3 %	120
Total			475

Gjennomsnitt		2,92
Standard avvik		1,41
Median		2

33. 14. Er den interne organiseringen av avdelingene hensiktsmessig i forhold til FoU-virksomheten?



1	Ja, den fungerer veldig bra
2	Ja, den fungerer stort sett bra
3	Den fungerer verken bra eller dårlig
4	Nei, den fungerer ganske dårlig
5	Det kan jeg ikke bedømme

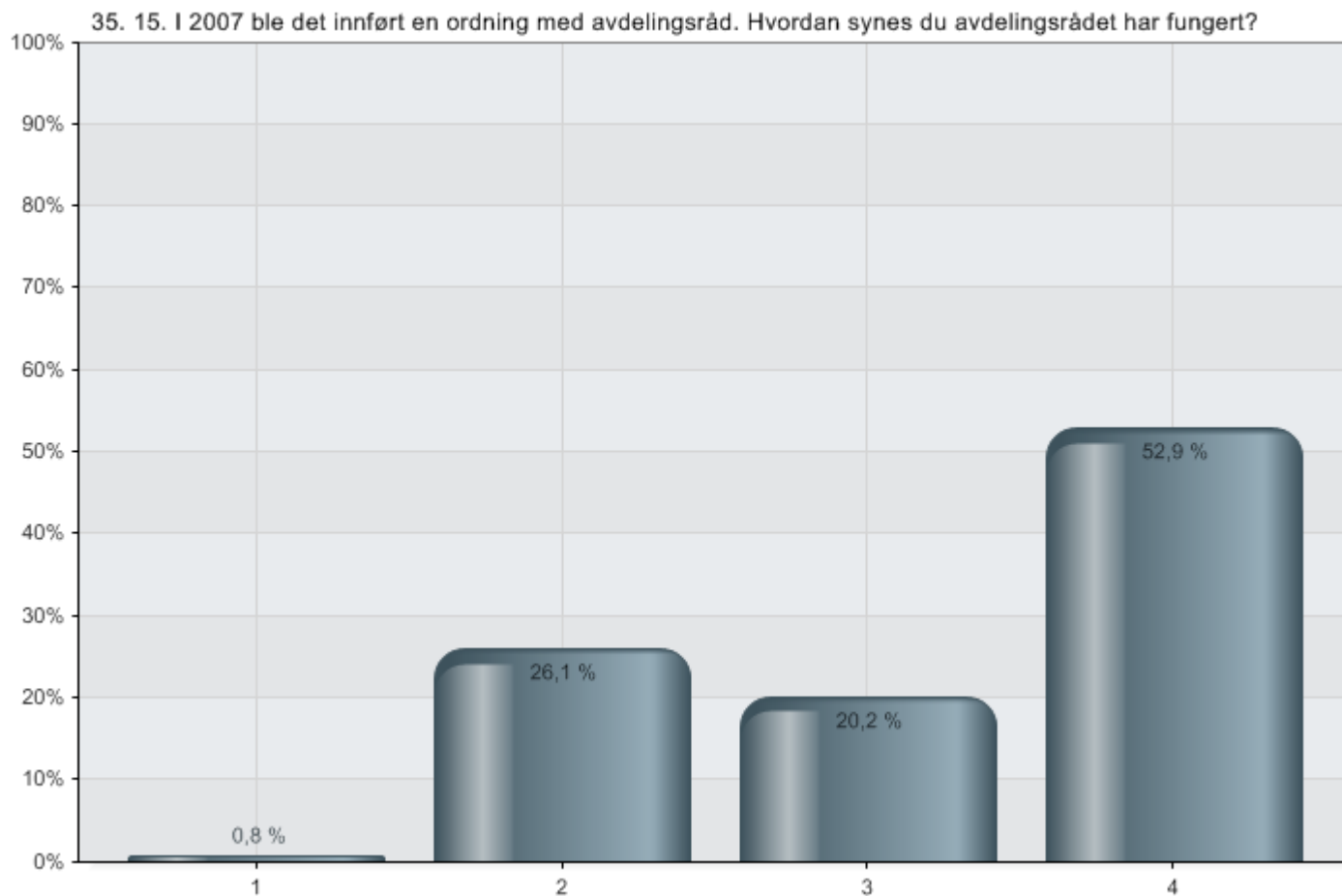
	N
Denne undersøkelsen	473

33. 14. Er den interne organiseringen av avdelingene hensiktsmessig i forhold til FoU-virksomheten?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja, den fungerer veldig bra	3,8 %	18
2	Ja, den fungerer stort sett bra	24,3 %	115
3	Den fungerer verken bra eller dårlig	17,8 %	84
4	Nei, den fungerer ganske dårlig	13,3 %	63
5	Det kan jeg ikke bedømme	40,8 %	193
Total			473

Gjennomsnitt		3,63
Standard avvik		1,33
Median		4

35. 15. I 2007 ble det innført en ordning med avdelingsråd. Hvordan synes du avdelingsrådet har fungert?



1	Svært tilfredstillende
2	Tilfredstillende
3	Lite tilfredstillende
4	Kan ikke vurdere det

	N
Denne undersøkelsen	471

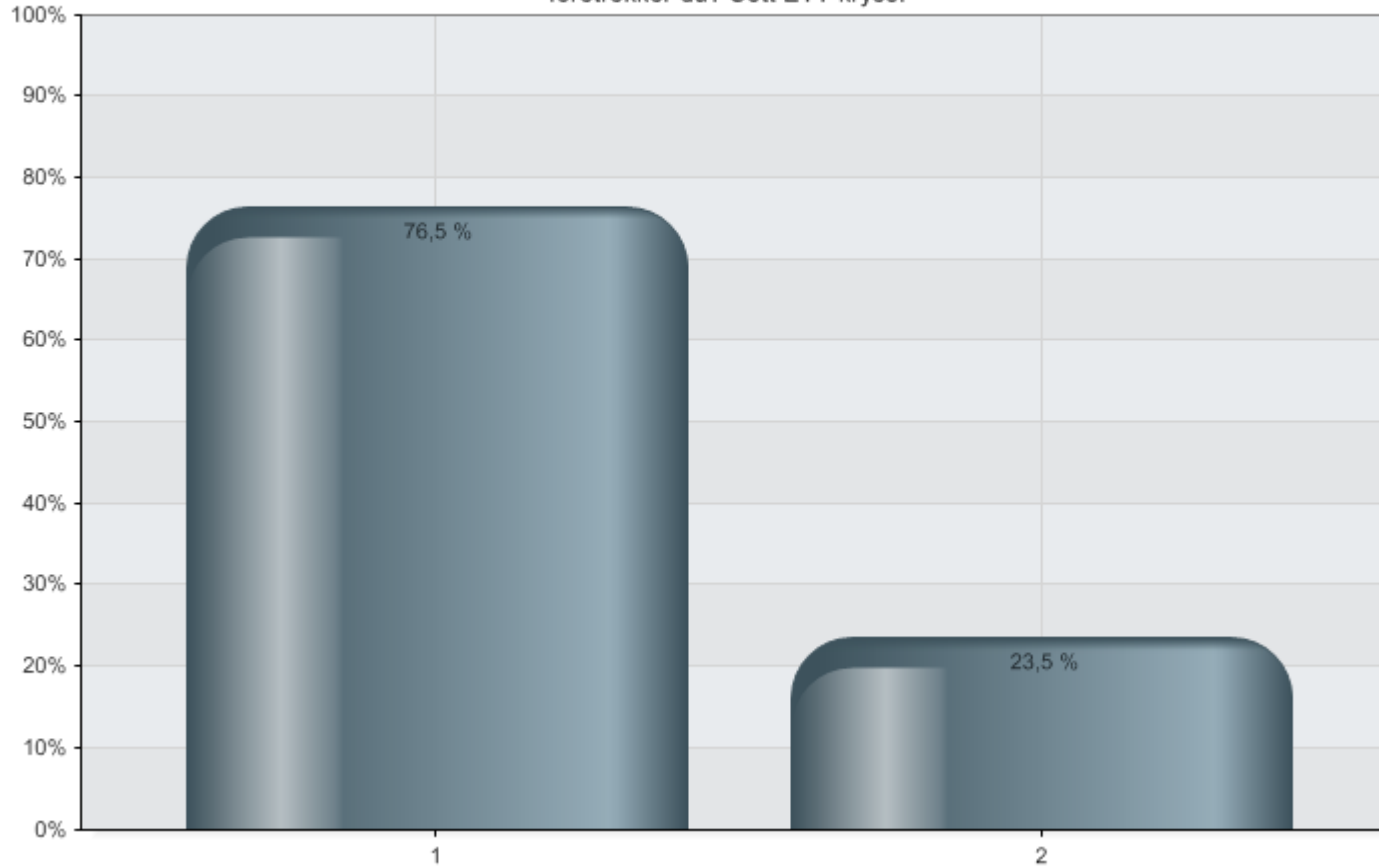
35. 15. I 2007 ble det innført en ordning med avdelingsråd. Hvordan synes du avdelingsrådet har fungert?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Svært tilfredstillende	0,8 %	4
2	Tilfredstillende	26,1 %	123
3	Lite tilfredstillende	20,2 %	95
4	Kan ikke vurdere det	52,9 %	249
Total			471

Gjennomsnitt		3,25
Standard avvik		0,87
Median		4

38. 16. Universitets- og høyskoleloven åpnet fra 2005 for to modeller for øverste ledelse av høgskolen. Hvilken foretrekker du? Sett ETT kryss.

38. 16. Universitets- og høyskoleloven åpnet fra 2005 for to modeller for øverste ledelse av høgskolen. Hvilken foretrekker du? Sett ETT kryss.



1	Fortsette som nå med valgt rektor som styreleder og administrerende direktør som administrativt ansvarlig
2	Rektor bør tilsettes av styret og fungere som institusjonens daglige leder, mens HiB får ekstern styreleder

N
442

Denne undersøkelsen

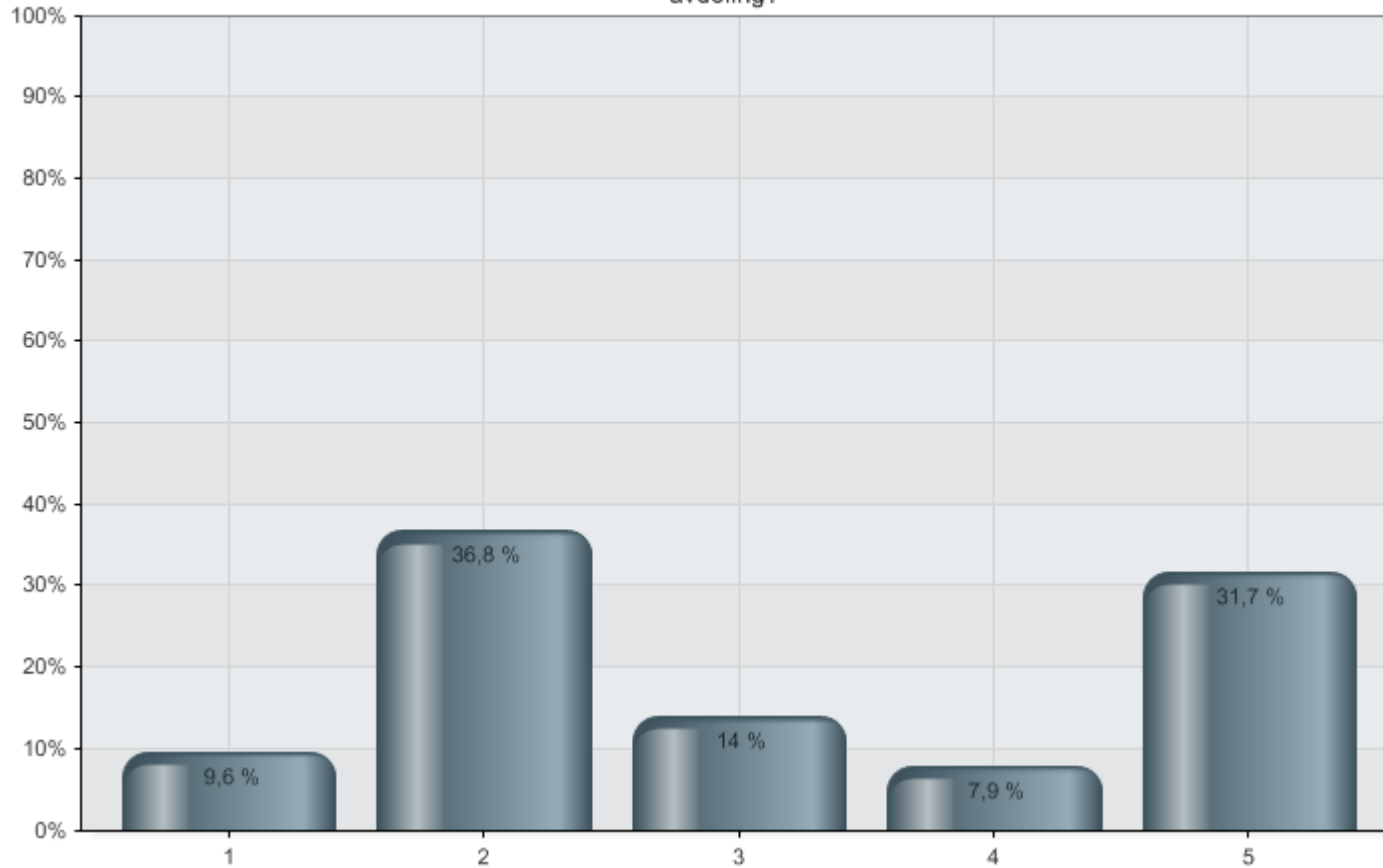
38. 16. Universitets- og høyskoleloven åpnet fra 2005 for to modeller for øverste ledelse av høyskolen. Hvilken foretrekker du? Sett ETT kryss.

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Fortsette som nå med valgt rektor som styreleder og administrerende direktør som administrativt ansvarlig	76,5 %	338
2	Rektor bør tilsettes av styret og fungere som institusjonens daglige leder, mens HiB får ekstern styreleder	23,5 %	104
Total			442

Gjennomsnitt		1,24
Standard avvik		0,42
Median		1

39. 17. Opplever du at det er samsvar mellom mål og prioriteringer gitt av styret og mål og prioriteringer på din avdeling?

39. 17. Opplever du at det er samsvar mellom mål og prioriteringer gitt av styret og mål og prioriteringer på din avdeling?



1	Ja
2	Stort sett ja, men ikke alltid
3	Ofte ikke
4	Nei
5	Det kan jeg ikke bedømme

N
470

Denne undersøkelsen

39. 17. Opplever du at det er samsvar mellom mål og prioriteringer gitt av styret og mål og prioriteringer på din avdeling?

Alternativer		Denne undersøkelsen	
		Prosent	Verdi
1	Ja	9,6 %	45
2	Stort sett ja, men ikke alltid	36,8 %	173
3	Ofte ikke	14,0 %	66
4	Nei	7,9 %	37
5	Det kan jeg ikke bedømme	31,7 %	149
Total			470

Gjennomsnitt		3,15
Standard avvik		1,44
Median		3