



UNIVERSITETET I BERGEN

Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap

AORG350

Masteroppgave

Høst 2018

Flere akademiske ledelsesideal?

En studie av ulike begrunnelser for ledelsesmodellene i universitets- og høyskoleloven etter strukturreformen

Magnus Brekke Nygaard

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg de to ledelsesmodellene i universitets- og høyskolesektorene, nemlig valgt, todelt ledelse og ansatt, enhetlig ledelse. Studien undersøker prosessen hvor hovedmodellen for ledelse ble endret i 2016 og bruker denne prosessen som kildemateriale for å studere begrunnelsene som brukes til støtte eller motstand for de to ledelsesmodellene. Begrunnelsene og argumentene for de to modellene analyseres i lys av Larsen (2006) sine fire ulike styringsperspektiver for sektoren: den kollegiale modellen, kunnskapsbedriftsmodellen, den hierarkiske modellen og forhandlingsmodellen. Både tekstmateriale, som høringssvar, styresaker og styrevedtak, samt et intervjumateriale fra rektorer i sektoren, brukes som datamateriale i oppgaven.

Opgaven finner støtte for at de fire styringsperspektivene kan benyttes for å begrunne ledelsesmodellene i akademia. Det finnes støtte for at den ansatte ledelsesmodellen samsvarer mest med kunnskapsbedriftsmodellen, mens den valgte ledelsesmodellen samsvarer mest med den kollegiale modellen. Likevel går argumentene for de to ledelsesmodellene i flere ulike og overlappende retninger, og styringsmodellene overlapper derfor hverandre en hel del. Men flere forhold peker på at viktigheten, i begge ledelsesmodellene, av å fremheve resultatelementer som samsvarer med kunnskapsbedriftsmodellen eksternt og medvirkningselementer som samsvarer med den kollegiale modellen internt. Et slik intern og eksternt skillelinje finnes også ved at det skilles mellom intern og eksternt legitimitet. Intern legitimitet tilskrives oftest til den valgte ledelsesmodellen, mens eksternt legitimitet tilskrives oftest til den ansatte ledelsesmodellen. Denne skillelinjen er derimot også tvetydelig. Oppgaven presenterer alternative begreper for å forklare grunnlaget for to ulike typer ledelsesidealer ved universitetene, som kanskje heller kan benyttes i studiet av den ansatte og den valgte ledelsesmodellen i universitets- og høyskoleloven.

Forord

Veien mot ferdigstilling av denne masteroppgaven har vært lang og kronglete, men langt om lenge og lengre enn langt er det med lettet sinn oppgaven endelig er ferdigstilt.

Det er mange som skal takkes for at det har latt seg skje. Først vil jeg takke veileder Ivar Bleiklie og biveileder Svein Michelsen for gode råd og tilbakemeldinger underveis. En takk må også rettes til medlemmene av forskningsgruppen Kunnskap, politikk og organisering ved instituttet, og særlig Kari Tove Elvebakken som ledet forskningsgruppen våren 2018.

Takk til respondentene som takket ja til å la seg intervju. Takk også til Anne Lise Fimreite som stilte velvillig opp i det jeg trengte testpersoner til intervjuguiden.

En stor takk til Linnea Reitan Jensen for korrekturlesning. Og også en stor takk til alle medstudentene på admorg for gode studietips, god stemning og mange hyggelige stunder.

Helt til slutt må jeg også takke den norske velferdsstaten med Lånekassen i spissen for å ha gjort det mulig for meg å fullføre høyere universitetsutdanning på mastergradsnivå som en av de første fra vår familie.

Oma denne er til deg.

Magnus B. Nygaard

Bergen, 3.12.2018

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Forkortelser i oppgaven	6
1. Innledning og bakgrunn	7
1.1 – Om ledelse, ledelsesmodeller og legitimitet som tema	9
1.2 – Om universitets- og høyskolesektoren som undersøkelsesobjekt.....	11
1.2.1 - To norske modeller for universitetsledelse.....	13
1.3 – Om oppgaven og masterprosjektet.....	14
2.0 – Teoretisk rammeverk	17
2.1 Ulike perspektiver på universitetet og dets ledelsesinnretning.....	18
2.1.1 - Universitetet som fagfellesskap: En kollegial modell.....	19
2.1.2 - Universitetet som en politisk forhandlingsarena: Forhandlingsmodellen.....	22
2.1.3 – Universitetet som et hierarki: den hierarkiske modellen.....	25
2.1.4 - Universitetet som marked: kunnskapsbedriftsmodellen.....	26
2.2 –Forventninger til funn.....	28
2.2.1 - Hvilke aktører opptrer i relasjon til institusjonene og dets ledelse? Kilder til legitimitet.	30
3.0 - Forskningsdesign og metode	31
3.1 - Masteroppgavens formål	32
3.2 – Hvilken type forskningsprosjekt er det?	35
3.3 – Anvendte metoder	36
3.3.1 – Tekst- og dokumentanalyse.....	37
3.3.1.1 – Idéanalyse og diskursanalyse	37
3.3.1.2 – Datatyper og datautvalgelse	39
3.3.2 - Intervjuanalyse	41
3.3.2.1 - Praktisk håndtering av intervjuene	43
3.4 - utfordringer og muligheter med datagrunnlaget: Reliabilitet, validitet og teoretisk generalisering.....	44
3.5 – Forskningsetiske bemerkninger.....	47
4.0 – Kontekstualisering	48
4.1 – Fra eliteutdanning til masseutdanning. Sterkere statlig styring	48
4.2 - Den norske universitetsreformkonteksten	51
4.2.1 – Kvalitetsreformen	52
4.2.2 – Strukturreformen	54
4.3 - Ulike institusjonstyper og skillelinjer i sektoren.....	56
6.0 – Hvordan begrunnes og legitimeres ledelsesmodellene?	58

6.1 – Samfunnets syn på de to ledelsesmodellene uttrykt gjennom en lovendringsprosess.....	58
6.1.1 – Høringsbrev og lovforslag.....	58
6.1.2 - Komitébehandling og stortingsdebatten om ny hovedmodell for ledelse	61
6.1.3 – Samfunnets syn oppsummert	64
6.2 – Institusjonenes syn på de to ledelsesmodellene.....	65
6.2.1 - Institusjoner som hadde ansatt rektor før lovendringen og fortsatt har ansatt rektor.....	66
6.2.2 - Institusjoner med valgt rektor før lovendringen og som har fortsatt har valgt rektor.....	68
6.2.3 - Institusjoner som hadde valgt rektor før reformen, men som har byttet til ansatt rektor	80
7.0 - Hva mener lederne om sitt handlingsrom, sin egen rolle og institusjonens rolle?	93
7.1 – Om rektorrollen og institusjonens rolle	93
7.2 – Legitimitet gjennom intern medbestemmelse og ekstern synlighet	96
7.3 – Ledernes handlingsrom. Hvor går autoritetens legitime grense?	97
7.4 - Lederrelasjoner	98
7.5 – Særskilt om valgt ledelse	101
7.6 – Intervjuanalysen og tekstanalysen oppsummert	103
8.0 – Hvordan kan man forstå de ulike begrunnelsene?	105
8.1 - Hvilken universitetsstyringsmodell blir de to ledelsesmodellene begrunnet ut fra?	105
8.2 - Hvem argumenterer for hvilket perspektiv?.....	110
8.3 - Kunnskapsbedrift eksternt. Kollegial modell internt.	113
8.4 - Behov for alternativ typologi?.....	116
8.5 - Hva former ledelsesideene?.....	118
9.0 – Konklusjon og oppsummering	120
Litteratur	123
Appendiks.....	131

Forkortelser i oppgaven

AHO:	Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo
AP:	Arbeiderpartiet
DIKU:	Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning
HVL:	Høgskulen på Vestlandet
KD:	Kunnskapsdepartementet
NHH:	Norges Handelshøyskole
NOKUT:	Norsk organ for kvalitet i utdanningen
NTNU:	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NSO:	Norsk studentorganisasjon
NPM:	New Public Management
OsloMet:	OsloMet — storbyuniversitetet ¹
UH:	Universiteter og høyskoler
UH-sektoren:	Universitets- og høyskolesektoren
UH-loven:	Universitets- og høyskoleloven
UiB:	Universitetet i Bergen
UiO:	Universitetet i Oslo
UiS:	Universitetet i Stavanger
SIU:	Senter for internasjonalisering av utdanningen
SP:	Senterpartiet
SV:	Sosialistisk Venstreparti

¹ Tidligere Høyskolen i Oslo og Akershus (HiOA)

1. Innledning og bakgrunn

«I næringslivet ville det blitt sett på som en halvkorrump modell dersom administrerende direktør også hadde vært styreleder» (Lie, 2015).

Sitatet stammer fra Civita-leder og tidligere kunnskapsminister for Høyre, Kristin Clemet, i en debatt om ledelse i academia med tidligere rektor på Universitetet i Oslo (UiO) under landsmøtet til Norsk studentorganisasjon (NSO) i 2015. Clemet siktet i sitatet til utformingen av modellen med valgt, todelt ledelse. I sitatet finner vi noen av de kontroverser, ulike perspektiver og ulike aktører som belyser hovedtemaet i denne oppgaven, nemlig ledelse og ledelsesmodellene i academia.

De siste 50 årene har universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i Norge vært gjenstand for store endringsprosesser og en rekke omfattende reformer. To av de største og mest betydningsfulle reformene i nyere tid er kvalitetsreformen fra 2003-2004 og strukturreformen omkring 2014-2016. Fokuset i begge reformer har vært å frembringe en mer enhetlig og oversiktlig UH-sektor med økt transparens, mobilitet, relevans og kvalitet. Desentralisering, resultatstyring, sterkere institusjonsprofiler og konkurranse står også sentralt i reformene. Som en del av strukturreformen innledet Kunnskapsdepartementet en endring av hovedmodellen for ledelse i UH-sektoren høsten 2015. Hovedmodellen ble endret fra todelt ledelse med valg rektor, til enhetlig ledelse med ansatt rektor (heretter omtalt som valgt og ansatt ledelse). Etter en høringsrunde sommeren og sensommeren 2015 gikk forslaget til behandling i stortinget våren 2016 hvor forslaget om ny hovedmodell for ledelse i sektoren ble vedtatt uten vesentlige endringer. Forslaget førte til at mange utdanningsinstitusjoner byttet sin ledelsesmodell. Denne oppgaven setter søkelys på hvordan de to ledelsesmodellene i lys av endringen ble begrunnet.

Tidligere har ledelsesmodellene for UH-sektoren blitt vurdert og debattert i lys av Mjøsutvalget og Ryssdalutvalget sine anbefalinger i forbindelse med Kvalitetsreformen. Da Mjøsutvalget og Ryssdalutvalget sine anbefalinger ble lagt frem i henholdsvis 2000 og 2003, anbefalte de, med intern dissentering i komiteen, at lederrollen på lærestedene måtte

styrkes. Mjøs-utvalget ønsket seg den gang en ansatt ledelse og eksternt styreflertall (NOU 2000: 14, s. 41-43). Utvalget argumenterte for at en rektor tilsatt av institusjonens styre ville gi universitetene:

«...større autoritet og handlingsrom, både vis a vis institusjonens ansatte og i forhold til departementet, noe utvalgets flertall mener er nødvendig i en tid der både læringsmiljøene og forskningen og studentene og arbeidslivet stiller nye krav til institusjonene» (NOU 2000: 13, s. 406).

Ryssdalutvalget, som hadde til oppgave å utforme og foreslå en ny felles lov for UH-sektoren, foreslo også i likhet med Mjøsutvalget at rektor skulle ansettes og ikke velges (NOU 2003: 25, s. 15-16, 145 og 173). Av mindretallets innstilling kan vi likevel se at ordningen med valgt rektor var ønsket videreført, blant annet for å sikre tilstrekkelig faglig legitimitet hos ledelsen (NOU 2003: 25, s. 145). Universitetene og høyskolene uttrykte derimot at de var fornøyd med den eksisterende ledelsesmodellen (valgte rektorer) og at man ønsket å fortsette med dette (NOU 2008: 3, s. 81). Mjøsutvalget og Ryssdalutvalget sine anbefalinger, særlig anbefalingen om at universiteter og høyskoler skulle være organiserte som egne foretak, vakte den gang sterke reaksjoner i UH-sektoren. Professorer og andre interesserte samfunnsdebattanter dannet en spontan protestbevegelse kalt Vox Acadmica i et forsøk på å hindre at anbefalingene skulle bli tatt til følge politisk (Jakhelln, 2012). Sentralt i protestene sto også spørsmålet om rektor fortsatt skulle velges av de lærestedsinterne eller skulle ansettes av styret, hvor Vox Academica ønsket det førstnevnte (ibid). Det politiske resultatet ble den gang et kompromiss hvor universitetene og høyskolene forble en del av statsforvaltningen, men hvor styret ved hvert enkelt lærested fikk øk spillerom, og herunder adgang til å velge om de ville ha valgt eller ansatt rektor (Jakhelln, 2012 og NOU 2008: 3, s.82). Enkelte institusjoner, som for eksempel NTNU, vedtok som en direkte konsekvens av dette å endre sin ledelsesmodell til ansatt ledelse allerede i 2004 (NTNU.no, 2004). Forslaget om endret hovedmodell i 2015 skapte også protester fra sektoren. Blant annet signerte i overkant av 2500 personer, hovedsakelig professorer og andre ansatte ved UH-institusjonene, et opprop mot de foreslåtte endringene og for å beholde ordningen med valgte rektorer (Opprop.net, 2015).

Ledelsesaspektet ved universiteter og høyskoler har som Bleiklie og Lange (2010) har vist vært et sentralt tema i de norske universitetsreformene i nyere tid. I denne

masteravhandlingen ønsker jeg derfor å se nærmere på de nevnte endringene i universitets- og høyskoleloven som fant sted i 2015, hvor hovedmodellen for ledelse i sektoren gikk fra valgt ledelse til ansatt ledelse. Hvilken debatt var vi vitne til i forbindelse med lov- og ledelsesendringene i 2015/2016? Hva var de foreslåtte endringene et uttrykk for og hvilke interessentgrupper sto i et motsetningsforhold til hverandre i lys av de foreslåtte endringene? Hvordan begrunnet lærestedene sine valg av ledelsesmodell i forbindelse med lovendringene? Og hvordan blir ledelsesmodellene oppfattet i et samfunnsperspektiv? Og, ikke minst, hvilket syn på og perspektiv på universitetenes rolle ligger til grunn for synet på de to modellene?

1.1 – Om ledelse, ledelsesmodeller og legitimitet som tema

Hvilken ledelsesmodell utdanningsinstitusjoner skal ha eller bør ha handler på et overordnet plan om ledelsesteori. Ledelsesfenomenet er noe som er viet stor oppmerksomhet i nyere tid. Strand (2001, s. 13) viser til at det siden 1980-årene har vært et stadig økende fokus på og interesse for spørsmål om ledelse, både i populærmediene, men også i forskningen. Ledelsesorganiseringen og lederens rolle i organisasjoner har etter hvert også fått en fremtredende plass når det er spørsmål som knytter seg til reformer og endring (Strand, 2001, s. 13). Ledelse og lederskap er gjerne knyttet til begreper som makt og plikt. I følge Weber (2000, s. 74) handler dette om mulighet for å påtvinge andres atferd egen vilje. Plikten til å adlyde følger av makten. I følge Sagberg (2017) er ledelse også forbundet med det å ha ansvar for resultatene til en organisasjon. Begrepet ledelse kan referere til både menneskene som har dette resultatansvaret, og det å utøve ledelse, altså det å være en pådriver for å skape eller unngå endring. Sentralt i begrepet står det å ta beslutninger og skape oppslutning rundt beslutningene som tas blant medlemmene av organisasjonen (ibid). Strand (2001, s. 13) viser til at det i Norge, som andre steder, er en sterk tro på at god ledelse er viktig for å oppnå gode resultater i en virksomhet. God ledelse blir ofte forstått som en viktig variabel for en organisasjons suksess (Strand, 2001, s. 13-14). Ladegård og Vabo (2010) gjør en sentral differensiering i ledelsesbegrepet når de skiller mellom det som betegnes som styring og det som betegnes som ledelse. Prinsipielt tegner de et skille mellom det systemorienterte og det personorienterte. hvor styring er systemorientert og ledelse er

personorientert (Ladegård og Vabo, 2010, s. 18). Styring skjer gjennom utformede adferdsregulerende systemer som er designet for å skape stabilitet i både tid og rom (Ladegård og Vabo, 2010, s. 20). Hensikten bak styringssystemer er å gjøre påvirkning i organisasjonen uavhengig av person, uavhengig av lederen (ibid). Ledelse er derimot de virkemidlene en leder bruker for å påvirke andre eller for å skape resultater i relasjon med andre (Ladegård og Vabo, 2010, s. 18). Siden ledelse er personorientert er det viktig at lederen som person må ha legitim autoritet slik at medarbeiderne aksepterer å la seg påvirke av lederen (ibid). Autoriteten som er knyttet til lederen er delvis personavhengig, men den følger også av de formelle strukturene knyttet til lederrollen (ibid). En dimensjon av ledelse er adferdsdimensjonen, mens en annen dimensjon består i å skape grenseregulerende strukturer i organisasjonen (Ladegård og Vabo, 2010, s. 19). Slik sett er ledelse og styring dels også overlappende og de glir stadig inn i hverandre (Ladegård og Vabo, 2010, s. 20). For alle praktiske formål vil jeg i denne oppgaven forstå ledelse som bestående av både ledelse og styring. Definisjonene her er likevel viktig for å differensiere mellom de ulike elementene som inngår i forståelsen av ledelsesbegrepet.

Et sentralt moment som fremmes i forbindelse med ledelsens handlingsrom, er ledelses *legitimitet* (Bulukin og Døving, 2005). Strand (2005, s. 133) er blant dem som mener at organisasjoner bare unntaksvis kan virke effektivt over tid uten et legitimt lederskap. Generelt handler legitimitet om hvordan ledelsens autoritet og makt rettferdiggjøres i en organisasjon. I følge Gran (2007a, s. 150-151) kan det at en person eller institusjon har legitimitet bety at man har tillit til personen eller organisasjonen, og anser at de handler i tråd med et sett aksepterte normer og verdier. Legitimitet i den sammenheng handler derfor også om tilpasning til aktuelle normer og verdier. For at ledelsen skal oppfattes som legitim må ledelsesmodellen som ligger til grunn betraktes som rettmessig og de som berøres av ledelsesmodellen må akseptere denne. En slik aksept bør bero på en god begrunnelse. Her er spørsmålet derfor hvilken begrunnelse man kan ligge til grunn for to ledelsesmodellene, som er utgangspunktet for denne oppgaven? I ledelsesforstand handler en god begrunnelse for ledelse om å gjøre lederens autoritet og handlinger akseptert. Det handler altså om selve grunnlaget for makt. En vanlig form for maktbegrunnelse, som Weber (2000) trekker frem, er den formelle makt. Er man leder for et universitet er lederansvaret og makten spesifisert i lov, og den utøves legitimt i den forstand at samfunnet har akseptert rettsstatens og

lovverkets regler. Likevel kan det argumenteres for at legitimitet handler om mer enn bare de formelle egenskapene til et verv eller en maktrolle. Det handler også om mulighetene lederen har for å manøvrere i en gitt type organisasjon. Altså hvilke muligheter man har for å styre organisasjonen. Her kan både den formelle innretningen, og de verdier universitetsorganisasjoner har eller bør ha spille en rolle. Som vi skal komme inn på i det følgende er universiteter ofte beskrevet som særegne organisasjoner, hvor verdier som blant annet akademisk frihet og institusjonell autonomi er sentrale. Dette kan få konsekvenser for hvilken ledelsesinnretning man anser som legitime i slike organisasjoner.

1.2 – Om universitets- og høyskolesektoren som undersøkelsesobjekt

Både ledelsesform og legitimitet vil kunne påvirkes av det som er denne oppgavens undersøkelsesobjekt, nemlig *universitetene og høyskolene*. Universitets- og høyskolesektoren utgjør en interessant case hva gjelder ledelse. Universitetenes særegne rolle er beskrevet av mange. Robert Meynard Hutchins, president ved Universitetet i Chicago ca 1930-1940 skal blant annet ha beskrevet universiteter som en serie læresteder og fakulteter som kun holdes sammen av et felles sentralvarmeanlegg (Collini, 2012, s. 41). Musselin (2006) betegner universitetene som spesielle organisasjoner som ikke følger samme styringslogikker som andre organisasjoner, hvor top-down styring vil være vanskelig. Andre har definert universitetene som organiserte anarkier² hvor organisasjonsbeslutningene følger «garbage can»-modellen³ (Cohen, March og Olsen, 1972). Strand (2001) er blant dem som definerer universitetene under terminologien «ekspertorganisasjoner», organisasjoner hvor fagstyret og faglige prinsipper er særdeles viktig for organisasjonens styring og ledelse. I ekspertorganisasjoner vil normalt yrkesmessig posisjon stå sentralt i styringen av organisasjonen, og ledelse utover det som er bygget på faglig autoritet er i slike organisasjoner viet forholdsvis liten plass (Strand, 2001, s. 28 og

² Beskrevet som organisasjoner hvor beslutningssituasjoner er karakterisert ut fra tre egenskaper: problematiske preferanser (inkonsistente og dårlig definerte preferanser), uklar teknologi (ens egne interne prosesser er ikke forstått av ens medlemmer) og ujevn deltakelse (fra ulike aktører til ulik tid) (Cohen, March og Olsen, 1972).

³ En modell som illustrerer en kaotisk beslutningsstruktur hvor problemer, løsninger og beslutningstakere uavhengig blir dumpet i en tenkt søppelbøtte, hvorpå noen av de fremmede forslagene blir trukket opp av bøtten ved ulike tidspunkt/hendelser og ender med å bli beslutninger for organisasjonen (Cohen, March og Olsen, 1972)..

249-254). Samtidig er universitetene i Norge også en del av sentralforvaltningen og kan derfor også defineres som byråkratiorganisasjoner etter Strands (2001) inndeling. Dette gjelder kanskje særlig for den administrative delen av slike organisasjoner. På denne måten inngår universitetene også i et større hierarki hvor formelle prosedyrer og regelstyring tradisjonelt har vært viktig. Som forvaltningsorganisasjoner faller paraplyen aktører som inngår i et hierarki hvor eier i dette tilfelle utgjør organisasjonen (Brunsson og Sahlin-Andersson, 2000, s. 732-734). Men universitetene kan også fungere som politiske *areaner* hvor medlemmene av organisasjonen er inspirert av eksterne verdier, normer og standarder, heller enn intern policyutforming (Brunsson og Sahlin-Andersson, 2000, s. 734-735). En slik «ekstern» verdi kan for eksempel akademisk frihet. Universitetet som arena er da satt opp kun for å representere og håndtere interessekonflikter (ibid). For eksempel for å håndtere ressursfordelingen mellom ulike fagmiljøer. Dette i tråd med Pfeffer og Salancik (1974) sine funn om at interne organer spiller en avgjørende maktrolle i ressursfordelingen internt ved universiteter. I følge Brunsson og Sahlin-Andersson (2000) kan universitetene av grunnene nevnt over betegnes som «ikke-fullstendige organisasjoner». Og være utsatt for en prosess som forsøker å gjøre dem til mer «fullstendige organisasjoner», gjennom rasjonalisering, identitetsskaping (gjennom bla strategiprosesser) og hierarkisering (Brunsson og Sahlin-Andersson, 2000). Noe reformkonteksten eksemplifiserer. Bleiklie, Enders og Lepori (2015) har videre betegnet universitetene som penetrerte hierarkier, det vil si organisasjoner som innehar trekk fra forskjellige organisasjonskategorier, både fra hierarkiske styringsmekanismer og fra den sosialt-institusjonelle påvirkningen internt. Her tilpasser universitetene seg og gjør disse trekkene til sine helt egne organisasjonskonstruksjoner. Slik Sahlin og Eriksson-Zetterquist (2016) blant annet viser har kollegialitet historisk utgjort et viktig styringsprinsipp i sektoren. Det vil si en styringsmodell som går nedenfra og opp, hvor professorene (eller andre faglige grupper) tradisjonelt har hatt makten i organisasjonen. Dette til forskjell fra styringsmodeller som går ovenfra og ned, hvor en leder typisk styrer mer hierarkisk og instrumentelt over organisasjonens ressurser og medlemmer. Felles for mange beskrivelser av universitetet som organisasjoner, er at vanlige former for organisasjons- og ledelsesteorier har visse begrensninger i slike organisasjoner. At universitetsorganisasjoner betegnes som spesielle med henblikk på en rekke verdier vil også ha konsekvenser for hvordan legitimiteten til ledelsen ved universitetene oppfattes. Dette fordi det nettopp er organisasjonenes verdisett som danner deler av legitimitetsgrunnlaget

for ledelsesinnretningen i slike organisasjoner. Hvilket verdsett man kan gjøre gjeldene for universitetsledere kompliseres av at de verdier som knyttes til organisasjonene avhenger av hvilke aktører man henvender seg til både eksternt og internt. Som vi skal se knytter dette seg til ulike oppfatninger av hva et universitet skal eller bør være.

Jeg vil av praktiske årsaker benytte universitetsbegrepet i denne oppgaven i vid forstand. I Norge er universitetsbegrepet formelt knyttet til den akkrediteringen institusjonene kan oppnå. I denne oppgaven behandles begrepet på et overordnet nivå og må forstås som høyere utdanningsinstitusjoner.

1.2.1 - To norske modeller for universitetsledelse

For å forstå hvordan ledelse utøves i norsk universitets- og høyskolesektor må vi først innom en kort beskrivelse av de to ledelsesmodellene som finnes på toppnivå for høyere utdanningsinstitusjoner i Norge i dag, nemlig valgt, todelt ledelse, og ansatt, enhetlig ledelse.

Valgt, todelt ledelse, innebærer at lederansvaret sentralt på institusjonen er delt mellom en direktør og en rektor. Rektor, som er utpekt ved internt valg, har ansvaret for den faglige virksomheten og har på styrets vegne det øverste ansvaret for institusjonen (Universitets- og høyskoleloven, 2005, §10-2). Mens direktøren, som ansettes av institusjonens styre, har ansvaret for den administrative virksomheten (Universitets- og høyskoleloven, 2005, §10-3). Rektor er dessuten leder for institusjonens styre (Universitets- og høyskolelovens, §10-2). Ved ansatt, enhetlig ledelse, er direktørrollen og rektorrollen, som beskrevet overfor, samlet hos én person, nemlig rektor (Universitets- og høyskolelovens, §10-1). Det vil si at rektor har det øverste ansvaret både for den faglige og den administrative virksomheten, derav enhetlig ledelse. Rektor er i denne modellen ansatt av styret, og er ikke et stemmeberettiget medlem av styret, men legger frem saker for styret og fungerer som styrets sekretær (ibid). Rektors rolle overfor styret ligner her på rollen til en administrerende direktør vis á vis styret i et aksjeselskap (Universitets- og høyskoleloven, 2005, §10-1 og Aksjeloven, 1997, kapittel 6).

Hovedskillelinjen mellom de to modellene er måten lederne rekrutteres på og hvilken rolle de har i forhold til institusjonens styre. En kan også hevde at maktforholdene er noe

annerledes. Det kan i loven fremstå som om en valgt rektor har mindre innflytelse over institusjonens administrative virksomhet, siden ledelsen er «todelt». Derimot har en valgt rektor også stor innflytelse over denne delen av virksomheten gjennom sin rolle som institusjonens styreleder. Det er verdt å nevne at de to ledelsesmodellene, slik de her er beskrevet, i mange tilfeller også gjør seg gjeldene på lavere nivå hos institusjonen. Her er det likevel stor variasjon på tvers internt og eksternt, og mange hybride modeller.

1.3 – Om oppgaven og masterprosjektet

I en norsk kontekst, som danner bakgrunnen for dette masterprosjektet, er det relativt lett å spore hvem som innehar formelle lederroller i akademien. Som jeg har vært inne på skisserer universitets- og høyskoleloven (2005) to mulige ledelsesmodeller på sentralt nivå som utdanningsinstitusjonene kan velge mellom. Man kan ved å se til lovteksten komme på spor av hvilke formell autoritet som knyttes til lederrollene i akademien. Det man derimot vet mindre om er hvilke forventninger som knyttes til universitetsledere fra ulike aktører. Ulike forventninger kan være knyttet til hvordan ulike aktører ser på universitetenes rolle i samfunnet, det kan være knyttet til måten ledere rekrutteres på og det kan være knyttet til de verdier og idealer som generelt omkranser begreper som ledelse og universitetsorganisasjoner. Ulike forventninger til ledelsesinnretning og ledelsen generelt kan i sin tur også ha påvirkning ledernes lederstil og prioriteringer. En sentral forutsetning som spiller seg ut i forventninger til en ledelse er at ledelsen bør ha legitimitet. Det kan ledelsen ha dersom den svarer til de forventningene som stilles. Legitimitet har sammenheng med autoritet og makt, herunder muligheten ulike ledere har til å lede (handlingsrom) og hvordan lederen vil kunne bli betraktet internt og eksternt. En påstått forutsetning er at høy legitimitet har sammenheng med høy grad av mulighet til å lede, mens lav legitimitet motsatt vil tilsvare mistro til ledelsen og at landskapet for å utøve lederskap vanskeliggjøres. For å bedre forstå hvordan de sosiale og politiske endringsprosessene utspiller seg er spørsmålet her hvordan de ulike ledelsesmodellene sin legitimitet betraktes? Hvilke aktører spiller ut de ulike forventningene til ledelsen og ledelsesmodellene? Og hvilke aktiviteter anses som viktig for å oppnå legitimitet? For å finne

ut hvordan ledelse i akademia begrunnes og hvilke forventninger som knyttes til ledelse i slike organisasjoner stiller jeg i denne oppgaven følgende forskningsspørsmål:

Hvordan begrunnes og legitimeres de to ledelsesmodellene og rollen som rektor ved norske universiteter og høyskoler? Er det forskjellige oppfatninger, forventninger og ideologiske hegemoni knyttet til de to ledelsesmodellene?

Det første spørsmålet handler om en beskrivelse av de begrunnelser som ligger til grunn for de to modellene og rektors rolle i de to. Andre spørsmål handler om å identifisere variasjon i begrunnelsesmønsteret. Hvem støtter den ene eller den andre modellen og hvilket perspektiv på universitetene og ledelse legges til grunn deres støtte eller avvisning av modellene? Ved å se på hvilke verdier og forventninger som kommer til uttrykk i lærestedenes valg av ledelsesmodell, ved å se til samfunnets forventninger knyttet til rollene og ved å se hvordan lederne i slike organisasjoner selv begrunner sin rolle søker jeg å besvare noen av disse spørsmålene i oppgaven. Slik forskningsspørsmålet er utformet legger denne studien delvis opp til å være en empirisk analyse av spørsmålene som foreligger. Likevel er en kvalitativ fortolkning opp mot de teoretiske forventninger til modellene en forutsetning for studien. Formålet med forskningsprosjektet er å bidra til et økt kunnskapsfelt rundt organiseringen av ledelse for universiteter og høyskoler. Ledelsesmodellene i UH-sektoren ble på ny aktualisert i lys av strukturreformen (2014-2016), samt lovendringene og debatten som fulgte i reformens kjølvann. Siden universitetsorganisasjoner stadig tillegges økt betydning i samfunnet, og i samfunnsdebatten for øvrig, er det derfor også sentralt å vite hvordan slike institusjoner innrettes, ikke minst hvordan institusjonene ledes med henblikk på ulike modeller. På den måten kan man på et bedre grunnlag forstå hvordan ulik politikimplementering i organisasjonen vil kunne bli mottatt i ved universiteter og hvordan ledere kan manøvrere i et landskap preget av mange, og til tider motstridende, interesser og forventninger. Ved å se nærmere på hvordan den sentrale ledelsen i slike institusjoner legitimeres og hvordan de forsvarer sin autoritet kan vi også komme på spor av hvilke aktører som er med på å forme og påvirke slike organisasjoner.

Strukturreformen og den norske ledelsesorganiseringen i akademia i lys av denne reformen danner oppgavens nære kontekst. Oppgaven er tidsmessig avgrenset til perioden hvor denne reformen var aktualisert og sto på dagsorden. Og fokuset er på begrunnelsen av

modellene i og i etterkant av denne reformen. Avgrensningen begrunnes med at det i strukturreformen ble gjort endringer i hovedmodellen for ledelse på sentralt nivå i akademia. Siden endringer danner reaksjoner og meningsdannelse gir endringen et godt datagrunnlag for oppgaven. Oppgaven forsøker ikke å sammenligne reaksjonene knyttet til endringene som ble gjort i strukturreformen med tidligere reformer, som for eksempel kvalitetsreformen. Oppgaven danner derimot et godt grunnlag for videre slike sammenligningsanalyser. Siden strukturreformen var en norsk reform utgjør dermed norsk høyere utdanningssektor en annen avgrensning i oppgaven. Norge er en spennende undersøkelsesenheter i denne sammenheng fordi universitetene her har vært gjenstand for store strukturelle og ledelsesmessige endringer de seneste årene. Norge skiller seg i denne sammenheng fra andre land, som for eksempel Tyskland med sitt reformfokus på ledelsesinnretningen til utdanningsinstitusjonene (Bleiklie og Lange, 2010). Til dels er Norge valgt ut på grunn av praktiske hensyn hva gjelder gjennomføring av prosjektet. Likevel inngår Norge i en større europeisk kontekst og det kan være nødvendig å se de to kontekstene i sammenheng. En annen avgrensning som er gjort er avgrensningen til å se på sentralt nivå hos institusjonene. En begrunnelse for dette er at universitets- og høyskoleloven kun regulerer styringsmodellen på sentralt nivå og ikke på fakultets- eller instituttnivå. På sentralt nivå får rektorrollen naturligvis en avgjørende betydning. Denne rollen er også interessant fordi det er i denne rollen det verdimeslige aspektet særlig spiller seg ut. Rollen er symboltung og utgjør hva Strand (2001, s.14) vil kalle en symbolrolle. Med andre ord at rollen betyr noe mer enn det man kan vise til av formelle ansvarsoppgaver og resultater. Verdien av denne rollen i sin egen forstand er derfor viktig.

Det sentrale datagrunnlaget i oppgaven knytter seg til perioden hvor hovedmodellen for ledelse ble endret, altså i perioden 2014-2016. I denne perioden ble spørsmålet om ledelsesmodell behandlet av de fleste norske utdanningsinstitusjoner, noe som gir et unikt datagrunnlag for å analysere institusjonenes syn på ledelsesmodellene. Perioden fra 2016 og til i dag er også i fokus. Perioden før 2014 danner kontekstualiseringen for samfunnets endringsvilje hvilket også vil være et analysefokus i oppgaven. Siden forskningsfokuset på de to ledelsesmodellene i etterkant av kvalitetsreformen, som særlig var rettet mot overgangen fra valgt til ansatt ledelse, er det ikke gjort omfattende studier på feltet, eller en lignende

studie som det denne oppgaven legger opp til. Jeg argumenter derfor for at det nå derfor behov for fornyet fokus på feltet i lys av strukturreformens endringer.

Oppgaven starter med en gjennomgang av det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for analysen. Fire perspektiver på universitetene og deres styringsmodeller blir presentert: den kollegiale modellen, forhandlingsmodellen, den hierarkiske modellen og kunnskapsbedriftsmodellen. Etter den teoretiske gjennomgangen følger en presentasjon av oppgavens forskningsdesign og anvendte metoder. To metoder står sentralt: tekstanalyse og intervjuanalyse. Videre følger en kontekstualisering som analysedelen må leses som en del av. De siste tiårs reformer som har påvirket ledelsesordningene på universitetene blir her kort gjennomgått. Oppgavens empiridel er delt i to. Først gjennomgås det tekstlige kildemateriale delt inn i ulike avsendere: samfunnets (regjeringen og stortinget) og utdanningsinstitusjonenes syn på ledelsesmodellene delt inn i ulike institusjoners veivalg i prosessen. Intervjumaterialet består av dybdeintervjuer med utvalgte rektorer og her er derfor ledelsen ved institusjonene avsender. Etter empiridelen følger en drøfting av funnene. Oppgaven avsluttes med en kort konklusjon og oppsummering.

Masteroppgaven finner bekreftelse for at Larsens (2006) idealtyper på universitetet og deres ledelsesmodell kan anvendes for å analysere endringsprosesser og for å spore begrunnelser for valget av ledelsesmodell. Likevel benyttes begrunnelsene blant aktørene i og utenfor sektoren til dels ofte om hverandre og i mange ulike samtidige retninger. Det stilles derfor spørsmål ved om ikke den siste tids endringer fører med seg et behov for å revidere typologiene noe.

2.0 – Teoretisk rammeverk

For å kunne svare på problemstillingen i oppgaven må vi innom noen forutsettende premisser for temaet. Det handler blant annet om hvordan man skal forstå universitetsbegrepet, hvordan ledelse i høyere utdanning kan forstås og hvordan legitimitet innenfor perspektivene kan begrunnes. Alle de tre begrepene som masteroppgaven sentrerer rundt kan kanskje falle inn under hva Connolly (1993) beskriver som essensielt

omstridte begreper. Det vil si at de kan ha betydning som varierer etter avsender, mottaker og kontekst. Det er altså ulike teoretiske forventninger knyttet til begrepene og forholdet dem imellom. For å kunne analysere må derfor de ulike teoretiske forventningene avklares. Jeg vil i det følgende presentere ulike perspektiver på universitetet og dets ledelsesinnretning. Perspektivene vil dels knyttes opp mot Webers (2000, s. 4) legitimering av maktutøvelse (altså ledelse) gjennom tre premisser: tradisjonelt herredømme, karismatisk herredømme og legalt herredømme. Analysen vil innta en noe bredere forståelse av ledelsens legitimitet forstått som ulike forventningene som følger av idealtypene i teorien slik beskrevet i det følgende.

2.1 Ulike perspektiver på universitetet og dets ledelsesinnretning

Det finnes flere ulike perspektiver man kan legge til grunn for en analyse av universiteter og deres styringsform. Det finnes også ulike demokratiidealer knyttet til universitetene ettersom hvilke funksjoner de bør ha i samfunnet. Vi har blant annet allerede sett at universiteter kan forstås både som ekspertorganisasjoner og byråkratiorganisasjoner som legger vidt forskjellige styringsmodeller til grunn (Strand, 2001). Olsen (2007) beskriver i sitt notat om endringsprosesser ved det europeiske universitetet et skille mellom det tradisjonelle universitetsperspektivet, tuftet på Humboldts ideer om et fritt, selvstyrt og uavhengig universitet som bærer av en kulturarv basert på vitenskapelig tenkemåte, humanistisk rasjonalitet og danning, og det markedsøkonomiske perspektivet hvor universitetets rolle som instrument for samfunnet og dets (økonomiske) utvikling står sentralt. I førstnevnte perspektiv legges det vekt på kollegiale styringsformer, mens det i det instrumentelle perspektiv legges vekt på mer effektiv og strategisk ledelse. I sin evaluering etter kvalitetsreformen analyserer Bleiklie, Ringkjøb og Østergren (2006) universitetenes styringsmodeller ut fra tre ulike demokratiperspektiver: samfunnsstyre, fagstyre og partstyret. I samfunnsstyremodellen er utgangspunktet at høyere utdanningsinstitusjoner er offentlige og derfor bør være underlagt de folkevalgtes innflytelse (Bleiklie et al., 2006, s. 12-13). I fagstyremodellen legges det vekt på at de faglige bør ha sterkest innflytelse over avgjørelsene i institusjonene, da disse har spesialisert kompetanse på feltet (Bleiklie et al., 2006, s. 13). Mens i partstyremodellen legger til grunn tanken om at alle ansatte i en

organisasjon skal ha innflytelse over måten den drives på (Bleiklie et al., 2006, s. 14). Dette er også kjent som bedriftsdemokratiet. Olsen (2005) underbygger en slik styringsinndeling, men skiller mellom universitetet som et vitenskapelig fellesskap, universitetet som et representativt demokrati, universitetet som et offentlig forvaltningsorgan og universitetet som en arena for ulike interesser.

Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte Larsen (2006) sine teoretiske perspektiver på feltet. Larsens perspektiver ligner til dels på Olsen (2005) sin inndeling, men er mer omfattende i sin teoretiske beskrivelse. Larsen (2006) deler de ulike synene på universitetet og deres ledelsesinnretning inn i fire perspektiver, nemlig den kollegiale modellen, forhandlingsmodellen, den hierarkiske modellen og kunnskapsbedriftsmodellen. Disse vil bli forklart mer utfyllende i det følgende og de fire perspektivene utgjør analyserammen til oppgaven. I de fire perspektivene ligger det ulike forventninger til styring- og ledelsesinnretningene ved universitetene. Perspektivene er i seg selv en form for (legitim) rettferdiggjøring av universitetet og deres interne og eksterne organisering. Larsens perspektivinndeling er valgt fordi jeg mener denne inndelingen best passer oppgavens analytiske ramme. Larsens perspektiver er selv benyttet for å analysere ledelse ved norske utdanningsinstitusjoner og er således allerede et utprøvd teoriapparat på feltet. Perspektivinndeling fremmer også flere mulige nyanser enn mange av de andre nevnte typologiene og bidrar slik sett til større muligheter for variasjon i analysen. Perspektivinndelingen sier også noe om hvilke ulike forventninger som knyttes til ledelsen ved universiteter og dette handler overordnet om hva deres legitimitet beror på, samt hvilke utfordringer en ledelse vil stå overfor i utførelsen av embetet. I det følgende vil jeg gjøre rede for Larsens fire ulike måter å forstå universitetene som.

2.1.1 - Universitetet som fagfellesskap: En kollegial modell

Ifølge Larsen (2006, s. 26) må universitetet i en kollegial modell forstås ut fra en styringsstruktur hvor fagfellesskapet er dominerende i beslutningsprosessene. I modellen inngår en sterk vektleggelse av kulturelle og verdimeslige institusjonstrekk (ibid). Og universitetenes historie er her viktige formative verdier som det er viktig å preservere. Sentralt i dette verdisystemet er idealene om kollegialitet, akademisk frihet, institusjonell

autonomi og beslutninger basert på faglig kompetanse og status (fagstyre) (Larsen, 2006, s. 27). Disse idealene er igjen reflektert i måten slike organisasjoner styres og ledes på (ibid). Larsen (2006, s. 27) påpeker derimot at verdiene innehar et stort element av flertydighet og kan defineres på ulike måter. En vanlig definisjon er at kollegialitet som styringsprinsipp vektlegges, det vil si en form for kollektiv intern styring av organisasjonen (ibid). Et slikt internt selvstyre kan for universitetenes del spores tilbake til de første lærestedene som ble etablert som universiteter på 1200-tallet i Europa (ibid). Akademisk frihet på sin side viser til frihet i forskning og undervisning. Det vil si frihet fra ekstern kontroll over innholdet i utformingen av undervisning og forskning (Larsen, 2006, s. 28). Mens akademisk frihet er knyttet til individene i organisasjonen sine rettigheter, viser autonomi som begrep til organisasjonens frihet fra ekstern styring (Larsen, 2007, s. 28-29). Vanligvis blir autonomi i denne sammenheng forstått som institusjonens rett til å utforme sin egen profil, politikk, interne organisering og ressursfordeling, samt friheten til å foreta ansettelser med mer (Larsen, 2006, s. 29)

Hva gjelder styringssystemet i et kollegialt system innebærer dette at fagfellesskapet står for styringen av institusjonen basert på et felles verdsett (slik beskrevet over) (Larsen, 2006, s. 30). Ekstern styring anses som lite ønskelig og hierarkisk styring vil også betraktes med skepsis (ibid). Styringssystemet kjennetegnes av flat struktur, uten klare kommandolinjer (ibid). Følgelig vil bottom-up prosesser ha en fremtredende plass i slike organisasjoner (Larsen, 2006, s. 31). En sentral verdi i styringssystemet er også at avgjørelser fattes på bakgrunn av faglige hensyn (ibid). Som Larsen (2006, s. 31) trekker frem trenger derimot ikke alle avgjørelser i organisasjonen å være fattet med absolutt konsensus. Det vil i mange tilfeller være tilstrekkelig at alles synspunkter er hørt og vurdert. Med andre ord et dialogbasert styringssystem som bygger på åpen debatt og deltakelse fra berørte parter (ibid). Berørte parter er i modellen primært forstått som de faglig ansatte. Det vil si de ansatte som også omfattes av den akademiske friheten. På 1960-tallet ble rettighetene til deltakelse og medvirkning derimot utvidet å gjelde også for administrativt ansatte og studenter (Larsen, 2006, s. 32). Ofte blir dette omtalt som deltakerne i universitetsdemokratiet. Likevel er stemmevektingen derimot i de fleste tilfeller fortsatt slik at de faglig ansatte i universitetsorganisasjoner vil ha flertall. I den kollegiale modellen er underorganene i organisasjonen relativt fristilte (Larsen, 2006, s. 34). Og komiteer, både

faste og midlertidig oppnevnte, anses som et viktig element i styringen av slike organisasjoner (Larsen, 2006, s. 34).

Ifølge Larsen (2006, s. 33) er grunnlaget for ledelse i en kollegial universitetsmodell tuftet på faglig vitenskapelig kompetanse og faglig autoritet, lederposisjonene er derfor forbeholdt de vitenskapelig ansatte. Et annet trekk ved ledelsen i dette systemet er at det nødvendigvis ikke er en heltidsbeskjeftigelse, og i noen tilfeller har det vært vanlig å drive faglig arbeid ved siden av ledervervet (ibid). Lederne velges etter rotasjonsprinsippet⁴ og dette medfører at ledelsen i mange tilfeller består av personer uten profesjonell ledererfaring (ibid). Hensikten med ledelsen er ikke nødvendigvis instrumentell, men heller kulturpreserverende som forvaltere av institusjonens verdier, tradisjoner og historie (ibid). Lederens rolle er å bidra til konsultasjon og konsensus i organisasjonen (Larsen, 2006, s. 33-34). Siden lederen som oftest er valgt blant sine egne fremstår lederen i dette systemet som en «primus inter pares»⁵ (Larsen, 2006, s. 34). Ledelsesverktøy som straff og belønning er viet liten plass i en kollegial modell (ibid).

Statens rolle i en kollegial modell skal være tilbaketrasket. Staten skal fungere som beskytter for institusjonen og dens kjerneverdier heller enn en styrer (Larsen, 2006, s. 35) Hurtige og gjennomgripende reformer bør høre til sjeldenhetene og sjansene for å lykkes med endring er størst ved å foreta små justeringer (ibid).

Som vi ser fra dette perspektivet vil de fire elementene, kollegialitet, akademisk frihet, autonomi og faglig styring prege universitetets og styrings- og ledelsesinnretningene internt. Det må derfor forventes at tilhengere av denne modellen vektlegger medbestemmelse og deltakelse etter kollegialitetsprinsippet. Hvor lederens rolle er å tilrettelegge for dette. Verdier som friheten til å forske og også undervise uten innblanding fra andre aktører er viktige institusjonstrekk og lederens oppgave er her å fungere som en forsvarer for disse verdiene. Det forventes også at tilhengerne av den kollegiale modellen er skeptisk til enhver form for forsøk på ekstern styringsinnflytelse ved institusjonen. Da institusjonenes autonomi også er en verdi det er viktig å hegne om. Sist forventes det at de faglig ansatte har avgjørende innflytelse i organisasjonen og at beslutninger er tuftet på faglig grunnlag. Sistnevnte kan kanskje forstås som en nedfelt tradisjonell tradisjon, eller kanskje hva Weber

⁴ At alle på tur må sin del av ansvaret for ledelsen.

⁵ En fremste blant likemenn.

(2000, s. 88) ville betegnet som et tradisjonelt begrunnet herredømme.⁶ Weber (2000, s. 83-84) referer i den tradisjonelle maktbegrunnelsen til begrepet «Honoratiores». Det vil si en forvaltning bestående av eldre lærde gjennom i et kollegium (ibid). En form for tradisjonell makt knyttet til de «eldste». Hvilket bærer noen likhetstrekk ved den kollegiale modellen, hvor legitimiteten til maktutøvelse baseres på verdier og tradisjon, og hvor ledelsen utøves av noen av de som har vært lengst i organisasjonen, som gjerne også utgjør et mindretall av organisasjonens samlede medlemmer. Men den faglige styringen i modellen kan også være et uttrykk for en regelbasert hierarkisk styringsform hvor de faglige er plassert på toppen av hierarkiet. Så styringen er vertikal fra de faglige til andre deler av organisasjonen, men flat og horisontal mellom de faglige.

Som vi ser av den kollegiale modellen vektlegges et kulturelt-institusjonelt syn på ledelse. Det kulturelle ledelsesperspektivet innebærer i denne sammenheng en vektleggelse av legitimiteten en organisasjon får gjennom hva den er (Christensen og Lægneid, 2002, s. 21). For eksempel at organisasjonen er autonom, basert på faglig styring og har akademisk frihet. Som Christensen og Lægneid (2002, s. 21) vektlegger er dette også et uttrykk for en institusjonell stivhengighet, hvor verdiene som ble nedfelt i den formative prosessen for universitetene blir viktig for organisasjonskulturen videre. Og at dette verdigrunnlaget i seg selv legitimerer organisasjonens rolle. Organisasjonskulturen internt vil da også stille krav til hvordan lederen må opptre for å anses som legitim (Christensen og Lægneid, 2002, s. 21). Her er blant annet at lederen skal fungere som en tilrettelegger for medvirkning og en opposent til ekstern (styrings)påvirkning allerede nevnt. For avslutningsvis å trekke veksel på andre teoribegreper på feltet svarer den kollegiale modellen dels til Olsens (2007) sitt tradisjonelle universitetsperspektiv, Bleikle et al. (2006) sitt fagstyre, Olsens (2005) universitet som et vitenskapelig fellesskap og universitetet forstått som ekspertorganisasjon (Strand, 2001).

2.1.2 - Universitetet som en politisk forhandlingsarena: Forhandlingsmodellen

⁶ Om så kanskje ikke basert på nedarvet maktoverdragelse, men nedarvede tradisjoner.

Forhandlingsperspektivet har som utgangspunkt at organisasjoner består av flere maktsentre med ulike interesser og styrker, som konkurrerer om å styre organisasjonen (Larsen, 2006, s. 42). Organisasjonsstrukturen legger her til rette for at de ulike interessene kan forfølge sine mål i organisasjonen (ibid). Forskjeller mellom enkeltpersoner og grupper internt i organisasjonen med henblikk på verdier, preferanser og virkelighetsforståelse er et dominerende trekk ved organisasjoner forstått ut fra et forhandlingsperspektiv (ibid). Ved universitetene oppstår ulike interesser fordi institusjonene er fragmenterte i en rekke ulike enheter (ibid).⁷ Organisasjonen ses som en samling av forskjellige aktører og grupper, som er holdt sammen i et spenningsforhold (ibid). Maktpolitikk og dynamikken i konflikter er i fokus når styring- og ledelsesstrukturene studeres i et slikt perspektiv (ibid).

Beslutningsprosessene vil typisk kjennetegnes ved at flere maktblokker forsøker å påvirke hverandres verdier og mål for å få gjennomslag i organisasjonen (Larsen, 2006, s. 42-43). Prosessene er interessedrevet og resultatet avhenger av aktørenes tilgjengelige ressurser (Larsen, 2006, s. 43). Organisasjonene vil videre kjennetegnes av en flat struktur hvor alle interessenter har mulighet til å delta i beslutningsprosesser (ibid). Her ligner perspektivet noe på den kollegiale modellen, men i den kollegiale modellen er det primært fagfellesskapet som deltar.

Utpregede interessekonflikter ved universitetene kan oppstå i forbindelse med budsjettforhandling eller andre prinsipielt viktige saker for universitetet (Larsen, 2006, s. 43). For eksempel i spørsmålet om institusjonen ledelsesmodell. Konflikter kan horisontalt oppstå mellom fakulteter, eller innen instituttene, eller vertikalt mellom de ulike nivåene i organisasjonen (ibid). Ledelsen er i perspektivet en av flere aktører som forventes å forfølge sine interesser intern (ibid). Et viktig holdepunkt er derimot at alle skillelinjer ikke manifesteres i alle saker, men at dette varierer fra sak til sak (ibid). Perspektivet legger til grunn at konsensus er vanskelig å oppnå og derfor må en forvente avgjørelser ved hjelp av avstemning (ibid). Et eksempel her kan være ved avstemninger i institusjonsstyret, hvor de ulike interessegruppene i styret markant skiller seg ut i avstemningen. Et eksempel på dette er NTNUs styrebeslutning om å fusjonere med høyskolene i Trondheim, Gjøvik og Ålesund i 2015, der alle de ansatte stemte mot en slik fusjon, mens de eksterne og studentene stemte

⁷ Jf Hutchins sitat til om at universitetene er et sett med læresteder kun holdt sammen av et felles sentralvarmeanlegg (Collini, 2012, s. 41).

for (Oksholen og Normannsen, 2015)⁸. Forhandlinger mellom de ulike interne gruppene er et trekk ved forhandlingsmodellen, hvor aktørene manøvrerer seg kalkulerende i ulike saker for å bygge handlingsrom, koalisjoner og flertall (Larsen, 2006, s. 44). Omkamper om beslutninger vil også være et trekk i modellen (ibid).

Siden det er ulike interesser som konkurrerer med hverandre internt i organisasjonen i en slik modell, vil dette komplisere styringen og ledelsen av organisasjonen (ibid). Den formelle ledelsesautoriteten vil i en forhandlingsmodell være begrenset, der formell posisjon og beslutningsdyktighet kun vil være én av mange former for makt (Larsen, 2006, s. 45).

Ledelsen må mestre kompleksitet, konkurranse og interessemotsetning for å lykkes (ibid). En viktig lederoppgave i den sammenheng er å administrere beslutningsprosessene og mekle mellom interessekoalisjonene for å bygge kompromisser (ibid). Konflikthåndtering er derfor også et sentralt ledelsesarbeid internt. Eksternt vil det derimot være viktig å opptre fordelaktig for organisasjonen slik at organisasjonen fremstår som attraktiv for eksterne aktører og ressurser (ibid). Ekstern representasjon er også et naturlig innslag i en forhandlingsmodell (Larsen, 2006, s. 46).

Forholdet til omgivelsene er sentralt for eksterne relasjoner i en forhandlingsmodell (ibid). Organisasjonen vil i seg selv bli betraktet som en politisk aktør, og koalisjoner både innenfor og utenfor institusjonen må forventes (ibid). Offentlige myndigheter er bare en av aktørene med ulike interesser i organisasjonen, og det antas at de offentliges agenda står i en særstilling hos institusjonens eksterne aktører (ibid). Og samtidig som staten har interesser i organisasjonen har organisasjonen gjerne også interesser i staten og man vil søke å påvirke hverandre gjensidig (Larsen, 2006, s. 46-47). Organisasjonen kan for eksempel påvirke staten gjennom deltakelse i offentlige utvalg eller ekspertkomiteer, gjennom høringsrunde eller gjennom direkte oppsøkende lobbyvirksomhet (ibid).

Som i det kollegiale perspektivet er en viktig lederoppgave i dette perspektivet også å være en tilrettelegger for interne beslutningsprosesser. Her er det likevel flere interessenter som deltar i prosessene, og ledelsen er en av disse. Derfor må det antas at ledelsen opptrer rasjonelt og kalkulerende i organisasjonen for å fremme sin agenda, på lik linje med andre organisasjonsaktører. Slik kan perspektivet inntar perspektivet en instrumentell

⁸ Protokoll fra styremøtet: https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/28.01.15web/Protokoll%2028.01.2015.pdf

organisasjonsforståelse (Strand, 2001, s. 227). Den interne legitimiteten formes av flertall i forhandlinger, tilrettelegging og koalisjonsbygging. I tillegg til at man fremsnakker institusjonens agenda eksternt. Et viktig formativt stivhengighets-trekk er hvilke interessenter internt som har mulighet til å forhandle og den relative makten mellom disse. Perspektivet innehar også et instrumentelt trekk ved at tilretteleggerrollen er regelstyrende, men man vektlegger også organisasjonskultur gjennom den institusjonaliserte muligheten for påvirkning av prosessene internt. Perspektivet trekker veksel på Bleiklie et al (2006) sitt partstyre og Olsens (2005) universitet som et representativt demokrati.

2.1.3 – Universitetet som et hierarki: den hierarkiske modellen

Dette perspektivet har sitt utgangspunkt i Webers byråkratiteorier (Larsen, 2006, s. 37). Det vil si en organisasjonsform basert formelle regler, spesialisering og hierarki. Og herunder et legalt-rasjonelt herredømme (Weber, 2000, s. 88). Det er universitetenes plassering som en del av statsforvaltningen og deres offentlige rolle som gjør de aktuell for den hierarkiske modellen (Larsen, 2006, s. 37). Med andre ord vil aktører utenfor og overordnet institusjonen i denne modellen være relevante for institusjonens (interne) styringsstruktur (ibid). Her er Kunnskapsdepartementets og Stortingets styringsmulighet overfor institusjonene av relevans. Men den hierarkiske modellen er også relevant fordi alle store organisasjoner har et behov for å koordinere sine aktiviteter (ibid).

Den hierarkiske modellen får konsekvenser for hvordan institusjonens beslutningsstrukturer er organisert og hvordan institusjonene ledes, i tillegg til konsekvenser for statens forhold til institusjonene. Utgangspunktet er her at politiske føringer vil få direkte konsekvenser for institusjonenes arbeid (Larsen, 2006, s. 38). Endringer i organisasjonen skal derfor kunne spores tilbake til den politiske ledelsen (Larsen, 2006, s. 40). Og det legges til grunn at underliggende organer i statsforvaltninger, som for eksempel universitetene, tilpasser seg styringssignaler fra overordnet nivå og følger opp disse (Larsen, 2006, s. 41). Larsen (2006, s. 38) peker på at mandatet for styrearbeidet (slik formulert i UH-loven) og økonomireglement (som blant annet følger av forvaltningsloven), samt studentenes rettigheter og plikter (UH-loven) som eksempler på slike hierarkiske føringer institusjonene blir bundet av. Den administrative delen av universitetenes virksomhet blir av Larsen (2006, s. 39) særlig trukket

frem som relevant for den hierarkiske modellen, men også komitéstrukturen slik beskrevet i den kollegiale modellen må følge visse regler og prosedyrer som kan samsvare med den hierarkiske modellen. Hierarkiske organisasjoner preges videre av vertikal og horisontal differensiering (Larsen, 2006, s. 40). Det vil si delegert myndighet nedover i organisasjonen og spesialisert myndighet bortover i organisasjonen.

Legal autoritet er utgangspunktet for ledelse og ledelsens legitimitet i den hierarkiske modellen. Den hierarkiske inndelingen tilsier at jo høyere i hierarkiet man kommer, jo mer makt og innflytelse har man i organisasjonen (Larsen, 2006, s. 39). Den formelle plasseringen i modellen gir autoritet og legitimitet. Og ledere på grunnplanet fungerer som en forlenget arm for lederne på høyere nivå i organisasjonen (Larsen, 2006, s. 40). Ledelsen er forøvrig kjennetegnet ved å være rutinisert og regulert (Larsen, 2006, s. 39). Lederens rolle er ifølge Larsen (2006, s. 40) å være lojale regelforvaltere ved hjelp av upersonlige instruksjoner som også sørger for ledelsens kontinuitet ved rullering.

Som vi ser kan den hierarkiske modellen knyttes til en instrumentell organisasjonsforståelse, hvor universitetene fungerer som instrumentert for staten til å oppnå visse mål i samfunnet (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2004, s. 30). Regelstyringen legger opp til at lederne legger til rette for at beslutninger fra overordnet organ følges opp og implementeres av universitetet. Og dette kan være en klar forventning til rollen som leder i et slikt perspektiv (Christensen og Lægreid, 2002, s. 18). I den sammenheng er også lederens legitimitet og tillit hos overordnet nivå viktig. Dette er gjerne omtalt som ekstern legitimitet. Modellen trekker dels veksler på Strands (2001) byråkratiorganisasjon og Bleiklie et al. (2006) sitt samfunnstyre.

2.1.4 - Universitetet som marked: kunnskapsbedriftsmodellen

Kunnskapsbedriftsmodellen er tett knyttet til NPM som fikk sitt gjennomslag i offentlig sektor fra 1980-tallet. Modellen henter mye av sin inspirasjon fra NPM (Larsen, 2006, s. 48). Men modellen peker også til et syn på universitetene som viktige instrumenter for å skape økonomisk vekst for staten, hvor lærestedenes betydning for samfunnsøkonomien er et fokus (Larsen, 2006, s. 48-49). Konkurransen er derfor en viktig del i denne modellen.

Konkurransemessig handler det blant annet om å konkurrere om å tiltrekke seg eksterne midler, å konkurrere med andre universiteter på kvalitet og å konkurrere om samarbeid med næringslivet (ibid). Bruk av insentivsystemer og resultatbaser finansiering er også trekk ved modellen, og dette ment for å heve kvaliteten og fremme produktivitet for organisasjonen (Larsen, 2006, s. 50). I motsetning til den hierarkiske modellen som vektlegger regelstyring, vektlegger denne modellen altså resultatstyring. Som nevnt innledningsvis har mål- og resultatstyring vært vesentlig elementer i den norske NPM reformkonteksten. Et annet grunnleggende trekk i modellen er desentralisering av beslutningsmyndighet fra statlig nivå til lærestedene, men også nedover i styringshierarkiet internt ved institusjonene (ibid). Samtidig, og dels likt mer den hierarkiske modellen, opererer likevel organene nedover i organisasjonen på delegert myndighet fra overordnet organ (Larsen, 2006, s. 52). Larsen (2006, s. 50-51) fremhever også at brukermedvirkning og eksterne hensyn har en naturlig plass i modellen.

Ledelsesmessig innebærer modellen resultatorientert ledelse, samt profesjonalisering og formalisering av lederrollen (Larsen, 2006, s. 51). Lederen skal personalmessig skape entusiasme blant personalet for å oppnå økt produktivitet (ibid). Herunder oppnå hva Bulukin og Døving (2005, s. 117, 112) omtaler som ledelseslegitimitet, oppnådd gjennom å påvirke adferdskomponenten i organisasjonen. Nettverksbygging og evne til å håndtere ulike aktører både eksternt og internt er derfor viktig (Larsen, 2006, s. 51). Eksternt er lederen forventet å fremme institusjonen på en slik måte at den fremstår som attraktiv for eksterne ressurser (Larsen, 2006, s. 52). Økt effektivitet og beslutningsmyndighet er sentrale mål for ledelsesinnretningen (ibid). Og store representative organer vil derfor typisk være erstattet med mer operative styrever med færre medlemmer (ibid). I beslutningsorganene åpner bruker- og samfunnsoppdragsfokus for ekstern styringsrepresentasjon.

Staten vil ha en noe tilbaketrukket rolle i kunnskapsbedriftsmodellen og universitetene gis derfor autonomi (Larsen, 2006, s. 52). Derimot vil innretningen i form av mål- og resultatstyring tilsa at man må avgi resultatrapportering til staten som eier (ibid). Slik at økt autonomi på den ene siden fører til sterkere rapporteringskrav og oppfølging på den andre siden. Altså en samtidig kontrakjson og detraksjon (Gran, 2007b). Resultatoppnåelsen brukes i sin tur som styringsfaktor når bevilgninger og overføringer skal fastsettes (Larsen, 2006, s.

52). Politikerne vil i en slik modell fremheve større markedstilpasning og offentlig ansvarlighet, samt et sterkere fokus på at samfunnets behov blir møtt (Larsen, 2006, s. 53).

Som vi ser av denne modellen følger lederens legitimitet av han/hennes evne til å oppnå resultater på vegne av organisasjonen. Og lederen arbeider derfor for å framsnakke disse resultatene eksternt. I tillegg er lederens evne til å skape entusiasme blant medarbeiderne viktig. Entusiasmeelementet kan her knyttes til det karismatiske herredømme gjennom troen på lederens egenskaper som et grunnlag for legitimitet (Weber, 2000, s. 88, 100). Ledelsesinnretningen beror på profesjonell ledelseskompetanse og tilstrekkelig med beslutningsmyndighet til å foreta endringer i tråd med ekstern konkurranse. Kunnskapsbedriftsmodellen trekker veksler på Bleiklie et al (2006) sitt samfunnstyre og Olsens (2007) markedsøkonomiske perspektiv.

Avslutningsvis må det også evnes at de fire perspektivene overordnet kan deles inn etter instrumentell- og institusjonell organisasjonsteori (Larsen, 2006, s. 26). Den hierarkiske modellen og forhandlingsmodellen kan plasseres innenfor en instrumentell organisasjonsforståelse, mens den kollegiale modellen og kunnskapsbedriftsmodellen kan plasseres innenfor en institusjonell organisasjonsforståelse. Instrumentell organisasjonsteori legger til grunn at aktører har begrenset rasjonalitet og agerer i organisasjonene etter mål-middel rasjonalitet (Larsen 2006, s. 23 og Christensen et al., 2004). Her kan organisasjonens formelle strukturer førende for hvordan aktørene rasjonelt forfølger sine mål i organisasjonen. Mens institusjonell teori ligger til grunn at uformelle rammer i form av verdier, normer og tradisjoner påvirker beslutningsadferden (Larsen, 2006, s. 24 og Christensen et al., 2004). Hovedskillet går overordnet mellom det strukturelle/tekniske og det normative synet på endring i organisasjoner.

2.2 –Forventninger til funn

Overordnet spør jeg i oppgaven om hvilke av de fire styringsmodellene som svarer til argumentasjonen og begrunnelsen som fremmes til støtte eller avisning for de to ulike ledelsesmodellene i academia. Teoriene danner ulike forventninger til funn i analysen. For eksempel kan en forventning ut fra, den kollegiale modellen og forhandlingsmodellen, være

at den ledelsesmodellen som støtter seg til disse modellen vil ha mer fokus på intern støtte, altså høyere grad av intern legitimitet. Mens den motsatte forventingen er at i den hierarkiske og kunnskapsbedriftsmodellen vil ledelsesmodellen vektlegge ekstern støtte i støtte grad, altså høyere grad av ekstern legitimitet. Siden den valgte modellen legger opp til å bygge slik intern legitimitet nettopp gjennom valg forventes det at denne modellen svarer mer til den kollegiale modellen og forhandlingsmodellen. Og herunder at modellen forventes å begrunnes ut fra større intern legitimitet. Og at den ansatte modellen, siden denne blant annet åpner for departementsoppnevnt styreleder svarer mer til den hierarkiske og kunnskapsbedriftsmodellen. Herunder at denne modellen forventes å begrunnes ut fra større ekstern legitimitet. Vi kan derfor formulere to hypoteser basert på en forventning til funn i materialet:

H1: Den valgte ledelsesmodellen vil begrunnes med at den bidrar til intern legitimitet

H2: Den ansatte ledelsesmodellen vil begrunnes med at den bidrar til ekstern legitimitet

I en overordnet ramme som gå i samme retning kan vi også forvente at de to ledelsesmodellene vil trekke veksler på de ulike teoretiske styringsperspektivene. Forventningen er her at en ledelsesmodell hvor departementet oppnevner styreleder direkte vil begrunnes ut fra argumenter knyttet til den hierarkiske- og kunnskapsbedriftsmodellen. Hvor staten har en mer aktiv rolle overfor og i relasjon til institusjonene. Og motsatt at den valgte modellen vil begrunnes ut fra den kollegiale- og/eller forhandlingsmodellen. H3 og H4 kan derfor formuleres slik:

H3: Den valgte ledelsesmodellen vil begrunnes ut fra den kollegiale- og/eller forhandlingsmodellen

H4: Den ansatte ledelsesmodellen vil begrunnes ut fra den hierarkiske- og/eller kunnskapsbedriftsmodellen.

Her må det nevnes at staten også vil kunne ha en aktiv rolle i forhandlingsmodellen, men rekrutteringsgrunnlaget til en ansatt rektor utelukker dels at dette perspektivet kan benyttes om den ansatte ledelsesmodellen, da demokratiavviklingen som følge av den ansatte ledelsesmodellen fører til en nedbygging av en viktig forhandlingsarena. En glidende

overgang mellom modellene vil likevel kunne eksistere ut fra flere parametere. Og overgangen mellom de fire modellene må derfor vurderes nøye i analysen, Hypotesene representerer et teoritestende utgangspunkt. Og gir grunnlag for et forventet hovedfunn i analysen med bakgrunn i variasjonsantakelsene mellom de to ledelsesmodellene. En forutsetning for hypotesene er at måten man har oppnådd stillingen på forutsetter hvor man henvender seg i legitimitetsspørsmål. Vi har sett at det er ulike aktører man eventuelt kan henvende seg til i legitimitetsspørsmål ut fra modellene. De eksterne aktørene er her forstått som, samfunnet (som helhet) og den politiske ledelsen. Mens de interne aktørene her er forstått universitetssamfunnet (fordelt mellom ulike aktører internt). Men det er mange aktører som befinner seg innenfor og i relasjon til utdanningsinstitusjonene. De skal vi gjøre rede for i det følgende.

2.2.1 - Hvilke aktører opptrer i relasjon til institusjonene og dets ledelse? Kilder til legitimitet.

I alle organisasjoner er det forskjellige interessenter og forskjellige aktører som kan reagere ulikt på avgjørelser og utøve ulike former for (ulik) innflytelse i organisasjonen (Pfeffer, 1992, s. 45). For å forstå hvilke aktører en leder må forholde seg til i universitetsorganisasjoner må vi se til hvem som opererer innenfor og i relasjon til slike organisasjoner. All den tid universitetene driver med utdanning vil det være *studenter* tilknyttet universitetene. Studentene opptrer ofte som organiserte gjennom egne *studentorganer*⁹ og studentorganisasjoner. En annen åpenbar aktør er de *ansatte*. Her kan det skilles mellom *vitenskapelig ansatte* og *teknisk-administrativt ansatte*.¹⁰ De ansatte kan også være organiserte gjennom *fagforeninger* som utøver innflytelse overfor bedriften, blant annet hva gjelder de ansattes rettigheter. En daglig universitetsleder som rektor må dessuten forholde seg til institusjonens *styre* som det øverste ledelsesorganet. Videre må man forholde seg til *ledergruppen*. I relasjon til universitetsorganisasjonen står videre institusjonens *eiere*. I Norge er dette for de offentlige institusjonene Kunnskapsdepartementet, mens det for de

⁹ Som studentene har lov til å opprette i henhold til Universitets- og høyskoleloven, 2005, §4-1. Dessuten utøver studentene innflytelse i alle kollegiale beslutningsorgan, jf uhl § 4-4.

¹⁰ Dette skillet artikuleres for eksempel også i institusjonsstyrets sammensetning slik beskrevet i uhl § 9-3.

private kan være en stiftelse eller andre organisasjoner¹¹. Dersom Kunnskapsdepartementet er eier må man nødvendigvis også forholde seg til politisk ledelse i form av *regjering* og *Storting*. Som regel finnes også organer som (riktignok på vegne av departementet) fører tilsyn med universitetsorganisasjonene, som for eksempel *NOKUT*. Videre finnes også *andre organisasjoner som står i tett relasjon til universitetene* som for eksempel *DIKU*¹² og Norges forskningsråd. *Vertskommuner og fylkeskommuner* er andre aktører som også kan ha interesse i universitetene. I tillegg finnes det en rekke organisasjoner som kan ha forbindelse til universitetsorganisasjoner. Som vi ser er det i det hele tatt mange aktører en universitetsleder eventuelt må forholde seg til. Av andre faktorer bør også analysen åpne for at legitimitetsgrunnlaget til ledelsen også kan påvirkes av: Hvilken institusjonstype ledelsesmodellen operer i (om institusjonen for eksempel er spesialisert eller har en disiplinprofil? Eller om institusjonen har en særlig regional profil?), de personlige egenskapene til enkeltmenneskene som besitter lederrollen (for eksempel hvilken faglig bakgrunn vedkommende har (humanist vs. realist), hvilken yrkeserfaring vedkommende har fra tidligere arbeid og ikke minst hvor mange personer som samvirker i ledergruppen og forholdet mellom disse) og prosesser i sektoren som påvirker ledelsesaspektet i vesentlig grad (for eksempel fusjoner).

3.0 - Forskningsdesign og metode

Det å gjennomføre en statsvitenskapelig studie av hvordan ledelsesmodellene i akademia er begrunnet er ikke nødvendigvis en enkel operasjon. Som vi har vært inne på er universitetene komplekse organisasjoner og det kan være vanskelig å komme på spor av prosessene som ligger til grunn for en beslutning og analysere hva implikasjonene av en beslutning i og i tilknytning til slike organisasjoner vil bety. Noen veivalg må gjøres i prosjektet for at det skal bli gjennomførbart. Dette kan derimot utelukke alternative forståelsesrammer og inntak til problemstillingen. For å finne ulike aktørers begrunnelse for de to ledelsesmodellene har jeg primært benyttet skriftlige kilder. Likevel har jeg også valgt å

¹¹ Men private institusjoner må selvsagt også forholde seg til eventuelle lover som vedtas politisk.

¹² Tidligere SIU.

inkludere et intervjumateriale i oppgaven. Dette for å kunne utfylle og utdype funnene i den skriftlige analysen. De to datagrunnlagene krever forskjellig tilnærming og jeg har derfor valgt å dele dem i to analysedeler. Begge analysedeler bygger derimot på samme teoretiske rammeverk. I første analysedel ser jeg til skriftlige kilder som saksdokumenter til styremøte og høringsvar. Mens i andre analysedel analyseres intervjuer med rektorer i sektoren. Dette for å belyse rektorenes egen begrunnelse for ledelsesmodellene og undersøke hvordan deres oppfatninger av rollen og universitetet samsvarer med de fire teoretiske modellene.

Jeg vil i følgende kapittel gjøre rede for hvordan jeg i oppgaven vil gå frem for å svare på problemstillingen. Først vil jeg starte med å gjøre rede for forskningsdesignet. Et forskningsdesign er ifølge Bukve (2016, s. 196) en plan for hvordan et forskningsprosjekt skal gjennomføres. En sentral del av forberedelsene til dette prosjektet har vært en ekstensiv gjennomgang av forskningsfeltet, gjennom å se til litteraturen som står i tilknytning til oppgavens tema. Oppgavens innledning, teori og kontekst gir her et kort utsnitt av feltet og hvordan prosjektet plasseres i feltet. Fokuset i oppgaven er konsentrert rundt de to modellene for ledelse på sentralt nivå i norsk høyere utdanning, rammet inn i konteksten av endringsprosesser i høyere utdanning, og analysert gjennom ulike teoretiske perspektiver på universitetet som organisasjon og dets styringsform. I det følgende vil jeg gjennomgå formålet til prosjektet, definere hvilken type forskningsprosjekt det er og gjøre rede for hvilke strategier og avgrensninger som ligger til grunn for datainnsamlingen i prosjektet.

3.1 - Masteroppgavens formål

King, Keohane og Verba (1994, s. 15) mener et forskningsprosjekt må være «viktig» i den virkelige verden for at det skal ha betydning. Altså at det må bidra til ny kunnskap til forskningsfeltet. Jeg vil derfor i de kommende avsnittene belyse hva som er formålet med forskningsprosjektet.

Formålet med masterprosjektet er på generelt grunnlag å bidra til forskningsfeltet rundt organiseringen av og ledelsen og styringen av høyere utdanningsinstitusjoner. Siden disse institusjonene er store samfunnsaktører er det i seg selv viktig å belyse deres rolle i samfunnet. Det er i tillegg økende interesse til disse organisasjonene etter hvert som

institusjonene både samfunns- og budsjettmessig er blitt store aktører. Mange personer har videre sitt daglige virke og berøres av endringer i disse institusjonene. I en utvidet kontekst er institusjonene i tillegg viktige kulturbærere, da mange av universiteter historisk gjerne også er tett knyttet til ulike nasjonsbyggingsprosesser. UH-sektoren i Norge har de seneste tiår vært gjenstand for omfattende reformprosesser. Slike prosesser er i seg selv interessante, men vel så interessant er hvordan endringsprosessene bidrar til å skape nye forventninger til institusjonslandskapet og til ledelsen av universitets- og høyskoleinstitusjoner. Etter strukturreformen er var det, slik konteksten i oppgaven senere viser, mange institusjoner som nylig skiftet ledelsesmodell i norsk UH-sektor. Hvilke implikasjoner har dette for hvordan man forstår slike institusjoner? For hvordan slike institusjoner ledes? Eller for hvordan ledelsen ser sin rolle i universitetsorganisasjoner? En del av formålet med dette prosjektet er å belyse disse endringene. Og spore hvilke perspektiver og teoretiske forutsetninger som ligger til grunn for endring og for aktørene i sektoren sitt syn på endring. Dette er viktige spørsmål å belyse, både for å kunne forstå og analysere kommende endringsprosesser, men også for å forstå hvordan endringsprosesser påvirker forståelsesrammene til institusjonene. I legitimitetssammenheng er det også interessant å komme på spor av hvilke aktører som opptre organisert innenfor og i relasjon til ledelsen ved UH-institusjoner og hvordan disse agerer og/eller mobiliserer ved endring.

I forskningsfeltet er det gjort en rekke studier av høyere utdanningsinstitusjoner sin organisering. I tillegg er forvaltningskulturene i ulike land sammenlignet med bruk av universiteter som case (Bleiklie og Michelsen, 2013). Studier av styringen av høyere utdanningsinstitusjoner har internasjonalt vært belyst av en rekke forfattere¹³. Når gjelder den norske konteksten, og de norske ledelsesmodellene, er derimot forskningsomfanget noe mer begrenset¹⁴. Da det ble åpnet for ansatt ledelse ved norske universiteter som et ledd av kvalitetsreformen ble det gjort en del forskning knyttet til innføringen av ansatt ledelse ved ulike institusjoner. Særlig har medarbeidernes oppfattelse av enhetlig ledelse vært gjenstand for analyse.¹⁵ Konklusjonene ved en rekke av disse undersøkelsene er delvis i tråd med det Bleiklie et al. (2006) finner i sin evaluering av kvalitetsreformen hva gjelder universitetsdemokratiet, nemlig at mulighetene for å påvirke prosesser internt i

¹³ Som vist tidligere blant annet av Musselin (2006) og Cohen, March og Olsen (1972).

¹⁴ Selv om denne konteksten selvsagt også inngår som en del av den europeiske konteksten.

¹⁵ Se blant annet Hope, Ringkjøb og Rykkja (2008), Hopland (2016), samt Bleiklie, Ringkjøb og Østergren (2006)

organisasjonen er noe svekket ved overgangen til enhetlig ledelse. På den annen side er lederne gitt større handlingsrom i organisasjonene (Bleiklie et al., 2006). Forskningsfeltet begrenser seg derimot i stor grad til ansatt ledelse og ser hovedsakelig til medarbeidernes betraktning av skiftet mot slike ledelsesmodeller. Forskning på valgt ledelse og denne ledelsesformens rolle er mer begrenset for Norges del, men derimot med en rekke internasjonale unntak hva gjelder de kollegialitetsstrukturer og disse ledelsesformen sin plass i universitetsorganisasjoner (Sahlin og Eriksson-Zetterquist, 2016). Det er videre gjort forsøk på å identifisere resultatmessige forskjeller mellom de to ledelsesmodellene med henblikk på ledelsesmodellenes betydning for institusjonenes strategiarbeid (Stensaker, Vabø, Frølich, Bleiklie, Kvam og Waagene (2013). Stensaker et al. (2013) sin undersøkelse av dette viste derimot at modellene i seg selv ikke er av avgjørende betydning for strategiarbeidet. Heller er institusjonenes størrelse og institusjonenes ressurser mer avgjørende i dette arbeidet (ibid). Etter strukturreformen, og endringene til ny hovedmodell for ledelse UH-loven som fulgte av denne, er det ikke gjennomført studier¹⁶ som har sett nærmere ledelsesmodellene i norsk høyere utdanning. Endringene som har skjedd som følge av strukturreformen taler derfor for å rette nytt fokus på dette temaet. Jeg vil derfor argumentere for at dette temaet krever ytterligere belysning. Og denne oppgaven akter derfor å bidra til det. Ved å se nærmere på prosessen knyttet til endringen av hovedmodell for ledelse i UH-sektoren som skjedde i perioden 2014-2016 og frem til i dag, ønsker jeg i denne oppgaven å belyse hvordan ledelsesinnretningene ved norske universiteter og høyskoler begrunnes av aktørene i sektoren i lys av reformen. Og se på om begrunnelsene av ledelsesmodellene kan ses i sammenheng med ulike universitets- og ledelsesidealer. Sentralt i disse begrunnelsene er hvordan ledelsesmodellene legitimeres.

I tillegg til at et prosjekt skal være viktig for forskningsfeltet, slik King et al. (1994, s. 14-19) påpeker, bør et forskningsprosjekt også være interessant for den som forsker. Dette fordi at valg av tema ut fra interesser og engasjement vil avhjelpe egen gjennomføring av prosjektet (Bukve, 2016, s. 188). Personlig har styring og ledelse i academia vært et interessefelt for meg over flere år som studenttillitsvalg og jeg har fulgt de offentlige debattene rundt endringen av hovedmodellen for ledelse som fant sted i 2015 tett. Som medlem av et institusjonsstyre har jeg også selv vært med på å behandle spørsmål knyttet til

¹⁶ I alle fall ikke som undertegnede har funnet.

ledelsesorganisering i en UH-organisasjon. Noe som var en overraskelse for meg da jeg selv var med å beslutte ledelsesorganisering for en institusjon var at det var mange antakelser om hva ledelsesmodellene signaliserte, men relativt lite substansiell informasjon om hvorfor man ønsket endring og hva de ulike ledelsesmodellene representerer av generelle forventninger til universitet som organisasjon. Av den grunn er det også grunnlag for å tro at det er behov for mer litteratur på feltet.

En sammenligning av ledelsesendringene som skjedde i forbindelse med kvalitetsreformen ca 2004 og ledelsesendringene som skjedde i 2015-d.d. ville vært en mulig strategi for prosjektet. Gitt antallet datakilder som er lagt til grunn her og omfanget av en slik analyse har jeg derimot kommet til at oppgaven av praktiske formål må begrenses til sistnevnte periode. Et alternativ kunne vært å begrense antallet datakilder, men da ville en også mistet litt av ekstensiviteten i analysen. En begrunnelse for å ha fokus rettet på sistnevnte periode er også at denne perioden er den som er minst belyst i forskningsfeltet. Nærheten i tid gjør videre at dette inntaket mer relevant for dagens virkelighet. Derimot er det likevel mulig å bruke denne oppgaven som et senere grunnlag for sammenligning mellom de to endringsperiodene.

3.2 – Hvilken type forskningsprosjekt er det?

Forskningsprosjektet er hva (Bukve, 2016, s. 88) beskriver som et teoriinformert og teoretisk fortolkende prosjekt. Fokuset er blant annet å belyse deler av en endringsprosess og komme på spor av hvordan institusjonene og aktørene i sektoren begrunner sine valg av ledelsesmodell i og etter strukturreformen. Hovedformålet er å bidra til økt kunnskap til feltet i lys av eksisterende teori og perspektiver. Det er ikke et strengt teoriprøvene prosjekt i den forstand at teoridelen her representerer et sett faste antakelser som prosjektet sikter å bekrefte eller avkrefte, men delvis innehar prosjektet teoritestende enkeltelementer ved å teste de teoretiske antakelsene som ligger til grunn for styring av universiteter.

Hovedformålet med prosjektet er å bidra til økt forståelse for temaet. Det har derfor et forstående og begreps- og teoriutviklende formål (Bukve, 2016, s. 83, 87). Prosjektets analyseramme er derfor åpen og fleksibel (Bukve, 2016, s. 193). Hvilket har gjort at jeg i

prosjektet har vekslet mellom datainnsamling, dataanalyse og revidering av prosjektets rammer. Likevel har rammene til prosjektet et strukturert utgangspunkt med bakgrunn i prosjektets teoridel og vil søke å gjøre en strukturert tolkning i sammenheng med denne (ibid). Forskningsprosjektet er delvis intensivt og delvis ekstensivt. Prosjektet er intensivt i den forstand at det fokuserer på et enkelttema som inngår i en større kontekst. Det er derimot ekstensivt i den forstand at det søker å dekke et vidt omfang innenfor temaet, både i form av kildemateriale og institusjonslandskapet. Tekstanalysen i prosjektet vil representere den mer ekstensive delen av prosjektet, mens intervjudelen her vil representere den mer intensive delen.

Prosjektet er videre hva man kan betegne som et case-studium. Dette er ikke en metode i seg selv, men heller en forskningsdesign som kan inneholde flere ulike metoder (Thomas, 2011, s. 512). Formålet med studien er etter Yins (2003, s. 7) kriterier dels å svare for *hva* endringen av hovedmodell for ledelse faktisk har medført og *hvordan* aktørene har begrunnet sine valg av ledelsesmodell i prosessen. Prosjektet søker i mindre grad å svare på *hvorfor* endringen har skjedd, eller hvorfor aktørene tar det standpunktet vi tar, men jeg vil likevel komme inn på noen potensielle forklaringer mot slutten av oppgaven. Selve caset i oppgaven er endringen av hovedmodellen for ledelse i norsk høyere utdanning i perioden 2015 til i dag. Det er således en dypdykkstudie av et komplekst fenomen som typisk inneholder få analyseenheter (Thomas, 2011). Oppgaven representerer en kompleks studie av interaksjonen mellom mange faktorer i et fåtall av undersøkelsesenheter (Thomas, 2011, s. 512). Siden analysen består av en intensiv studie av et begrenset antall offentlige dokumenter ville det være vanskelig å benytte kvantitative metoder som analyseteknikk, særlig siden her er å gripe den bakenforliggende virkelighetsforståelsen som fremkommer i dokumentkildene. Oppgavens case gir meg et godt og bredt datatilfang med mange mulige undersøkelsesenheter. Dette vil jeg komme nærmere inn på i det følgende. Først må jeg likevel beskrive metodene oppgaven anvender for å samle inn og analysere data.

3.3 – Anvendte metoder

Til nå har jeg beskrevet det teoretiske tilfanget til forskningsprosjektet og prosjektets formål og forskningsdesign. Her vil jeg beskrive hvilke metoder jeg har benyttet for å produsere og

analysere forskningsdata til prosjektet. Oppgaven har anvendt to ulike metoder for datainnsamling, nemlig tekstanalyse og kvalitativ dybdeintervjuing. Hvilket tilsier at oppgaven er metodepluralistisk.

3.3.1 – Tekst- og dokumentanalyse

Tekstlige kilder er ofte blant den vanligste formen for datakilder i kvalitative forskningsprosjekter. Bratberg (2014) skiller mellom tre hovedformer for tekstanalyse som er relevant i samfunnsvitenskapen, nemlig diskursanalyse, idéanalyse og kvantitativ innholdsanalyse. Siden dette forskningsprosjektet er kvalitativt vil det ta utgangspunkt i diskurs- og idéanalyse, som begge er former for kvalitativ innholdsanalyse. De to analyseteknikkene vil benyttes i kombinasjon. I det følgende vil jeg gjøre rede for de to analyseteknikkene og deres anvendelse i prosjektet.

3.3.1.1 – *Idéanalyse og diskursanalyse*

De ulike universitetsperspektivene som er beskrevet i teoridelen representerer ulike sett med ideer til hvordan universitetene bør organiseres og ledes. Ved hjelp av *idéanalyse* søker jeg i dette prosjektet å se om det er samsvar mellom perspektivene og ideene som fremkommer i prosjektets datamateriale, og analysere hvilke ideer som er fremtredende hos ulike aktører. Hensikten bak idéanalysen er å avdekke ideene bak tekstlige utsagn. Kartlegging og forklaring står sentralt i analysen (Bratberg, 2014, s. 60-64). Her er ikke hovedfokuset å analysere hvordan ideer oppstår, men hvordan de reproduseres i diskurser av ulike aktører. Analysen gjør meg i stand til å kartlegge hvilke ideer som er framtredende i et tekstutsagn, samt fange opp og filtrere ut ulike idéutsagn (ibid). Dette innebærer også at et element av sammenligning står sentralt i metoden. Forklaringsmessig skal metoden gjøre forskeren i stand til å forklare ulike typer beslutninger og adferd (Bratberg, 2014, s. 60-64). For eksempel forklare hvilke aktører eller ideologier man henvender seg til for å underbygge sine preferanser. Premisset er at ideer er en årsak til et gitt handlingsmønster, og at ideene forklarer handlingsmønsteret (ibid). Ideanalysen kan være en studie av hvordan en politisk idé har fått gjennomslag i en gitt kontekst og hvordan den har blitt grepet av ulike aktører

(Bratberg, 2014, s. 61). Som uavhengig variabel er tanken å komme på spor av hvordan ideene har fått konsekvenser i form av konkret politikk eller handling (ibid). Sentralt her kan være hvordan ulike ideer manifesterer seg i vedtak hos institusjonene og hvordan de operasjonaliseres fra idé og til virkelighet. Ideene kan være normative eller deskriptive (Bratberg, 2014, s. 59). Ideer kan opptre i kollektiv eller individuell form (Bratberg, 2014, s. 58). Dette prosjektet vil benytte seg av analyse av idéutsagn både på individnivå og på kollektivt nivå. En av hensiktene med denne oppgaven å identifisere hvilke ideer som ligger til grunn for ledelsesformene i akademia, ved å se på endringsprosesser og vedtak hvor dette diskuteres. Her handler det om å gjøre en systematisert fortolkende studie av et normativt og/eller deskriptivt budskap (Bratberg, 2014, s. 57). Tanken bak å benytte idéanalysen i dette forskningsprosjektet er dels for å avdekke hvilke ideer som legges til grunn i datakildene sammenlignet med prosjektets teoretiske rammeverk. Det er en relevant metode fordi de ulike ledelsesmodellene er knyttet til et sett normative ideer rundt hvordan man ønsker at universiteter skal opptre, samt hvordan man ønsker at ledere i slike organisasjoner skal opptre. En utfordring med å benytte denne analyseformen kan likevel være å vurdere i hvilken grad for eksempel et styrevedtak kan sies å være like meningsytrende som for eksempel et avisinnlegg? Det er også slik at en idé som tilsynelatende kan se lik ut kan oppfattes ulikt av ulike aktører. Dette skal jeg komme mer tilbake til senere.

Fordi de tekstlige kildene prosjektet henvender seg til også handler om en diskurs av fordelene og ulempene ved de to ledelsesmodellene er i tillegg diskursanalyse en relevant metode for dette prosjektet. Diskursanalyse handler om hvordan virkeligheten kan avdekkes gjennom språk og diskurs. Og handler om tolkning av mening og intensjon i tekstlige utsagn (Bratberg, 2014, s. 43). Analysen handler ikke om årsak og konsekvens, men om å forstå mennesker eller i vårt tilfelle også organisasjoners, livsverden, gjennom å analysere hvordan tekstlige utsagn konstruerer, opprettholder og utfordrer dominerende tanke sett (Bratberg, 2014, s. 51). Analysen legger derfor et fortolkende, snarere enn et forklarende perspektiv til grunn (ibid). I sin enkleste form innebærer diskursanalyse først og fremst en jakt på hvorfor vi tenker som vi gjør, og hva det innebærer (Bratberg, 2014, s. 50). Altså er det et vitenskapskonstruktivistisk premiss til grunn for diskursanalysen. Analysen søker etter å ta for seg det konkrete som blir sagt og rammene for hva som er rimelig å mene og tro innenfor et gitt fellesskap (Bratberg, 2014 s. 29). Universitetsperspektivene slik de er listet i teoridelen

gir noen rammer for hva det er rimelig å mene i denne oppgavens sammenheng. Og perspektivene representerer konkurrerende rammer, eller konkurrerende diskurser innenfor et gitt samfunnsområde (ibid). Perspektivene og rammene for disse er gjerne hva Bratberg (2014, s. 30) beskriver som «*virkelighetskonstruerende for sine bærere*». Det er denne virkelighetskonstruksjonen som er av interesse å avdekke i dette prosjektet. Rammene «*som gir retning til politikken (meningsdannelsen)*» er gjerne den dominerende diskursen som ligger til grunn og som er av analysemessig interesse, nemlig et sett grunnleggende ideer som stadig fremmes og som sikrer en bestemt måte å betrakte et fenomen på (Bratberg, 2014 s. 31). Slik søker diskursanalysen å bekrefte eller å avkrefte de dominerende diskursene som ligger til grunn for temaet. Diskursanalysen søker videre utover fra teksten, i retning andre tekster og de kollektive, kognitive strukturene som gir teksten mening og muliggjør handling (Bratberg, 2014, s. 33). Hensikten er å avdekke interne motsetninger og friksjon ut fra ulike diskursive rammer (Bratberg, 2014, s. 34). Hvem som opererer innenfor diskursens rammer er derfor også av interesse. Sammenlignet med idéanalyse legger diskursanalysen sterkere vekt på det kollektive og språklige i meningsdannelse (Bratberg, 2014, s. 30). Oppmerksomheten rettes derfor mot hvordan kollektive forestillinger skapes, speiles og opprettholdes gjennom språk og det er en sterkere vekt på struktur enn hos ideanalysen (ibid). Både diskurs gjennom strukturelle ideer og den enkelte idé er her av interesse. Og analysen vil derfor bygge på en kombinasjon av de to analyseteknikkene.

3.3.1.2 – Datatyper og datautvelgelse

Det tekstlige datagrunnlaget består av hørings svar, høringsnotat, høringsbrev, saksfremlegg til institusjonsstyrene og institusjonsstyrenes vedtak relevante saker, samt referat fra politisk behandling av spørsmålet om ledelsesmodell i norsk høyere utdanning. En fullstendig referanse til det tekstlige materiale finnes i oppgavens appendiks. Her vil jeg likevel skissere noen av dokumenttypene og deres avsendere som er relevante for oppgaven.

Dokumenttype	Avsender
Offentlige utredninger (NOUer) og stortingsmeldinger (kontekst)	NOUer: Utvalg oppnevnt av regjeringen. Stortingsmeldinger: regjeringen ved relevant departement (KD).

Høringsbrev og høringsnotat om forslag til lovendring (ny hovedmodell)	Kunnskapsdepartementet
Lovforslag (Prop. 41 L (2015/2016))	Regjeringen ved Kunnskapsdepartementet
Innstilling fra stortingskomité	Stortingets komité for kirke, utdanning og forskning ¹⁷
Referat fra stortingsdebatt	Ulike stortingsrepresentanter
Saksfremlegg til styresak	Institusjonsledelsen. Som oftest direktør der det er valgt ledelse, men også rektor medvirker i noen saksforberedelser. Rektor der det er ansatt ledelse.
Høringssvar	Institusjonsstyrene, evt andre organisasjoners aktuelle styringsorganer
Interne høringssvar ved institusjonene	Avdelinger og faglige enheter ved institusjonene. I tillegg til studentorganer og fagforeninger. Ulik intern forankring.
Interne utredninger/innstillinger/rapporter	Ulikt sammensatte grupper oppnevnt av institusjonene. Noen internt sammensatt, noen med sterk ekstern representasjon
Styreprotokoller	Institusjonsstyrene.

Som man kan se er det en rekke ulike avsendere og dokumenttyper som skal analyseres og det gir oppgaven en utfordrende kompleksitet. Alle norske utdanningsinstitusjoner sin behandling av spørsmålet om ledelsesmodell er ikke inkludert i analysen. Institusjonene som er valgt ut er valgt ut etter strategiske vurderinger for å ivareta en viss variasjon innenfor ulike institusjonskategorier.¹⁸ Den strategiske utvelgelsen tar derfor sikte på å sikre best mulig validitet blant den totale populasjonen. Kun to institusjoner valgte å endre sin ledelsesmodell like etter lovendringen, nemlig UiS og NHH. Og begge er derfor inkludert i analysen. Både UiS og NHH hadde valgt ledelse tidligere, men gikk over til ansatt ledelse i utgangen av prosessen. Ingen institusjoner med ansatt ledelse har gått over til valgt ledelse og den kategorien kan derfor ikke inkluderes. Av organisasjoner med valgt ledelsesmodell som ikke endret modell er UiO og UiB valgt ut. Flere andre institusjoner vurderte også spørsmålet om ledelsesmodell i perioden, blant annet Høgskolen i Molde, Høgskolen i Volda og UiT. Begrunnelsen for at kun UiO og UiB er inkludert i analysen er at jeg har vurdert det slik at disse institusjonene gir analysen et interessant datamateriale med rikt innhold. Praktiske forhold som plass i oppgaven og tidsbruk er også en vurdering for å ikke analysere alle institusjoner. I analysearbeidet gikk jeg også gjennom Høgskolen i Molde sin prosess for

¹⁷ Nå Utdannings- og forskningskomiteen.

¹⁸ Se kontekst om universitetskategorier.

å vurdere ledelsesmodell og beslutning rundt dette, men dette materiale er ikke inkludert i oppgaven da mange av argumentene som fremkommer dels er likt med det materiale som i analysen er inkludert. På motsatt side representerer NTNU, OsloMet og Arkitektur- og designhøyskolen institusjoner som fra før hadde ansatt ledelsesmodell og som ikke endret modell etter lovendringen. Disse institusjonene behandlet ikke spørsmålet om sin egen ledelsesmodell i etterkant av lovendringen. Her er høringsvarene til forslaget fra KD om å endre hovedmodell eneste datakilde. Dette gjør at disse institusjonenes synspunkter ikke fremkommer i like stor grad som de øvrige. Høringsvarene gir likevel tilgang til interessante argumenter. En vurdering i prosessen var i den sammenheng om det kunne interessant å se til deres valg av modell tidligere, men jeg har vurdert det slik at det vil falle utenfor oppgavens tidsavgrensning. Valgene disse institusjonene gjorde den gang representerer dessuten en annen prosess og kan ikke ses i sammenheng med strukturreformen. En rekke institusjoner vedtok ny modell i forbindelse med fusjonsprosesser i sektoren, blant annet Høgskulen på Vestlandet. Disse er ikke inkludert i analysen. Dette fordi disse institusjonene var i prosesser som ikke kan sammenlignes med de øvrige. I tillegg representerer institusjonene helt nye juridiske enheter som fikk fastsatt ledelsesmodellen sin gjennom kongelig resolusjon. Fra en gjennomgang av deres fusjonsplattformer o.l. finner jeg dessuten ikke at de har omfattende begrunnelser for valg av ledelsesmodell. Det kunne være mulig å finne begrunnelsene for dette fra andre kilder en tekstlige, for eksempel intervjuer, men det har det ikke vært tid til i arbeidet med denne oppgaven.

3.3.2 - Intervjuanalyse

Ifølge Rathbun (2008) er intervju en effektiv metode i enkelte former for datainnsamling. Særlig er den virkningsfull dersom man skal spore prosesser eller organisatoriske betraktninger som kun noen nøkkelinformanter har tilgang til informasjon om. Andersen (2006, s. 279) og George og Bennett (2005) mener videre at slike datainnsamlingsteknikker spiller en vesentlig rolle i case-studier, samt i møte med ressurssterke aktører. For dette prosjektets del utgjør rektorene i sektoren en gruppe nøkkelinformanter som kan utdype sine syn på rollen som universitetsleder, bidra til å nyansere de tekstlige kildene, og bidra til en ekstra validering av de synspunkt som fremkommer i tekstmateriale. Analytisk har

dataene fra intervjuene blitt behandlet på tilnærmet likt grunnlag som tekstkildene, men intervjuet krever en annen tilnærming siden data må produseres i et møte mellom respondent og forsker, og må analyseres gjennom en aktiv informant og i direkte menneskelig interaksjon med forsker. Andersens (2006) teknikker om aktiv samtalebasert intervjuing er benyttet i denne delen av datainnsamlingen. Som Andersen (2006, s. 279) påpeker fremheves det ofte at idealet er en intervjuteknikk som forutsetter en passivt lyttende fremtoning med relativt åpne spørsmål. Andersen (ibid) mener dette kan være klokt i noen sammenhenger, men at det i samtale med ressurssterke informanter vil lønne seg å ta en mer bevisst og aktiv rolle i intervjusituasjonen. Jeg vil argumentere for at respondentene, som her er rektorer ved utdanningsinstitusjonene, nettopp er slike ressurssterke aktører. Teknikken er brukt for å gi økt uttelling i form av analytisk kontroll, noe som vil øke reliabiliteten og validiteten til de data som fremkommer (ibid). Men også fordi at ledelse kan være et sensitivt tema og at man da ifølge Andersen (2006, s. 282) bør ta en mer aktiv rolle i intervjusituasjonen. Intervjusituasjonen er her mer aktiv fordi forskeren kontinuerlig vil søke å utnytte intervjusituasjonen for å prøve ut egne forutsetninger, så vel som forutsetninger for informantenes observasjoner, beskrivelser eller vurderinger (Andersen, 2006, 280). Man skal være lyttende, men samtidig ta initiativ i intervjusituasjonen, uten å overstyre situasjonen eller å lede svaret i en bestemt retning. Andersen (2006) peker på at all informasjon og data som skapes er et resultat av en sosial prosess. Det handler derfor om å utnytte denne for å få svar på sine forskningsspørsmål. I forskningsprosjektet er intervjuanalyse av topplederne blant utdanningsinstitusjonene valgt med bakgrunn i at disse kan bidra til samlende beskrivelser og tolkninger i oppgaven (Kumar, Stern og Anderson, 1993, s. 1634). Og om mulig bidra til et rikere datatilfang med flere nyanser som utfyller tekstanalysen. Også fordi de besitter inngående kunnskap om en kontekst. Det vil si at respondentene ikke primært er databærende undersøkelsesenheter, men snarere er bærere av informasjon og kunnskap som forskeren kan nyttiggjøre (Andersen, 2006, s. 282). Deres subjektive opplevelser gir viktige inntak til å forstå, tolke og forklare hendelser og prosesser med utgangspunkt i sammenhenger som også de intervjuede inngår i (ibid).

En kritikk av intervjuet som datainnsamlingsteknikk er derimot at ikke-standardiserte intervjuformer, som aktiv informantintervjuing, kan svekke reliabiliteten til de data som fremkommer (Andersen, 2006). Likevel er det viktig å minne om at alle sosiale situasjoner er

subjektive situasjoner. Og fraværet av en fast intervjustruktur står ikke i motsetning til å skape en klar analytisk struktur, og en «løs samtale» kan ifølge Andersen (2006, s. 285) være fruktbar nettopp fordi forskeren har en klar forståelse av grunntrekkene ved en empirisk situasjon og klare teoretiske forutsetninger knyttet til å systematisere og tolke samtalen. I alle tilfeller er det uansett viktig å være bevisst på forsker – informant relasjonen (Andersen, 2006, s. 288). Ressurssterke aktører kan være skeptiske og manipulerende, slik at det kan være vanskelig å etablere en relasjon eller ramme for et forskningsintervju (ibid). Tillitsbygging mellom forsker og informant er viktig og her ligger det et ønske om imøtekommenhet med informantene (ibid). Man må også være bevisst på informantenes interesse i å engasjere seg i intervjuet (Andersen, 2006). Har de for eksempel en personlig interesse i saken? Ulik interesse kan gi ulike forutsetninger for intervjusituasjonene. Et annet spørsmål som gir utfordringer med intervjuanalysen er om respondentene oppfatter konseptene og begrepene som benyttes på samme måte som forsker og om man har forståelse for de spørsmål som stilles. Det har derfor vært viktig å avklare dette i intervjusituasjonen og gi utdypende informasjon underveis. De kritiske vurderingene som her er presentert er forsøkt identifisert og håndtert i prosjektet.

3.3.2.1 - Praktisk håndtering av intervjuene

Til intervjudelen av analysen ble det avholdt tre intervjuer med rektorer i sektoren. Rektorene har bakgrunn fra forskjellige utdanningsinstitusjoner med ulikt akkrediteringsnivå og størrelse. Alle de intervjuede er valgte rektorer. Rektorenes navn er anonymisert i oppgaven. Det ble sendt intervjuforespørsler til 11 rektorer/prorektorer og universitets/høgskoledirektører. Henvendelsene var basert på strategisk utvelgelse for å forsøke å favne om ulike institusjonskategorier med ulik størrelse, samt de to ulike ledelsesmodellene. Ingen spurte rektorer fra institusjoner med ansatt ledelse hadde anledning til å delta i prosjektet. Avslag på intervjuforespørsel ble i hovedsak begrunnet med tid og prioritering. Mange svarte dessuten aldri på mine henvendelser. Henvendelsene fulgt opp ved mangel på svar. Både avslag på forespørsel samt den praktiske gjennomføringen av intervjuene har gjort det utfordrende å finne et velbalansert og bredt utvalg av respondenter til prosjektet. Likevel kan det innvendes at nærmere ti prosent av totalpopulasjonen derimot

er representert i undersøkelsen. Til tross for skjevhet i representasjon av intervjuobjekter og den påfølgende svekkelsen av generaliseringsevnen det medfølger, vurderte jeg det likevel slik at det er hensiktsmessig å inkludere intervjuene i prosjektet. Dette fordi intervjuene i seg selv gir et interessant innblikk i denne delen av sektoren. Og fordi de har vist seg å produsere et verdifullt datamateriale som kvalitativt sett gir interessante innblikk i (noen av) rektorenes vurderinger av sin egen rolle. Og herunder deres egne begrunnelser for ledelsesmodellene. Intervjuene er gjennomført med en varighet på mellom 45 minutter og en time. I intervjusituasjonen ble det tatt utgangspunkt i en intervjuguide, men denne fungerte veiledende og var ikke fullt ut styrende for intervjusituasjonen som foregikk mer fleksibelt. Slik at intervjuene kan betegnes som semistrukturerte. Intervjuguiden var på forhånd testet i en praktisk setting på en tidligere prorektor. Dette for å forsikre seg om guidens egnethet og kvalitet i forkant.

3.4 - utfordringer og muligheter med datagrunnlaget: Reliabilitet, validitet og teoretisk generalisering.

En sentral problemstilling, i både tekstanalyse og intervjuanalyse, er hvordan man skal arbeide med kilder. Det er normalt at man som forsker ser på kildene og tolker dem ut fra sin egen horisont og sitt eget perspektiv (Andersen, Rosland, Ryymin og Skålevåg, 2015, s. 63-64). Det er derfor viktig å avklare hvilke perspektiv eller horisont dette er. Min horisont og oppgavens perspektiv gjort rede for i teorikapittelet. Og kontekst vil gjøres rede for i det følgende. Forskeren vil likevel spille en sentral rolle i å tolke de tekstlige kildene. I tolkningsprosessen må man som forskere være bevisst på at forskeren selv kan farge tolkningen av datamateriale. Risikoen for dette er forsøkt redusert ved å anvende etablerte analytiske metoder. Som gjort rede for ovenfor. Det at man som forsker også er bevisst rundt disse spørsmålene og klargjør de definisjoner som legges til grunn vil videre minimere faren for forskerbias. Jeg vil i den sammenheng også redegjøre for noen forskningsetiske bemerkninger om litt. Opprinnelsen til kildene og det tekstlige materiale er det også sentralt å gjøre rede for (Andersen et al., 2015, s. 70-72). Hvem som har skapt kildene, når kildene er skapt og under hvilke forhold de er skapt er viktig for forståelsen og tolkningen av dem. Dette søker jeg å gjøre rede for i den empiriske delen av oppgaven. Viktig er her også hvilken

vilje kilden har til å gi pålitelig informasjon. Kan det være forhold som tilsier at man ønsker å «pynte på sannheten»? Dels er dette gjort rede for overfor, men generelt handler dette om kildene kan anses som reliable. Altså om de presenterer en korrekt og sann beskrivelse av virkeligheten. Et spørsmål er også hvor godt kildene representerer virkeligheten, herunder hvor representative kildene (Andersen et al., 2015, s. 75-76). Noen av disse spørsmålene skal vi komme tilbake til om litt. Og representativiteten til kildene i oppgavens kontekst er dels redegjort for overfor. Videre er tolkningen av kilder av vesentlig betydning i alt forskningsarbeid. Hva vil avsenderen med teksten eller budskapet? Og hva er den dominerende moralen, politisk kulturelt eller sosialt, på avsendertidspunkt? Det å definere mottakergruppen av en kilde er viktig for å forstå hva kilden faktisk sier oss (Andersen et al., 2015, s. 77). I denne oppgaven representerer for eksempel kildene ofte et ønske om en beslutning som fører til endring eller ikke-endring. Og mottakergruppen til kildene er for eksempel institusjonenes styremedlemmer, grunnmiljøene eller politisk ledelse. Samtidig er dokumentene som benyttes i denne oppgaven også offentlige, og utformingen av dokumentene er også laget med dette i mente. Et eksempel på et forhold som kan være vanskelig å avdekke i en skriftlig kilde handler om et begrep i styrerommet som gjerne refererer til som «den underliggende makten». Det vil si at i saker hvor administrasjonen vet at styret har et avvikende syn på saken enn administrasjonen vil saken enten ikke komme på dagsorden eller man vil utforme saken med dette i mente. Et forhold som for eksempel kunne vært aktuelt for avsenderen, vil derfor kanskje ikke uttales i ulike sammenhenger. Et eksempel på en form for underliggende makt i denne sammenheng er blant annet at enkelte institusjoner ikke har behandlet spørsmålet om ledelsesmodell i sine institusjonsstyrer. Dette trolig fordi styret har en klar underliggende oppfatning av saken som gjør at man ikke initierer en beslutningsprosess som kunne gitt denne oppgaven interessante data.

Reliabilitet og validitet sier sammen noe om kvaliteten på de data som fremkommer i et forskningsprosjekt. Og hvor egnet disse dataene er for å besvare problemstillingen. data. Slik Bratberg (2014, s. 53) påpeker vil ikke tekstanalysen, og dette vil også være gjeldene for intervjuanalysen, kunne bedømmes fullt ut ved hjelp av strenge validitets og reliabilitetskriterier. Dette fordi slik analyse sjeldent gir grunnlag for en klar operasjonalisering eller entydige kausalforhold, slik man for eksempel har i mer kvantitative

opplegg (Bratberg, 2014, s. 54). Heller må man i kvalitative opplegg støtte seg på en bredere forståelse av validitet. Som Bratberg (2014, s. 54) beskriver er det neppe slik at empirisk forskning fra et fortolkende utgangspunkt er ugyldig fordi den ikke lar seg innpasse i en fastsatt kausalmodell. *Reliabiliteten*, her forstått som påliteligheten til kildene i prosjektet, vurderes som høy blant de tekstlige kildene. Siden prosjektet i stor grad baseres på offentlig tilgjengelig kildemateriale produsert av statsforvaltningen vurderer jeg det som lite sannsynlig at kildemateriale er manipulert eller på annen måte ikke beskriver de faktiske meningene som aktørene i og i tilknytning til sektoren frembringer. Tekstkildene gir også grunnlag for at andre kan vurdere prosjektet etter samme prinsipper og komme frem til samme funn som meg. Et holdepunkt er likevel hvordan ulike forskere vurderer og tolker det samme materialet. Her kan det tenkes at forskjellige forskere vil tolke materialet ulikt. Reliabiliteten til intervju-kildene må derimot vurderes annerledes. Her vil det kunne være begrensede muligheter til å foreta samme type datainnsamling i fremtiden fordi datainnsamlingen er mer personlig. Videre er de intervjuede rektorene heller kanskje ikke rektorer om noen år. Og for det andre vil deres standpunkt nok være påvirket av de strømninger som til enhver tid preger sektoren og dette kan over tid også endre deres oppfatning av spørsmålene som stilles. Generelt vil det også være vanskelig å reprodusere en helt lik intervjusituasjon siden denne også påvirkes av den enkelte forskeren og intervjusituasjonen i seg selv (jf. aktiv informantintervjuing). For å minimere forskerpåvirkningen av tolkningen kan det være en teknikk å gjennomgå kildemateriale flere ganger på ulike tidspunkt for å sikre økt grad av stabilitet i tolkningen. (Grønmo, 2016, s. 249-250). Dette er gjort i prosjektet. Og funnene er vurdert nøye for å kontrollere for både intern og ekstern konsistens (Grønmo, 2016, s. 250-251). *Validiteten* vurderes også som høy i prosjektet, dette fordi jeg vurderer datamateriale som svært relevant for de spørsmål som problemstillingen stiller. Likevel presiseres det at det i prosjektet er foretatt en utvelgelse av datakilder som forutsetter at andre potensielle datakilder holdes utenfor opplegget. De strategiske vurderingene som ligger til grunn for utvelgelse i prosjektet søker derimot å kompensere for at enkelte datakilder holdes utenfor. Kompetansekvalitet (Grønmo, 2016, s. 254-255) kan potensielt være lav siden masterstudenter ikke kan tillegges like mye kompetanse som andre forskere. Dette er derimot forsøkt å kompenseres for ved å inngå i et veiledningsforhold til mer erfarne forskere. I prosjektet er også intervjuguiden sikret gjennom flere gjennomganger mellom veileder og student..

Siden oppgaven baserer seg på et kvalitativt forskningsopplegg vil det ikke være mulig å trekke statistiske generaliseringer på bakgrunn av funnene i analysen. Som et kvalitativt forskningsopplegg vil det derimot være mulig å trekke *teoretiske og konseptuelle generaliseringer*. Teoretisk generalisering gir forskeren grunnlag for å vurdere resultatene av studien opp mot relevante teorier og dedusere mot mer generelle teoretiske sammenhenger som følge av analysen (Grønmo, 2016, s. 284). Dette innebærer en nøye vurdering av gyldighetsområdet for resultatene (ibid). En mulighet med teoretisk generalisering er å etablere nye begreper på bakgrunn av analysen (ibid). Dette fordi funnene kan danne bakgrunn for refortolkning av eksisterende teori, hvor en kan sammenligne resultatene fra studien med resultatene fra annen forskning (Grønmo, 2016, s. 285). Larsen (2006) sin avhandling danner et mulig grunnlag for en slik sammenligning. Selv om Larsens analyse er mer omfattende, mens min er mer spisset mot de faktiske begrunnelsene for valg av modell. Likevel er det viktig å se om resultatene står i sammenheng på det generelle teoretiske plan.

3.5 – Forskningsetiske bemerkninger

Det bemerkes at jeg som forfatter selv var en del av prosessen knyttet til valg av ledelsesmodell i 2015/2016 som styremedlem ved Universitetet i Bergen. Samt at jeg som aktiv i studentpolitikken på Universitetet i Bergen fra 2014 til 2016 har deltatt i debatter om spørsmålet. Det betyr at jeg normativt har en risiko for å være farget i synet på valg av ledelsesmodell. På en annen side er det også dette som har vekket min interesse for temaet. Likevel er det slik at denne oppgaven ikke handler om hvilken modell som for konteksten er best, men hvordan modellene begrunnes blant ulike aktørgrupper. Og oppgaven handler ikke spesifikt om Universitetet i Bergen, men om norsk UH-sektor generelt. Distanse i tid til prosessene gjør at jeg på nåværende tidspunkt vurderer det slik at mitt engasjement i studentpolitikken tidligere ikke vil kunne få store negative komplikasjoner i arbeidet med dette prosjektet. Og at risikoen for analysebias derfor er liten. Generelt er man videre også deltakende i et universitetets beslutningsprosesser som student gjennom mulighet til å stemme i blant annet rektorvalg, styrevalg og valg til studentorganet. Synet på universitetet som organisasjon blir også formet og påvirket av studenttilværelsen. På den måten vil både jeg og leser måtte hensynta at mine betraktninger i prosjektet dels vil være påvirket av disse

forhold. Det å være bevisst rundt disse forhold er viktig da man på den måten enklere kan håndtere eventuell egen påvirkning bedre gjennom åpenhet og bevissthet.

4.0 – Kontekstualisering

Før vi skal se nærmere på funnene i oppgaven må jeg kort belyse konteksten oppgaven befinner seg i og tolkes ut i fra. Siden oppgaven har fokus på å forstå de sosiale og politiske endringsprosessene som uttrykt i valget av institusjonenes ledelsesmodell må jeg her forklare noen av prosessene som har pågått i sektoren og som preger konteksten til temaet.

4.1 – Fra eliteutdanning til masseutdanning. Sterkere statlig styring

Som oppgavens innledning tilsier vil fokuset i denne avhandlingen ligge på den mer tidsnære utviklingen i universitetenes historie. Denne historien starter derimot ikke i 1950, men på midten av 1800-tallet. Gjerne betegnet som århundret hvor det moderne universitetet oppsto. Det refereres ofte til at det moderne (norske) universitetet har sitt utspring i ideene til den tyske utdanningsministeren Wilhelm von Humboldt og Universitetet i Berlin på begynnelsen av attenhundretallet (Stensaker og Larsen, 2003, s. 174-175). Humboldts ideer er utgangspunktet for det tradisjonelle universitetsperspektivet, som for denne oppgavens del ligner på den kollegiale modellen. Et argument som går igjen i lys av tradisjonelle perspektivet er universitetenes uavhengige stilling i samfunnet, sterk vektleggelse av grunnforskning og et dannelsesoppdrag (Stensaker og Larsen, 2003, s. 174-175). Akademisk frihet, både innen forskning og utdanning, samt kollegiale strukturer står også sentralt i dette perspektivet (Bleiklie, 2012, s. 87). Universitetenes stilling skulle være uavhengige av en påtrengende stat, for å oppnå vitenskapelig kvalitet gjennom fri og uforstyrret kreativitet og tankevirksomhet (Stensaker og Larsen, 2003, s. 175). Ifølge Bagge (2004, s. 212) var forskning historisk ikke blant universitetenes fremste oppgave, dette ble først viktig i det moderne industrisamfunnet, men er blant de viktigste oppgavene til universitetene i dag. Historisk sto derimot utdanning, dannelses og historieskriving sentralt (ibid).

De siste 50-årene er det likevel skjedd så store endringer i universitetssektoren at Humboldts ideer har kommet til å bli utfordret. Noen hevder sågar at Humboldts universitet aldri har eksistert i sin egentlige «ekte» form og at det kun er et mytebilde (Olsen, 2007, s. 8). I moderne tid har man, til den dag i dag, vært vitne til en stor endring i universitetenes rolle i samfunnet. Midten av 1900-tallet signaliserte en overgang fra eliteutdanning til masseutdanning for universitetene. Og i enda nyere tid kanskje også en overgang fra masseutdanning til universell utdanning (Bleiklie, 1996b, s. 10 og Bleiklie, 1996c). Gjennom en omfattende statlig satsning på utdanning økte det totale studenttallet og antallet universiteter kraftig mot siste halvdel av 1990-tallet. Illustrert ved at det fra 1960 til år 2000 var en syvdobling av antall studenter registret ved universitetene (Schofer og Meyer, 2005, s. 908). Universitetene gikk fra å være relativt små institusjoner i skyggen av statens oppmerksomhet til å bli store og sentrale institusjoner.

Parallelt med utvidede organisasjoner og økte budsjettoverføringer fikk man samtidig en sterkere statlig styring av universitetene (Bleiklie, Enders, Leopori, Musselin, 2011, s. 1-3).¹⁹ Med økte budsjettoverføringer fra staten har det fulgt skjerpede krav til hvordan universitetene skal opptre og ikke minst hvordan de skal anvende midlene de tildeles fra samfunnet. Dette har blant annet tatt form av mer statlig tilsyn med universitetenes, en dreining mot mer resultatbaserte finanseringskomponenter og innføringen av skolepenger (med særlig relevans for de angloamerikanske universitetene). Staten skulle få mer igjen for hver krone som gikk inn i universitetene, man skulle utdanne flere til en lavere kostnad og universitetene skulle speile samfunnets behov i større grad enn tidligere. På finansieringssiden har dette for eksempel kommet til uttrykk ved incentivsystemer for forsknings- og utdanningsproduksjon, ofte referert til som «tellekantsystemer». Helt nylig er det for eksempel også forslått en skjerpelse i stipendiumgjøringen til studenter dersom man ikke fullfører påbegynte grader (Prop 1 S (2018-2019), s. 21). Slik at insentivordningene også gjør seg gjeldene i randsonen av de direkte universitetsoverføringene. I nyere tid har det videre vært økt satsning og oppmerksomhet, både fra statlige sentralmyndigheters side og fra institusjonene selv, knyttet til ekstern finansiering av forskningsprosjekter. For oppgavens kontekst er dette i praksis blant annet forstått som deltakelse i EUs rammeprogram for

¹⁹ Til tross for at man kan hevde at det har vært sterk styring av universitetene også tidligere. Illustrert i Norge med at for eksempel nye professorstillinger tidligere ble oppnevnt av kongen i statsråd.

forskning, Horisont 2020, og forskningsprosjekter i regi Norges forskningsråd, hvor de eksterne midlene til institusjonene i hovedsak kommer fra (*Regjeringen.no*, 2016a). Disse organene fungerer i hovedsak som en indirekte statlig finansiering, men her må forskere og forskningsprosjekter vinne finansieringstilslag i konkurranse med andre forskningsprosjekter. Et annet eksempel fra resultatstyringen er at finansieringskomponentene til utdanningsinstitusjonene hvor institusjonene får bonusuttelling for midler de mottar for Horizon2020-deltakelse (*Regjeringen.no*, 2016a).²⁰ Hvordan institusjonene finansieres kan naturligvis få følger for hvordan de ledes og hvilket fokus ledelsen i organisasjonen eventuelt vil ha. Bleiklie et al. (2015) illustrerer i den sammenheng et interessant paradoks, hvor de eksterne finansieringskomponentene faktisk kan true sentralledelsens handlingsrom internt på institusjonene, fordi grunnmiljøene da vil ha direkterolle i finansieringen. Samtidig med at universitetene fikk et utvidet mandat, med større budsjetter etterfulgt av sterkere statlig styring, kom også organiseringen av universitetene og høyere utdanning til å få internasjonal oppmerksomhet. Internasjonale og overstatlige organisasjoner som EU, OECD, Verdensbanken og Unesco har vært med på å spille definerende roller i utformingen av universitetenes oppdrag internasjonalt (Olsen, 2007). I mange tilfeller har fokuset til de internasjonale organisasjonene ligget på utdanningsinstitusjonenes viktighet for å fremme økonomisk vekst og konkurransekraft for nasjonalstatene (ibid).

Ettersom universitetene i stor grad er statlige institusjoner inngår deres historie og utvikling også i konteksten av organiseringen av offentlige organisasjoner generelt. I denne konteksten har reformer preget av ideene bak konseptet «New Public Management» økt i sin takt siden 1980-tallet. Som Olsen (2007, s. 10) påpeker blir NPM-type reformer implementert ved universiteter i kraft av disse er offentlige institusjoner. Slike reformer legger blant annet stor vekt på effektiv organisering av offentlig forvaltning, samt profesjonalisering og styrkning av ledelselementet i slike organisasjoner (Christensen, Egeberg, Larsen, Lægreid, Roness, 2010, s. 214-235). Med UH-sektoren som case, viser Bleiklie og Michelsen (2013) blant annet til at Norge er i toppsjiktet sammenlignet med andre vesteuropeiske stater når det kommer til implementeringen av slike reformer i høyere utdanning. Bleiklie (2005) viser at det særlig er tre prosesser som har vært med å endre

²⁰ EU-indikatoren ble utvidet fra og med 2017 og i tillegg ble det innført en ny indikator for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet som skal stimulere til mer samarbeid med arbeids- samfunns- og næringsliv (*Regjeringen.no*, 2016b)

høyere utdanning i Europa de siste tiår, nemlig rasjonalisering, intra-institusjonell hierarkisering, samt fremveksten nye former for kollegial påvirkning. Rasjonaliseringen innebærer blant annet innføring av nye kvalitetssikringssystemer, ytelsesbaserte evalueringssystemer og insentivsystemer for styring (Bleiklie, 2005, s. 89-90). Som blir innført med begrunnelse om økt transparens og (nasjonal)demokratisk kontroll ved universitetene (ibid). Den intra-institusjonelle hierarkiseringen innebærer blant annet en dreining mot økt strategiplanlegging og strategitenkning, samt styrking av ledelseskomponenten ved universitetene (Bleiklie, 2005, s. 90). Styrket ledelseskapasitet henger her sammen med økt grad av institusjonell autonomi fordi autonomien bør omsettes til økt strategisk spillerom i tråd med økt konkurranse. Til sist har den kollegiale innflytelsen over universitetene endret karakter, hvor den har blitt svekket internt, men økt eksternt. Internt har de kollegiale strukturene blitt bygget ned eller gradvis avviklet, eksternt har den kollegiale innflytelsen derimot økt i form av kollegial/profesjonell deltakelse i evaluerings- og ekspertkomiteer som utøver stor innflytelse over sektoren (Bleiklie, 2005, s. 90-92).

4.2 - Den norske universitetsreformkonteksten

Den norske konteksten, som vil være dette masterprosjektets hovedfokusområde, inngår som en del av den internasjonale universitetskonteksten. Samtidig viser Bleiklie og Michelsen (2013) til at det er viktige forskjeller mellom ulike administrasjonskulturer og at nasjonalstatenes implementering av relativt like reformideer varierer på tvers av ulike land. Den norske reformkonteksten i universitets og høyskolesektoren, som også får konsekvenser for hvordan man betrakter ledelse i sektoren, kan oppsummeres gjennom å se til en rekke NOUer og Stortingsmeldinger om sektorens virke og organisering de seneste tiår. Konteksten gir uttrykk for en utvikling mot et sterkere politisk ønske om å styre sektoren på visse områder. Samtidig er det en utvikling mot mer autonomi i form at institusjonene skal skille seg sterkere ut med en egen særegen profil og med egne satsningsområder.

Det er særlig innføringen av kvalitetsreformen som har fått betydning for endret oppfatning rundt ledelsesmodellen for norske universiteter. Kvalitetsreformen henger dels sammen med Den europeiske union (EU) sin Bolognaprosess for tettere samkjøring, integrering og

mobilitet av utdanning og forskning på tvers av Europa. Som en del av kvalitetsreformen er Mjøsutvalget og Ryssdalutvalget sine utredninger sentrale. Begge utredningene foreslo vidtrekkende endringer i UH-sektoren, men vesentlige deler av anbefalingene ble ikke omsatt til politikk (Jakhelln, 2012 og NOU 2008: 3, s. 82). Begge utredningene foreslo en overgang fra valgt til ansatt ledelse. I nyere tid har strukturreformen fått store konsekvenser for sektoren. Flere institusjoner har slått seg sammen og det er blitt færre selvstendige enheter i sektoren. Samtidig er også hovedmodellen for ledelse i sektoren endret. Og flere institusjoner har gått over til tilsatt ledelse. Omtrent halvparten av landets universiteter og høyskoler har i dag ansatt ledelse (Haaland, Bjørndal, Hyttnes, Belsvik og Rud, 2016, s. 31, NHH Bulletin, 2016, *HVL.no*, 2016 og Lie, 2017a). Dette står i kontrast til situasjonen for kun ti år siden, hvor et klart flertall hadde valgte rektorer (Bleiklie, Ringkjøb og Østergren, 2006, s. 17). Flere av institusjonene har byttet ledelsesmodell som følge av at spørsmålet om ledelsesmodell kom på dagsorden i forbindelse med strukturendringene og lovendringen i 2015. Dette gjelder blant annet for Norges Handelshøyskole (NHH), Universitetet i Stavanger (UiS) og Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)²¹. Mens fire institusjoner som har kommet til som nye juridiske enheter, som følge av fusjoner, også har innført lovens hovedmodell for ledelse. Dette gjelder Høyskolen i Innlandet (HiN), Høyskolen i Sørøst-Norge²², Høgskulen på Vestlandet (HVL) og Nord universitet. I det følgende skal jeg kort gjøre rede for de viktigste reformene i nyere tid.

4.2.1 – Kvalitetsreformen

Kvalitetsreformen var en reform av høyere utdanning i Norge som hadde implementeringsperiode ca. 1999-2004²³. En sentral del av reformen handlet om å gjøre høyere utdanning bedre innrettet mot samfunnets behov, blant annet gjennom å revidere gradsstrukturene for å effektivisere studieforløpene, å styrke ledelsesfunksjonen i sektoren, å innføre insentivbasert finansering, samt gi sektoren en sterkere internasjonal orientering (Aamodt og Michelsen, 2006). Reformen var dels også påvirket av Norges deltakelse i

²¹ Som tidligere hadde en hybridmodell hvor rektor på forhånd var på valg blant institusjonens ansatte og studenter, for deretter å formelt bli ansatt av styret (Lie og Tønnessen, 2016). Juridisk hadde dem da en ansatt modell og det var også det Kunnskapsdepartementet mente at de hadde (Tønnessen og Lie, 2016).

²² Som ble til Universitetet i Sørøst-Norge (USN) i løpet av arbeidet med denne oppgaven.

²³ Fra Mjøsutvalgets innstilling i 1999 til reformen ble innført i 2003/2004.

Bolognaprossessen (Halvorsen, 2006). I Bolognaerklæringen var en sentral tanke å skape økt utdannings- og arbeidsmobilitet i EU (Store norske leksikon, 2014). Mjøsutvalget og Ryssdalutvalget sine utredninger var sentrale i reformperioden.

Mandatet til Mjøsutvalget innebar blant annet å «vurdere behov for endringer i universitets- og høgskolestrukturen ut fra dei lovpålagte oppgåvene og i lys av nye krav frå studenter, samfunns- og næringsliv» (NOU 2000: 14, s. 5). Utvalget skulle vurdere behovet for endring også i lys av internasjonalisering, et internasjonalt kompetansemarked og organiseringserfaringer fra ande land (ibid). Et stort mandat som la opp til og kunne tolkes bredt, men hvor konkurranseinnslaget var fremtredende. Tittelen på utredningen, «Frihet med ansvar», gir også en viss pekepinn på utredningens retning. Institusjonene skulle ha frihet, men økt friheten medførte også et ansvar. Utvalget behandlet ledelsesinnretningene til utdanningsinstitusjonene særskilt. Flertallet av utvalgets medlemmer anbefalte overfor stortinget og regjeringen at ledelsesmodellen for sektoren burde fastsettes til ansatt ledelsesmodell og at styrene burde få eksternt styreflertall (NOU 2000: 14, s. 41-43). Utvalget argumenterte for at en rektor utnevnt at institusjonens styre vil gi universitetene:

«...større autoritet og handlingsrom, både vis a vis institusjonens ansatte og i forhold til departementet, noe utvalgets flertall mener er nødvendig i en tid der både læringsmiljøene og forskningen og studentene og arbeidslivet stiller nye krav til institusjonene» (NOU 2000: 13, s. 406).

Samtidig synliggjorde utredningen at spørsmålet om utdanningsinstitusjonenes ledelsesmodell har vært og fremdeles er omstridt. Dette ved at ved at utvalgets mindretall ikke ønsket en endring av universitetenes ledelsesmodell. Mindretallet argumenterte blant annet for at man burde ha:

«et faglig kollegium nominerer kandidater til rektorstillingen overfor styret som så ansetter rektor» (NOU 2000: 14, s. 42).

Mindretallets forslag må ses på som et kompromiss mellom datidens modell (faglig kollegium som valgte) og flertallets forslag. Utvalget som helhet gikk likevel langt i å foreslå endringer i datidens ledelsesmodell.

Ryssdalutvalgets innstilling kom knappe fire år senere. Utvalget som hadde til oppgave å utforme og foreslå en ny felles lov for UH-sektoren, forslø i likhet med Mjøsutvalget at rektor

skulle ansettes og ikke velges (NOU 2003: 25, s. 15-16, 145 og 173). Forslaget må leses i sammenheng med utvalgets anbefaling om å omgjøre UH-institusjonene til selvstendige enheter i form av egne rettssubjekter²⁴ (NOU 2003: 25). Også i dette utvalget var det dissenser. Mindretallet ønsket at ordningen med valgt rektor ble videreført, blant annet for å sikre tilstrekkelig med faglig legitimitet hos ledelsen (NOU 2003: 25, s. 145). Universitetene og høyskolene uttrykte også at de var fornøyd med den eksisterende ledelsesmodellen (valgte rektorer) og at man ønsket å fortsette med dette (NOU 2008: 3, s. 81). Politisk ble Mjøsutvalget og Ryssdal-tvalgets anbefalinger vedrørende ledelsesmodell ikke tatt til følge. Resultatet ble en videreføring av valgt ledelse som sektorens hovedmodell, men det ble likevel for åpnet for at institusjoner som selv ønsket dette kunne ha ansatt ledelse (NOU 2008: 3, s.82). Enkelte institusjoner, som for eksempel NTNU vedtok allerede i 2004 å endre sin modell til ansatt ledelse (*NTNU.no*, 2004).

4.2.2 – Strukturreformen

I nyere tid er det kanskje strukturreformen som har påvirket UH-sektoren i størst grad. Ved at antallet høyere utdanningsinstitusjoner har blitt redusert betraktelig gjennom fusjoner. For å forstå noe av bakgrunnen for reformen må vi kort innom Stjernøutvalgets utredning. *Stjernøutvalgets* oppdrag var blant annet «å vurdere den videre utvikling av norsk høyere utdanning i lys av samfunnets behov (...) i lys av universitetenes samfunnsrolle» (NOU 2008: 3, s. 11). Videre skulle utvalget sikre at strukturen av universiteter og høyskoler bidro til bærekraftig økonomisk, kulturell og sosial utvikling, at det ga landet en tilfredsstillende tilførsel av kvalifisert arbeidskraft, legger til rette for økt internasjonalisering, legger til rette for faglig sterke institusjoner med evne til omstilling og fornyelse, sikre robuste forskningsmiljøer og sikre god utnyttelse av samfunnets ressurser (NOU 2008: 3, s. 11). Med andre ord listes det opp en rekke forventninger til hva utdanningsinstitusjonene skal bidra med i samfunnet. På mange måter kan vi si at det er en tydelig orientering i tråd med de reformbevegelser som er beskrevet innledningsvis. Og at de konkurranse- og resultatbaserte innslagene her er sterke. Vedrørende ledelsesmodell, foreslo også dette utvalget at man skulle

²⁴ I nyere dagligtale gjerne omtalt som «Foretaksmodell».

gå over til enhetlig ledelse og økt ekstern styrerepresentasjon (NOU 2008: 3). Enhetlig ledelse kunne ifølge utvalget derimot også oppnås med valgt rektor (NOU 2008: 3, s. 85). Og i motsetning til de to foregående utredningene mente Stjernøutvalget at rektor burde være medlem av styret (NOU 2008: 3, s. 86).

Stjernøutvalgets anbefalinger skulle derimot ikke få store gjennomslag på ledelsessiden (og for øvrig ellers også) før etter regjeringen i 2014 la fram Stortingsmeldingen «Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren» (Meld. St. 18 (2014/2015), s. 65). I meldingen la regjeringen vekt på at sektoren måtte ha handlingskraftige ledere som skulle være villige til å gjøre tydelige prioriteringer (Meld. St. 18. (2014/2015), s. 23). Og at det blir lagt mer vekt på profesjonell ledelse, strategiutvikling og måloppnåelse enn tidligere (ibid). Meldingen vektla også viktigheten av at ledere «... rekrutteres fordi de er best kvalifisert til oppgaven» (Meld. St. 18. (2014/2015), s. 65). Regjeringen mente i den forbindelse at ekstern styreleder og ansatt rektor best legger til rette for dette og varslet at man ville gå inn for at dette skulle bli den nye hovedmodellen (ibid). Samfunnsaspektet ved at «Universitetene og høyskolene forvalter store ressurser for fellesskapet i form av kunnskap og økonomiske midler» og at «En veldrevet og effektiv universitets- og høyskolesektor er viktig for studenter, faglig og administrativ ansatte og samfunnet generelt» benyttes for å understøtte regjeringens argumenter i stortingsmeldingen (Meld. St. 18. (2014/2015), s. 65). Ledelsesmomentet som trekkes frem i fokuset må ses i sammenheng med stortingsmeldingens hovedbudskap, som var å redusere antallet selvstendige utdanningsinstitusjoner gjennom fusjoner for å oppnå mer robuste enheter og fagmiljøer. Man kan i den sammenheng kanskje argumentere for at slike prosesser vil skape stor intern motstand og at man derfor var avhengig av en annen type ledelsesmodell

I lovbehandlingen i etterkant av stortingsmeldingen var det fra mange fryktet at man skulle gå helt bort fra modellen med valgt, todelt ledelse. Dette førte til protester, samt et omfattende opprop og underskriftskampanje i sektoren om å beholde modellen med valgt ledelse (Normannsen, 2015). Og lovendringen førte ikke til større endringer enn endret hovedmodell for ledelse, fra valgt til ansatt. Hvilket ga et signal til institusjonene om hvilken ledelsesmodell regjeringen ønsket, men likevel åpning for å avvike.

4.3 - Ulike institusjonstyper og skillelinjer i sektoren

For å forstå kompleksiteten av universitetsorganisasjonene må vi også se kort til en inndeling i ulike institusjonskategorier som preger den norske konteksten. Universitets- og høyskoleloven (2005, §1-2) skiller her mellom tre institusjonskategorier: universiteter, høyskoler og vitenskapelige høyskoler. Formelt går skillet mellom institusjonene og deres ulike rettigheter. Mens universitetene kan opprette studier på alle nivå, må høyskoler søke NOKUT om akkreditering for å opprette enkelte studietilbud (NOKUT, 2018a). Vitenskapelige høyskoler har normalt selvakkrediteringsrett, men dette er gjerne begrenset til et spesielt fagfelt (ibid). Foruten lovens krav skiller også institusjonstype seg tradisjonelt på sin profil. Universitetene har tradisjonelt vært institusjoner for disiplinforfag²⁵, med en relativt tung forskningsprofil. Her er Universitetene i Oslo og Bergen eksempler. Høyskolene har normalt hatt et mer et profesjonsrettet utdanningspreg. Fagmessig er de preget av profesjonsfag som for eksempel lærerutdanning, og sykepleierutdanning. Mange av utdanningene på høyskolenivå hadde tidligere ikke status som høyere utdanning, men var snarere å regne som yrkesutdanninger (Bleiklie, 1996a, s. 208). Et eksempel på en institusjon innenfor denne institusjonskategorien er Høgskulen på Vestlandet. De vitenskapelige høyskolene kan gjerne omtalt som spesialiserte universiteter. Her leder utdanningene ofte til beskyttede yrkestitler som blant annet siviløkonom (Bleiklie, 1996a, s. 207). Eksempler på institusjoner i denne kategorien er Norges Handelshøyskoler og Norges Idrettshøyskole. Som disse to eksemplene viser har mange vitenskapelige høyskoler også et nasjonalt ansvar for sine typer utdanninger og fagprofil. Et skille går også mot private institusjoner. Det stilles de samme krav til disse som til vanlige institusjoner, men de har en annen eier enn Kunnskapsdepartementet. De får også en annen form for statlig finansiering og i tillegg kan de ta skolepenger fra studentene. Per nå finnes det ingen private universiteter i Norge.

Reymert, Hjellbrekke, Aamodt og Frølich (2015) mener også et skille går på graden av «akademisk kapital»²⁶ utdanningsinstitusjonene imellom. Hvor de eldre universitetene typisk har høy akademisk kapital, mens de statlige høyskolene har lavere akademisk kapital

²⁵ Selv om man også har sterke innslag av profesjonsfag som blant annet juss, medisin og psykologi.

²⁶ Karakterisert gjennom hvorvidt de ansatte har gjesteforelesninger, doktorgrad, har vært referenter i nasjonale og internasjonale tidsskrift, har sittet i vurderingskomiteer for førsteamanuensis- og professorkompetanse, underviser på høyere nivå og har deltatt i søknadsrunder om EU-midler eller Senter for fremragende forskning (Reymert et al., 2015, s. 8)

(Reymert et al., 2015, s.8). De seneste årene har det også kanskje kommet til syne nye skillelinjer i sektoren. Det snakkes blant et skille mellom nyere og eldre (bredde)universiteter (Lie, 2017b). I tillegg er det de siste par årene flere breddeuniversiteter som har fusjoner med tidligere høyskoler, hvilket har endret disse institusjonens tidligere fagsammensetning betraktelig. Endringene i sektoren seneste år har åpnet for at man kan utvikle en ny kategoriseringsmåte av utdanningsinstitusjonene. Både basert på akkrediteringsnivå og fagprofilene til institusjonene. Institusjonenes skillelinjer er her forsøkt illustrert i tabell 1 som viser en mulig måte å plassere ulike institusjoner i forskjellige idealtyper på.

Tabell 1 – En illustrasjon av ulike måter å inndele UH-sektoren etter

Tradisjonelle bredde-universiteter:	Universitetet i Oslo	Universitetet i Bergen			
Fusjonerte universiteter:	NMBU	NTNU	UiT – Norges arktiske universitetet		
Nye universiteter	Nord universitet	OsloMet ²⁷	Universitetet i Agder	Universitetet i Stavanger	Universitetet i Sørøst-Norge ²⁸
Statlige høyskoler	Høgskolen i Innlandet	Høgskulen i Volda	Høgskolen i Østfold	Høgskulen på Vestlandet	
Vitenskapelige høyskoler	Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Kunsthøgskolen i Oslo	Norge Handelshøgskole	Norges Idrettshøgskole	Høgskolen i Molde
Private institusjoner	Det teologiske menighetsfakultet ²⁹	BI ³⁰	Dronning Mauds Minne Høgskole	Høgskolen Kristiania	NLA Høgskolen

Tabellen er ikke uttømmende, men er ment som et eksempel på en inndeling av sektoren. Inndelingen er dels tatt høyde for i analysen ved utvelgelse av undersøkelsesenheter, hvor jeg strategisk har forsøkt å velge mellom de tre overordnede institusjonskategoriene. Slik

²⁷ Tidligere Høgskolen i Oslo og Akershus

²⁸ Tidligere Høgskolen i Sørøst-Norge

²⁹ Er akkreditert som vitenskapelig høyskole (Nokut.no, 2018b)

³⁰ Er akkreditert som vitenskapelig høyskole (Nokut.no, 2018b)

tabellen illustrerer er det tydelig at sektoren kan skilles etter mange ulike faktorer og parametere.

6.0 – Hvordan begrunnes og legitimeres ledelsesmodellene?

Før jeg skal komme inn på hvordan institusjonene håndtere og begrunnet sitt valg av ledelsesmodell i forbindelse med strukturreformen, vil jeg først komme inn på den politiske prosessen som ledet til endringen av hovedmodell for ledelse i sektoren. Den politiske prosessen representerer her samfunnets syn på modellene³¹. Som vi har vært innom i konteksten er også kvalitetsreformen og strukturreformen med på å belyse samfunnets syn på ledelsesmodellene ved institusjonene. Her vil jeg derimot eksplisitt beskrive prosessen som førte til endring av hovedmodell for ledelse, og berøre innom de momenter og argumenter som ble vektlagt i prosessen.

6.1 – Samfunnets syn på de to ledelsesmodellene uttrykt gjennom en lovendringsprosess

6.1.1 – Høringsbrev og lovforslag

Endringen av hovedmodell for ledelse i akademia ble først initiert av Kunnskapsdepartementet gjennom et høringsbrevⁱ og høringsnotatⁱⁱ utsendt våren 2015. Det er høringsnotatet som her er av særlig interesse.³² Institusjonenes reaksjon og tilbakemelding på høringen skal vi komme tilbake til senere, men det kan kort nevnes her at flere var kritiske til at høringen var lagt til sommerperioden med tilhørende ferieavvikling. Et flertall av høringsinstansene støttet mange av de foreslåtte endringene, men var generelt delt i synet på hovedmodellen for styring og ledelse (Prop. 41 L (2015/2016), s. 9). Fra høringsnotatet heter synliggjøre KD blant annet at:

³¹ Her forstått som regjerings oppnevnte utvalg, politisk ledelse, Kunnskapsdepartementet og Stortinget sitt syn.

³² Da høringsnotatet i større grad enn høringsbrevet gir uttrykk for departementets syn i saken.

*«Universitetene og høyskolene forvalter store ressurser for fellesskapet, og skal sørge for gjennomgående høy kvalitet i forskning, utdanning og formidling. Dette krever godt og profesjonelt lederskap».*³³

Videre vektlegger departementet at ekstern styreleder og ansatt rektor best legger til rette for å rekruttere de beste lederne. Notater legger likevel opp til at institusjoner med valgt rektor skal kunne fortsette med dette dersom et flertall av styret ønsker dette. Hvilket innebar at institusjoner med valgt modell aktivt måtte ta stilling til om de ønsket å beholde denne ordningen. Formålet med endringene blir beskrevet slik av departementet:

*«det overordnende formålet er på lang sikt å øke kvaliteten i universitets- og høyskolesektoren, og dermed bidra til at sektoren kan løse fremtidens utfordringer i et kunnskapsintensivt og globalisert samfunn».*³⁴

Og eksplisitt om legitimitet sier høringsnotatet dette:

«Etter departementets syn er det avgjørende at ledelsen ved så tunge samfunnsaktører som universiteter og høyskoler er, innehar høy kompetanse og stor legitimert både innad og utad»³⁵ (...) «En ansatt rektor vil etter departementet syn ha større legitimitet sett utenifra..»³⁶

Vi ser altså at departementet problematiserer eventuelle argumenter om at valgte rektorer har høy legitimitet og påpeker at legitimiteten også må gjelde eksternt. Departementet vektlegger også det demokratiske aspektet ved at en ekstern styreleder vil være oppnevnt av en regjering som springer ut av et folkevalgt Storting. Og at det demokratiske aspektet internt uansett er ivaretatt gjennom at det er styret (som i hovedsak består av internvalgte medlemmer) som innehar styringsretten for øvrig. Departementet problematiserer videre også den valgte modellens innretning, ved at rektor i denne modellen samtidig er styreleder. Det påpekes at modellen legger opp til en rollekonflikt: *«Dette innebærer i realiteten å skulle føre tilsyn med eget arbeid»³⁷*. Jeg finner at at departementet vektlegger profesjonelt lederskap, at lederne skal rekrutteres på best mulig måte og at det også skal være mulighet

³³ Høringsnotatet side 1

³⁴ Høringsnotatet side 1.

³⁵ Høringsnotatet side 3.

³⁶ Høringsnotatet side 6.

³⁷ Høringsnotatet side 5.

for å rekruttere kandidater utenfra institusjonen, økt kvalitet i sektoren, at sektoren skal løse oppgaver for samfunnet, og at ledelsen må ha stor legitimitet både internt og eksternt. I tillegg til at styrets tilsynsrolle fremheves som sterkere ved den ansatte ledelsesmodell. Høringssvarene skal behandles institusjonsvis senere i oppgaven.

Høringen førte senere til et lovforslagⁱⁱⁱ som ble debattert i Stortinget og behandlet i Stortingets komite for kirke-, utdanning og forskning³⁸. I stortingsdebatten og komitéinnstillingen, som skal beskrives om litt, kommer også den politiske opposisjonenes stemmer tydelig frem. Fra lovforslaget heter det blant annet at:

«For å svare på samfunnets forventninger og behov, er det helt avgjørende at institusjonene har en kompetent og strategisk ledelse» (Prop. 41 L (2015/2016), s. 6).

Og strukturreformen blir brukt som et argument for å fremme endring i ledelsesfokus:

«Særlig i forbindelse med omorganisering og endringer i universitets- og høyskolesektoren, er det nødvendig med god styring og ledelse (...) Videreutvikling av institusjonenes prioriteringer og satsinger i forbindelse med strukturendringer krever derfor betydelig oppmerksomhet på god styring og ledelse. Endringene som foreslås, skal underbygge og fremme dette, både for institusjoner som er inne i endringsprosesser og for andre institusjoner. Det er med dette bakteppet at departementet nå fremmer forslag om ny hovedmodell for styring og ledelse ved universiteter og høyskoler» (Prop. 41 L (2015/2016), s. 7).

Vi ser altså at ansatte ledere etter departementets oppfattelse er bedre rustet til å lede store omorganiserings- og omstillingsprosesser. Videre fremheves utdanningsinstitusjonens tunge samfunnsrolle, viktigheten av å sikre god (ledelses)kompetanse, vekteleggelse av strategisk ledelse, et bedre rekrutteringsgrunnlag og legitimitet internt og eksternt som argumenter i lovproposisjonen på lik linje med høringsnotatet (Prop. 41 L (2015/2016), s. 10, 12). Rollen hvor (valgt) rektor samtidig er styreleder problematiseres også, og departementet fremhever at den potensielle rollekonflikten ved å føre til syn med eget arbeid, samt at for mye makt samles på en hånd kan gå utover institusjonens og styrets legitimitet (Prop. 41 L (2015/2016), s. 11). Sistnevnte argument kan kanskje oppfattes litt

³⁸ Nå utdannings- og forskningskomiteen.

paradoksalt når meningen med departementets forslag (enhetlig ledelse) nettopp er å samle mer makt og beslutningsmyndighet hos rektor. Når det gjelder de demokratiske elementene som flere høringsinstanser viser til, samt at mange mener at en ansatt rektor vil ha vanskeligere for å sikre faglig legitimitet internt, mener departementet intern legitimitet kan sikres gjennom å stille kvalifikasjonskrav i ansettelsesprosessen, for eksempel professorkompetanse, og at det er styrets ansvar å sørge for at ansettelsesprosessen sikrer faglig legitimert (Prop. 41 L (2015/2016), s. 10-12). Departementet påpeker dessuten at:

«Institusjonens faglige frihet og den individuelle akademiske friheten er lovfestet, jf. universitets- og høyskoleloven § 1-5, og verken departementet eller andre kan gi styremedlemmer mandat, eller et styre pålegg, i strid med dette» (Prop. 41 L (2015/2016), s.12).

Departementet spiller også ned de demokratiske elementene i den valgte modellen ved å vise til lav valgdeltakelse, få kandidater og at sammenlignbare land uten valgt ledelse også ivaretar de demokratiske tradisjonene (Prop. 41 L (2015/2016), s. 10). Et annet argument som trekkes fram mot valgt ledelse er blant annet at *«en rektor på valg vil kunne ha utfordringer med å fatte avgjørelser som er upopulære, men nødvendige, for institusjonens videre utvikling»* (Prop. 41 L (2015/2016), s. 11). Dette i tråd med overfor nevnte syn på ledelse ved endring. Det må kort nevnes at lovforslaget også innebar en lemping av flertallskravet for å endre styrets sammensetning samt institusjonens ledelsesmodell. Likt som i høringsforslaget. Argumentene for dette var at slike beslutninger nødvendigvis ikke trenger strengere flertallskrav enn andre store for beslutninger for virksomheten, som for eksempel fusjoner. Samt for å gi styret økt autonomi generelt. Jeg har ikke valgt å drøfte dette ytterligere i oppgaven da dette ikke direkte berører styringsmodellen, men heller gir institusjonene økt styringsrett i ulike saker.

6.1.2 - Komitébehandling og stortingsdebatten om ny hovedmodell for ledelse

Lovforslaget ble behandlet av Stortingets komite for kirke-, utdanning og forskning³⁹ som *innstilte til Stortinget*^{iv} i saken. Komiteen leverte delt innstilling i saken. Fra innstillingen heter det blant annet at:

«... god strategisk ledelse av universitetene og høyskolene av stadig større betydning. Generelle forventninger fra samfunnet, flere midler som er konkurranseutsatt, økte krav til internasjonalisering, bedre forskningskvalitet, bidrag til innovasjon og samarbeid med arbeids- og næringslivet, samt høy studiekvalitet og relevans, stiller større krav til UHsektoren» (Innst. 209 L (2015-2016), s. 2).

Generelt ser man at stortingskomiteen peker på at samfunnet stiller store krav til sektoren og at utviklingen blant annet går i retning av mer konkurranse. Komiteen peker også mot produktivitetskomisjonens betraktninger om ledelse i academia som i sin utredning blant annet fremhever at *«for svak ledelse – personalmessig og strategisk – er også gjennomgangstema i fagevalueringene av norsk forskning» (NOU 2016: 3, s. 93)*. At strategisk ledelse sees i sammenheng med lovendringen er kanskje noe paradoksalt da Stensaker et al., (2013) har vist at de to ledelsesmodellene ikke skiller seg betydelig fra hverandre på dette punktet. Flertallet i komiteen, bestående av Arbeiderpartiet (AP), Høyre (H), Fremskrittspartiet (FrP), Kristelig Folkeparti (KrF) og Venstre (V) støttet lovendringen uten en omfattende begrunnelse for dette i innstillingsnotatet (Innst. 209 L (2015-2016), s. 2-3). Komiteens mindretall bestående av Senterpartiet (SP) og Sosialistisk Venstreparti (SV) støttet derimot ikke de foreslåtte endringene. De ønsket å sidestille de to ledelsesmodellene. Fra mindretallets innstilling heter det blant annet at:

«Mange velger fortsatt rektor, andre har gått over til ansatt ledelse. I begge tilfeller er det avgjørende at ledelsen har høy kompetanse og høy legitimitet. (...) det viktigste er at institusjonene selv er best i stand til å velge den ledelsesformen som passer deres lærested. Siden dagens ordning gir et godt utgangspunkt for dette, er det ingen grunn til å endre den» (Innst. 209 L (2015-2016), s. 3).

Videre motsier mindretallet departementet på et punkt:

³⁹ I dag kalt Utdannings- og forskningskomiteen.

«Når departementet i høringsnotatet skriver at «en ansatt rektor etter departementets syn vil ha større legitimitet sett utenifra», er det etter disse partienes syn en antakelse som er lite kunnskapsbelagt. Det er ingen grunn til å tro at ansatte rektorer øker institusjonenes legitimitet i samfunnet. Tvert imot er autonome institusjoner, som også har frihet til å velge sin ledelsesmodell, en viktig og verdifull side ved akademias samfunnsrolle.» (Innst. 209 L (2015-2016), s. 3).

Fra Stortingsmøtet^v om det innstilte lovforslaget var det deltok medlemmer fra de fleste stortingspartier i stortingsdebatten. De fleste av representantene gjengir til dels det som er oppsummert i innstillingen hva gjelder samfunnets krav til institusjonene om god strategisk ledelse og at sektoren blir stadig mer konkurransepreget. Kanskje ikke overraskende⁴⁰ trakk særlig Kristin Vinje (H) frem mange av de samme argumentene som er nevnt i høringsnotatet og lovproposisjonen. Vider trakk hun også fram at det eksisterer en kobling mellom ledelsesmodell og kvalitet:

«Vi ønsker sterkere og mer robuste institusjoner. Disse lovendringene vil samlet sett bidra til å styrke styring og ledelse ved våre universiteter og høyskoler og er en viktig del av arbeidet med å styrke kvaliteten ved våre universiteter og høyskoler» (Stortinget.no, 2016a).

Daværende statsråd Torbjørn Røe Isaksen la også vekt på noen av de samme argumentene i sin tale. De andre representantene hadde mer generelle uttalelser til saken. Sterkest sto motsetningen derimot mellom FrP og SV i debatten. Lill Harriet Sandaune fra Frp uttalte at partiet ønsket seg en enda tydeligere linje, om at det var ansatt rektor og ekstern styreleder som skal være gjeldende. SV med representant Audun Lysbakken på sin side mente derimot at momentet som trekkes frem i høringsnotatet hvor det hevdes at ansatte ledere *«vil (...) ha større legitimitet sett utenifra»*⁴¹ ikke kan gjøres gjeldende. Lysbakken uttalte at dette argumentet

«er en påstand som det ikke er belegg for, verken i det som er lagt fram for Stortinget, eller i høringsnotatet, på noe som helst slags tilfredsstillende vis, og jeg synes det er et ganske merkelig argument. Jeg tror tvert imot at systemet med valgt ledelse der

⁴⁰ Fordi Høyre på dette tidspunktet satt i regjering og styrte Kunnskapsdepartementet.

⁴¹ Fra høringsnotatet side 6.

det praktiseres, er med på å gi legitimitet, f.eks. til de store universitetene våre som har valgt rektor, som har en åpen og demokratisk prosess knyttet til dette valget, noe som gjør at det blant ansatte og studenter er et stort engasjement for og et stort eierskap til den ledelsen som velges. Jeg tror tvert imot at i en del sammenhenger kan denne særegne måten å velge ledelse på være med på å øke legitimiteten til disse institusjonene, fordi det understreker den spesielle samfunnsrollen som academia har, og den autonomien som våre akademiske institusjoner skal ha. Det er også et levende og fungerende internt demokrati på flere av disse institusjonene (...) jeg synes likevel det er nok et eksempel på at regjeringspartiene legger alle mulige tiltak inn under en overskrift som handler om økt kvalitet, selv om det ikke finnes fnugg av faglig grunnlag for å si at dette er kvalitetsfremmende tiltak» (Stortinget.no, 2016a).

Et annet interessant argument Lysbakken også trakk frem var blant annet at:

«Stortinget vil i praksis med det vedtaket som nå gjøres, sende et signal om en nedvurdering av modellen med valgt ledelse» (Stortinget.no, 2016a).

Flere av representantene fremhev likevel at endringene som foreslås ikke er dramatiske da det fremdeles skulle være åpnet for at institusjonene selv skal kunne velge sin modell. Slik Anders Tyvand fra KrF uttalte det: *«Dette er ikke en sak med de største politiske motsetningene. Det er greit med en rolig start etter påskeferien» (Stortinget.no, 2016a).* I sakens votering^{vi} fremmet SP og SV et felles forslag om å likestille de to modellene. Forslaget falt med 9 mot 94 stemmer (Stortinget.no, 2016b). Innstillingen i sin helhet ble vedtatt med 99 mot SVs 3 stemmer (ibid). Og stortinget bifalt lovvedtaket uten ytterligere anmerkninger i andre gangs behandling av saken (Stortinget.no, 2016c og Stortinget.no, 2016d).

6.1.3 – Samfunnets syn oppsummert

Her er Stortingsproporsjonen, høringsnotatet og stortingsdebatten ment å illustrere samfunnets, og spesielt da det politiske synet på ledelse i academia. I tillegg utgjør de regjeringsoppnevnte utvalgene, som Mjøsutvalget og Ryssdalutvalget en viktig kontekst i denne sammenheng. En del av interesseorganisasjonenes innspill til saken er dels forsøkt gjengitt senere i oppgaven.

Oppsummert kan vi trekke frem noen hovedlinjer. For det første er det sterkt fokus på at ledelsen må være tydelig, kompetent og strategisk. At ledelsen skal være kompetent henger også sammen med fokuset på at ledelsen bør rekrutteres bredt, altså også utenfra organisasjonen, men at det skulle være fokus på kompetansekrav som for eksempel professorkompetanse for å beholde ledelsens faglige tyngde og legitimitet. At ledelsen skal være tydelig henger sammen med innretningen til ansatt ledelse, ved at ansvaret da er plassert på en person og ikke to slik det er ved delt ledelse. Skillet mellom ekstern legitimitet (i samfunnet) og intern legitimitet (faglig legitimitet) fremkommer videre som en tydelig motsetning. Her pekes det på at valg rektor vil representerer sistnevnte bedre, mens ansatt rektor vil representere førstnevnte bedre. Et viktig moment i debatten er også styrets og styreleders rolle vis a vis institusjonen. Det fremheves av flere at en valgt rektor, som også er styreleder, vil havne i en rollekonflikt da vedkommende skal lede styrets tilsyn med egen persons virke. En kan også se at den ansatte modellen begrunnes ut fra krav om sterkere beslutningslinjer og behovet for profesjonell ledelse i en tid med økt global konkurranse og økte krav om kvalitet. På den andre siden blir de demokratiske aspektene ved den valgte modellen fremhevet som en viktig verdi av et mindretall av stortingskomiteen.

6.2 – Institusjonenes syn på de to ledelsesmodellene

Her vil jeg gå gjennom en rekke utvalgte utdanningsinstitusjoner sin behandling av spørsmålet om ledelsesmodell på toppnivå. Jeg har i følgende lagt vekt på ulike dokumenter. Primært har jeg fulgt styrets behandling av ledelsesspørsmålet og forsøkt å identifisere hvilke momenter som fremkommer for eller imot de to ledelsesmodellene. Sekundært har jeg sett på interne høringer vedrørende spørsmålet ved de institusjoner hvor dette har vært tilgjengelig og er relevant. Dette har forsterket analysen ved å tilføre flere interne avsendere. Saksdokumentene som ligger som utgangspunkt er konkrete spørsmål om valg av ledelsesmodell på toppnivå i perioden 2015-2016, samt institusjonsstyrenes eller institusjonenes respons på KDs høring om endring av ledelsesmodell i 2015. Interne høringer følger i tilknytning til institusjonens behandling av disse to spørsmålene. Det er verdt å merke seg at ikke alle institusjoner har svart på KDs høring om endring av hovedmodell for ledelse fra 2015. De fleste har likevel svart på denne. Det er også verdt å nevne allerede her

at prosessene rundt valg av ledelsesmodell til dels har gått for seg på forskjellig vis hos de ulike institusjonene. Ved noen institusjoner har man behandlet spørsmålet om ledelsesmodell isolert, andre har ikke behandlet spørsmålet overhodet (de som allerede hadde ansatt modell og som ikke ble tvunget til å behandle spørsmålet), mens andre igjen har hatt det som en del av større saker vedrørende organisasjonsutvikling. Datamateriale gir således et bredt tilfang av materiale fra ulike tidspunkt og fra ulike typer av styrebehandlinger.

6.2.1 - Institusjoner som hadde ansatt rektor før lovendringen og fortsatt har ansatt rektor

OsloMet⁴²

OsloMet hadde ikke en egen styresak i forbindelse med lovendringen. Høringssvaret ble behandlet av rektor hvorpå styret ble orientert i etterkant. Institusjonen gikk over fra valgt ledelse til ansatt ledelse i 2015. Overgangen ble vedtatt på eget initiativ i 2014, altså før lovendringen og institusjonens behandling av spørsmålet den gang er derfor ikke inkludert her. Institusjonen har ikke hatt styresak om bytte av ledelsesmodell siden den gang, men har derimot gjort noen tilpasninger organisasjonsstrukturen på institusjonen generelt.

Høringssvaret^{vii} fra OsloMet er totalt en og en halv side langt. I korte trekk er man positive til KDs forslag om ny hovedmodell for ledelse, men man er også positiv til at det fremdeles legges opp til frihet til å kunne velge mellom modellene. I høringssvaret er man også positive til de foreslåtte endringene for flertallskrav i styret for å kunne bytte ledelsesmodell. Man understreker likevel at det er positivt at studentene og de ansatte (de interne) fremdeles utgjør flertallet i styret. Videre viser høringssvaret til at institusjonen vedtok ansatt modell i 2014 og at argumentene for å bytte den gang sammenfaller med argumentene som fremkommer i Meld St. 18 (2014-2015).

⁴²Den gang Høyskolen i Oslo og Akershus (HiOA)

NTNU svarte også på KD høring og i liket med OsloMet behandlet ikke institusjonen sin ledelsesmodell etter lovendringen. Som tidligere nevnt vedtok NTNU i 2004 at institusjonen skulle ha ansatt ledelse. Høringssaken ble behandlet av styret. Styresaken ble behandlet i ekstraordinært elektronisk⁴³ styremøte. Saksutredningen til styret^{viii}, hvor rektor er avsender, er på totalt to sider. Det ble ikke gjennomført intern høring i forbindelse med saken. Rektor innstiller positivt på KDs høring og trekker fram at det er bra å skille rollene som styreleder og daglig leder, fordi dette «er et grunnleggende prinsipp i privat og offentlig virksomhetsstyring». Det vises også til at en slik rolleblanding⁴⁴ i et aksjeselskap ville være ulovlig. Rektor påpeker videre at KDs forslag nok vil bli oppfattet som radikalt i sektoren. Han er videre skeptisk til at reglene om 2/3-del flertall for å endre styringsmodell og styrets sammensetning utgår, fordi dette kan føre til stadige omkamper ved universiteter som er sterkt splittet i disse spørsmålene. På den annen side mener han derimot at institusjoner som etter lovendringen fortsatt ønsker valgt rektor må gjøre dette med 2/3-flertall, lik slik situasjonen var for ansatt ledelse frem til da. Det stilles også spørsmål til hva som bør være åremålsperioden til en ansatt rektor. Her ønsker man å åpne for at rektor kan sitte i lengre åremålsperioder for å sikre større gjennomføringskraft. Utkastet til høringsuttalelse^{ix} vedlagt saken baserte seg på samme argumenter som i saksfremlegget, men er noe moderert og tar plass på kun en side. Det gis støtte til forslaget om å gjøre eksternt styreleder og ansatt rektor til hovedmodell for styring og ledelse i UH-sektoren. Av styrets protokoll^x, som går over tre sider, finner jeg at styret i all hovedsak er enig med rektor i saken, men styret påpekte at de prinsipielt var uenig i åpne for muligheten for eksternt styreflertall⁴⁵, fordi ingen grupper i styret bør ha flertall alene. Styret videreformidlet også et innspill fra studentene som ønsker seg lovfestet studentmedvirkning (tale- og forslagsrett) også i alle rådgivende organer og lederfora på institusjonen.

Studenttinget ved NTNU leverte i tillegg et eget høringssvar^{xi} direkte til KD om saken, hvor de stiller seg bak de foreslåtte endringene. Studenttinget mente den ansatte ledelsesmodellen

⁴³ Per e-post.

⁴⁴ At rektor også er styreleder.

⁴⁵ På grunn av en feilutsendelse fra KD kan det ha blitt oppfattet at høringsforslaget også innebar en overgang til eksternt styreflertall. Se rettelse i høringsbrevet: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-om-endring-av-modell-for-styring-og-ledelse-med-mer-i-universitets--og-hoyskoleloven/id2425786/?expand=horingsbrev>

er fordelaktig for studentene med tanke på medvirkning, også ved at studentene kan ha representasjon i et ansettelsesutvalg for rektor. Studenttinget støttet også forslaget om å lempe på flertallskravet for å endre ledelsesmodell, men støtter ikke forslaget å tillate eksternt flertall i styret⁴⁶. Det påpekes videre at studentene burde få krav på representasjon i organer som også er rådgivende.

Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO)

Heller ikke AHO startet en prosess for å endre sin egen ledelsesmodell. AHO svarte likevel på KDs høringsbrev. Svaret er signert rektor og organisasjonsdirektør. Styret som helhet ble ikke involvert i behandlingen av svaret, men styreleder tilsluttet seg hovedpunktene i høringssvaret.^{xii} Høringssvaret er på en og en halv A4-side. I høringssvaret trekker institusjonen frem sine egne positive erfaringer med ansatt ledelsesmodell, at ordningen styrker styrets rolle som kontrollorgan fremheves særlig. Institusjonen er i likhet med NTNU derimot skeptisk til å åpne for endret styresammensetning (eksternt styreflertall). Og også skeptisk til å lempe på flertallskravet for å endre ledelsesmodell eller styrets sammensetning.

6.2.2 - Institusjoner med valgt rektor før lovendringen og som har fortsatt har valgt rektor

Universitetet i Bergen (UiB)

UiB behandlet ledelsesspørsmålet og sin egen ledelsesmodell. Først samlet man styret i et ekstraordinært møte for å svare på KDs høring høsten 2015. Deretter behandlet institusjonen sin egen ledelsesmodell i lys av lovendringen i to ulike styresaker våren 2016. Jeg vil gå gjennom momentene i høringssvaret først.

Svar på KDs høring

I *saksfremlegget*^{xiii} pekes det på at styrelederrollen i den valgte modellen må sammenlignes med en arbeidende styreleder, og at rektor i modellen ikke kun har som rolle å lede styrets

⁴⁶ Som blir enklere å få gjennomført med simpelt flertall.

arbeid slik som er mer normalt i næringslivet. Og at det uansett modell er viktig med faglig forankring i organisasjonen. I sakspapirene påpekes det at man har erfaring med begge ledelsesmodeller internt og at disse fungerer godt, men at det er mange positive sider med valgt rektor, som intern legitimitet gjennom valgprosessene og institusjonell autonomi som det er viktig å ta vare på. Sakspapirene imøtegår også argumentene om at styret ikke kan føre tilsyn med en valgt rektor og påpeker at universitetsdirektøren kan bringe styrevedtak inn for departementet. I tillegg til at departementet allerede fører tilsyn med virksomheten. Det innrømmes likevel at en sparringspartner i form av en styreleder i tillegg til rektor kan være en fordel og man peker på en tredje modell: valgt rektor og ekstern styreleder. En modell som «... kombinerer behovet for ledere med forankring og legitimitet i universitetssamfunnet med samfunnets – og universitetets – behov for innsyn og kontroll»⁴⁷. Fra universitetsdirektøren ble det videre bemerket at høringsfristen som KD har satt er for stram og ikke tillater en bred intern drøfting. I tillegg til at det påpekes at spørsmålet om ledelsesmodell har blitt behandlet i styret tidligere ved flere anledninger og at det i denne saken ikke har «... kommet inn nye momenter som skulle endre på dette standpunktet»⁴⁸.

I utkastet til høringssvar^{xiv} henvises det til rektoratets valgplattform som peker på fortsatt valgt rektor: *”Akademisk frihet og demokratisk medvirkning vil være særdeles viktig for oss i ledelsen av universitet”*.⁴⁹ I den forlengelse påpekes det at: *”Slik rektoratet ser det, ivaretar valgt rektor best universitetenes autonomi, men gir også legitimitet og dermed også gjennomføringskraft”*.⁵⁰ Utkastet preges videre av momentene som gjengitt fra saksfremlegget. Det gis også støtte til lemping av flertallskrav for valg av styringsmodell og styrets sammensetning.

I protokollen^{xv} fra møtet fremkommer det om man skal slutte seg til departementas forslag til ny styringsmodell eller avgi et høringssvar som er delvis i motstrid mot departementets forslag (som gjengitt over). Åtte av styrets elleve medlemmer sluttet seg til det sistnevnte. Et interessant utdrag fra protokollen er at et av styremedlemmene ønsket at *”Det fastsettes en modell for hele UH-sektoren med ansatt rektor og ekstern styreleder”*. Forslaget falt med ni mot to stemmer. De to som stemte for dette, inkludert forslagsstiller, var eksternt

⁴⁷ Saksfremlegget side 6.

⁴⁸ Standpunktet om valgt ledelse.

⁴⁹ Utkast til høringssvar side 8.

⁵⁰ Utkast til høringssvar side 8.

oppnevnte styremedlemmer. Den endelige voteringen med forslag om slutte seg til høringsutkastet ble vedtatt med åtte mot tre stemmer. Også her stemte de eksterne imot. Voteringene viser at det internt i styret var sterk uenighet om synet på ledelsesmodell for universitetet.

Første gangs behandling av ledelsesmodell i styret (prosess)^{xvi}

I første omgang behandlet styret hvordan de skulle behandle spørsmålet om institusjonenes ledelsesmodell. Av sakspapirene ble styret spurt om man ønsket å ta stilling til ledelsesmodellen ved universitetet. Dersom styret ønsket dette ble det foreslått en omfattende og grundig prosess i organisasjonen hvor fakultetene ble gitt anledning til å fremme sine meninger om saken. Det ble også bemerket i sakspapirene at *”Valg av modell reiser en rekke prinsipielle spørsmål rundt legitimitet, ivaretagelse av institusjonenes autonomi, forholdet mellom faglig og ansatt ledelse mv.”*. I protokollen^{xvii} fra møtet finner man at styret med ni mot to stemmer vedtok å behandle institusjonens ledelsesmodell i påfølgende møte. I strid med universitetsdirektørens forslag om å legge opp til en bred intern høringsprosess. Det ble bemerket i protokolltilførsel fra to de to styremedlemmene⁵¹ som stemte mot vedtaket, at det var uheldig at det ikke ble lagt opp til en intern høringsprosess i forkant av endelig avgjørelse om ledelsesmodell.

Annen gangs behandling (vedtak om modell)^{xviii}

I tråd med høringsvaret som ble gitt i 2015 innstilte universitetsdirektøren, i endelig behandling av spørsmålet, for at det fortsatt skulle være valgt ledelse ved UiB. I sakspapirene finner man innledningsvis en henvisning til at UiB siden sin opprettelse i 1946 har hatt valgt rektor. Det bemerkes også fra direktør at en endring av denne modellen *«krever en omfattende prosess for å sikre legitimitet for å sikre legitimitet for beslutningen i organisasjonen»*.⁵² Det henvises også til rektoratets valgplattform, slik gjengitt tidligere. I saken er det også vedlagt interne høringsvar fra fakultetene og Forskerforbundet.⁵³ De

⁵¹ En student (undertegnede) og en midlertidig vitenskapelig ansatt.

⁵² Sakspapirene første side.

⁵³ Disse opprinnelig behandlet i forbindelse med saksbehandlingen i 2015 (svaret på KDs høring)

interne høringsvarene skal gjennomgås om litt, det kan likevel nevnes her at fakultetene var delt i spørsmålet om hvilken ledelsesmodell man ønsket. Det henvises i sakspapirene videre til hvordan andre institusjoner i sektoren (UiO og NTNU) vurderer spørsmålet.

Hovedargumentet for direktørens innstilling var derimot at spørsmålet ikke har blitt utredet grundig nok internt i forkant til å foreta en endring av modell. I protokollen^{xix} fra møtet fremgår det at styret vedtok å videreføre ordningen med valgt rektor. Vedtaket var derimot gjort med knappes mulig margin, seks mot fem stemmer. Et flertall av de institusjonsinterne stemte for den valgte modellen, mens et flertall av de institusjonseksterne stemte for den ansatte modellen.⁵⁴

Interne høringsvar^{xx}

Noen av de mest interessante ytringene i forbindelse med behandlingen av ledelsesmodell finner vi i de interne høringsvarene, opprinnelig lagt ved styrets svar på KDs høring. Tre av seks fakulteter støttet da en modell med enhetlig ledelse, de andre tre støttet modellen med valgt ledelse. Det var ulik intern behandling ved fakultetene. Noen fakulteter hadde styrebehandling av spørsmålet, andre intern høring blant instituttene, mens andre igjen kun behandlet saken i fakultetsledelsen. En felles oppfatning blant alle var at man ikke hadde nok tid til en god behandling av saken.

De som støtter enhetlig ledelse var Det psykologiske fakultet, Det medisinsk-odontologisk fakultet⁵⁵ og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet. *Psykologisk fakultet* påpekte innledningsvis at «*Kravene og forventningene som stilles til faglig ledelse i UH-sektoren er i dag vesentlig større enn for bare noen tiår tilbake*».⁵⁶ Og at det derfor er viktig med god fagstrategisk ledelse, at en åpen utlysning vil gi større transparens i prosessen og bedre kvalifikasjonsvurdering. Fakultetet uttrykte videre skepsis til den valgte modellen da de påpekte at det i praksis er få som stiller til valg, at nominasjonsprosessen ofte er relativt lukket hvor det i hovedsak er de vitenskapelig ansatte legger premissene og at styret i dag ikke har god nok tilsynsfunksjon, men at det uavhengig av rekrutteringsmåte er avgjørende

⁵⁴ Stemmene fordelte seg på to studenter, to faste vitenskapelige, en midlertidig vitenskapelig og en ekstern for den valgte modellen, mens tre eksterne, en teknisk/administrativ og en fast vitenskapelig, stemte for den ansatte modellen.

⁵⁵ I dag Det medisinske fakultet.

⁵⁶ Saksfremlegg s. 14

med nødvendig faglig legitimitet. Det ble også henvis til at Danmark og Sverige har ansatte rektorer. Fakultetet støttet subsidiært en tredje vei, altså valgt rektor og ekstern styreleder. Det må bemerkes her at psykologisk fakultet i motsetning til de to neste fra før hadde (og fortsatt har) valgt ledelsesordning. *Medisinsk-odontologisk fakultet* ga uttrykk for entydig støtte til den ansatte ledelsesmodellen. Det ble fremhevet at den ansatte modellen vil gi bedre kontinuitet og langsiktighet i beslutningene, samt bedre balanse i styret, da det er mindre risiko for kortsiktighet som følge av valg. Det ble også vist til god erfaring med ansatt ledelse på fakultetet. Høringssvaret viser videre til flere argumenter mot den valgte modellen, blant annet at det er lav valgdeltakelse, lav vekting av stemmene til studentene og de teknisk-administrativt ansatte, at det er et iboende potensiale for konflikt mellom styret og en valgt rektor og at styret ikke har reell kontrollmulighet. Til det siste kommenterer fakultetet at «...*dagens samspill med departementet og forskningsfinansierende institusjoner er best tjent med tilsatt rektor slik det er vanlig i modellen for ansvarlige styrer*». Det *matematisk-naturvitenskapelig* fakultet støttet også KDs lovendringsforslag. Og mente at det burde fastsettes en lik modell for hele sektoren. Om den ansatte modellen viste fakultetet til positive egne erfaringer med denne, at Danmark og Sverige har ansatte rektorer og at det er viktig med god strategisk ledelse. Om den valgte modellen mener fakultetet at denne modellen skaper uklare styringslinjer, konsentrerer for mye makt hos rektor og gir svak kontrollfunksjon til styret.

De som støttet valgt ledelse var Det juridiske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet og Det humanistiske fakultet. *Juridisk fakultet* leverte et kort høringssvar der de gir støtte til universitetsledelsen i saken og peker på at det uavhengig bør være samme styringsmodell på alle nivå i organisasjonen *Samfunnsvitenskapelig fakultet* gir også støtte til universitetsledelsen i saken og begrunnet blant annet støtten med følgende utsagt:

«Universitetenes autonomi er grunnleggende viktig for den rollen universitetet tradisjonelt har hatt, og skal ha, i samfunnet. Ordningen med valgt rektor, der rektor samtidig er leder for universitetsstyret, gir ledelsen støtte og legitimitet i organisasjonen og ivaretar samtidig ansvarlighet utad. En uavhengig faglig ledelse er en viktig del av en institusjonell ordning som skal sikre faglig akademisk frihet og

*institusjonell autonomi. En valgt lederposisjon som er tydelig forankret innad i institusjonen blir sentral i den forbindelse».*⁵⁷

Videre mente fakultetet at den foreslåtte endringen:

«med ekstern styreleder direkte oppnevnt av departementet og en ansatt rektor som kun skal fungere som sekretær for styret, vil svekke universitetenes autonomi og styrke den politiske og økonomiske kontrollen over disse virksomhetene».

Humanistisk fakultet pekte også på institusjonenes autonomi som viktig og mente at autonomien best ivaretas med valgt ledelse. Fakultetet viser også til at universitetet allerede er gjenstand for betydelig tilsyn og statlig kontroll. Og at KDs forslag ytterligere vil «styrke den politiske og økonomiske kontrollen over universitetene»⁵⁸. Fakultetet imøtegår også departementets argument om at endringene forslås med bakgrunn i økt behov for strategisk ledelse. Fra høringsvaret påpeker fakultetet at de ikke kan se

*«...at det finnes belegg for at dette er tilfelle. Strategisk ledelse handler også om gjennomføringsevne og bred legitimitet i organisasjonen. Valgprosessen bidrar til universitetsledelsens legitimitet, og ledelsens kjennskap til egen organisasjon bidrar til gjennomføringsevne».*⁵⁹

Her peker fakultetet mot at valgprosessen styrker den interne legitimiteten. Foruten om fakultetene deltok også Forskerforbundet i høringsprosessen. Forskerforbundet foreslo at endringen av hovedmodell ble droppet og mente blant annet at forslaget ville:

«innebære et steg i retning av en sektor med mindre grad av autonomi og mer sentralstyring fra departementet. Et stort flertall av universitetets ansatte vedsetter muligheten til selv å velge sin ledelse. En overgang til mer departementsmakt vil øke den opplevde avstanden til ledelsen, og bidra til svekket motivasjon, engasjement og initiativ fra de ansattes side».

⁵⁷ Saksfremlegg side 22.

⁵⁸ Saksfremlegg side 25.

⁵⁹ Saksfremlegg side 25.

Studentparlamentet ved Universitetet i Bergen leverte eget høringsvar^{xxi} direkte til KD innledningsvis i spørsmålet. I høringsvaret uttrykte man skepsis til den foreslåtte endringen. Og uttalte blant annet at

«Vi anser en ordning der de ansatte, stipendiater og ikke minst studenter, selv får velge sin faglige ledelse som mer demokratisk, åpen og legitimerende enn en ordning med ansatt ledelse (...) At studenter og ansatte får ta stilling til hvilken plattform de stiller seg bak sørger for at den valgte rektoren vil sitte med en stor grad av intern legitimitet»

Likevel er Studentparlamentet i høringsbrevet åpne for at ansatt ledelse kan fungere godt på andre institusjoner og ønsket derfor at modellene ble likestilte i loven. Det ble også uttrykt skepsis til endring av flertallskravet for endring av styringsmodell. Og avslutningsvis ønsket man lovmessig rom for økt vekting av studentens stemmer ved valg. Ledelsen i Studentparlamentet uttrykte også støtte til den valgte modellen i media før styrets endelige behandling i 2016 (Vaagland og Bjørnevik, 2016). Her trekkes blant annet argumenter om autonomi og akademisk frihet som en viktig del av samfunnsoppdraget frem som støttende til den valgte modellen. Det uttrykkes også skepsis til å gå over til den ansatte modellen fordi denne oppleves som mer topptung og mer lojalt til KD, slik at modellen samlet vil svekke institusjonenes uavhengighet. Argumentet om at valget i seg selv sikrer intern legitimitet trekkes på ny frem. Et interessant aspekt er at studentene også trekker frem er at valgte ledere også har god intern styringskapasitet og at sittende rektorat hadde vist dette gjennom flere saker. Siden universitetsstyrets vedtak som jeg skal gjøre rede for om litt har også studentorganet vedtatt sin støtte til den valgte ledelsesmodellen i de to prinsippprogrammene fra 2016-2018.^{xxii}

UiO

Hos UiO, i motsetning til prosessen på UiB, ble ikke ledelsesmodellen ved universitetet behandlet som en egen sak som følge av lovendringen, men behandlingen var en del et større utrednings- og oppfølgingsarbeid for å oppnå universitetets strategiplan mot 2020, som omfattet organiseringen av hele organisasjonen. En ekstern komité, Strategic Advisory Board (SAB), bestående av akademikere fra flere land og utdanningsinstitusjoner fikk i

oppgave å foreslå grep for å kunne nå målene i strategiplanen. Etter komiteens sluttrapport ble det satt ned flere arbeidsgrupper som skulle følge opp de foreslåtte til grepene. Arbeidsgruppe 4 (Underdal-gruppen) er det mest relevante i denne sammenheng. Gruppens rapport og tiltaksforslag ble først presentert for styret i mars 2016, deretter ble det gjort vedtak i påfølgende møte. Først var likevel styret i et ekstraordinært styremøte samlet for å diskutere høringsvaret til endringer i UH-loven i 2015.

Høringsvar

I motsetning til UiB fant ikke UiO tid til å forestå en intern høring i organisasjonen til KDs høring. Fagforeningene ved institusjonene sluttet seg likevel til det som var forslaget fra rektoratet vedrørende innholdet i høringsvaret.^{xxiii} Rektoratet utarbeidet første utkast til høringsvar^{xxiv}, som senere ble moderert av styret i møtet. Det ble også ettersendt et nytt utkast^{xxv} til møtet som i tillegg kommenterte styrets sammensetning mer eksplisitt.⁶⁰ Jeg vil her gå gjennom første utkast innledningsvis.

I første forslag til høringsvar fremkom sterk kritikk av den korte høringsfristen, og også kritikk mot at departementet hadde fokus på struktur og ledelse hva gjelder tiltak for kvalitetshevning. Høringsvaret hadde stort fokus på faglig legitimitet og kritiserer departementets ordbruk vedrørende dette. Fra høringsvaret heter det blant annet at:

«Slik Universitetet i Oslo ser det, bringer den hyppige bruken av "profesjonell ledelse" høringsnotatet inn i et større landskap enn "valgt" og "ansatt" ledelse - nemlig forholdet mellom "profesjonell" og "faglig" ledelse.

*Faglig ledelse indikerer et lederideal hvor lederen tenkes å være en tung fagperson i et kollegium».*⁶¹

Og videre at *«profesjonell ledelse understreker derimot at ledelse må betraktes som en egen profesjon eller fag».*⁶² Med andre ord problematiseres motsetningen mellom faglig ledelse på den ene siden og profesjonell ledelse på den andre siden. Deretter tydeliggjør

⁶⁰ Imøtegår uklarhetene om styret skal bestå av fire eller fem eksterne representanter ved ansatt modell. Jf feil i departementets opprinnelige høringsbrev.

⁶¹ Saksfremlegget s. 3

⁶² Saksfremlegget s. 4

universitetet hvilken ledelsesmodell av faglig og profesjonell ledelse de mente er best egnet for sektoren:

*«Slik Universitetet i Oslo ser det må universitetene styres av en faglig ledelse. Dersom man ønsker å dyrke frem høy internasjonal kvalitet på forskning og utdanning må virksomheten ledes av noen som har stor innsikt i premissene for faglig virksomhet, i tillegg til legitimitet i fagmiljøene».*⁶³

Universitetet påpekte også at en slik modell er best egnet ved store omstillinger og motsa dermed departementet argumenter om dette:

*«Imidlertid er det særlig ved store strukturendringer at legitimitet i fagmiljøene og en dyp forståelse av premissene for faglig utvikling er avgjørende. Det kan argumenteres for at dette best kan sikres ved valgt heller enn ansatt ledelse».*⁶⁴

Videre følger en rekke kritiske kommentarer mot departementets høringsnotat. Blant annet at departementet legger opp til en styringsordning som svekker den faglige innflytelsen over virksomheten. Og at departementet ikke har belegg for sin påstand om at en ansatt rektor vil ha større legitimitet sett utenifra. Dette omtales slik høringsutkastet:

*«Vi forstår at departementet selv mener at en ansatt rektor har større legitimitet enn en valgt rektor, men at dette synet skulle gjøre seg gjeldende også utenfor departementet har vi ingen dokumentasjon for».*⁶⁵

På sin side hevder derimot universitetet at *«en rektor valgt av universitetssamfunnet åpenbart har en større legitimitet til å tale institusjonens sak utad i det norske samfunnet, enn en leder ansatt av et styre i lukket møte».*⁶⁶ Man fremhever også at man tror det er viktig for samfunnet at:

*«rektor har et tydelig mandat fra institusjonens ansatte og studenter, enn et styre dominert av departementet. Universitetenes suksess er ikke uten sammenheng med deres uavhengighet av statsmakten».*⁶⁷

⁶³ Saksfremlegget s. 4

⁶⁴ Saksfremlegg s. 4.

⁶⁵ Saksfremlegg s. 5

⁶⁶ Saksfremlegg s. 5

⁶⁷ Saksfremlegg s. 5

Høringsutkastet trekker også frem at avstanden mellom ledelsen på den ene siden og grunnmiljøene og de ansatte på den andre side vil kunne oppleves større i en ansatt modell. Videre trekkes det frem at:

*«Selv om den akademiske friheten er lovfestet og uavhengig av styringsmodell, kan resultatet for den enkelte ansatte generelt medføre at friheten settes under press ved direkte styring utenfra (...) Et universitet tjener samfunnet best når det gir optimalt spillerom for autonomi og akademisk frihet, når forskerne kan gå motstrøms og gi kvalitet til samfunnets institusjoner gjennom konstruktiv kritikk. Derfor er universitetsdemokratiet fortsatt viktig. I dette perspektivet er det av betydning at valgt ledelse har legitimitet i fagmiljøene og armlengdes avstand til den makt og myndighet som universitetssamfunnet skal balansere. Ansatt rektor med ekstern styreleder kan lett gi en langt sterkere innflytelse utenfra og derved svekke den kritiske distansen og faglige autonomien som kan være avgjørende for vitenskapelig utvikling».*⁶⁸

Samt at:

*«Det er grunn til å mene at en valgt rektor som også er styreleder er en større garanti for å ivareta denne virksomhetens interesser på en helhetlig måte enn en rektor som ikke er styreleder, men ekstern, og knyttet tettere opp mot departementet enn en valgt rektor».*⁶⁹

Som man kan se går utkastet høringsvaret langt i å kritisere høringens forslag. Verdier som autonomi, legitimitet og akademisk frihet er momenter som trekkes frem ved flere anledninger. Utkastet ble derimot vesentlig moderert av styret og ingen av de her opplistede sitatene ble videreført i det endelige høringsvar. I det endelige høringsvaret^{xxvi} la styret hovedvekten på argumentet om institusjonell autonomi, og at vedtak av ledelsesmodell bør være opp til institusjonen selv å velge (herunder at man ikke støtter å lovregulere kun to modeller). Det henvises i denne sammenheng også til Magna Charta Universitatum, et dokument vedtatt i forbindelse med Universitet i Bologna sitt 900-års jubileum hvor 338 universiteter fra hele verden vedtok felles prinsipper for akademisk frihet og institusjonell

⁶⁸ Saksfremlegg s. 5-6.

⁶⁹ Saksfremlegg s. 5

autonomi som retningslinjer for god ledelse av universiteter. I tillegg blir styrets sammensetning (jf tidligere nevnt uklarhet om dette) og universitetsdirektørens rolle kommentert mer utfyllende. I protokollen^{xxvii} fra møtet ser man også at styret går imot å lempe for flertallskravet for å endre styret sammensetning, samt å lempe på flertallskrav for å endre ledelsesmodell. Derimot var det delt avstemning om disse spørsmålene i styret. Et av de eksterne styremedlemmene sluttet seg heller ikke til teksten i høringssvaret om institusjonell autonomi og mente prinsipielt at øverste leder ikke skal være medlem av styret. Styremedlemmet leverte også en protokolltilførsel vedrørende spørsmålet om flertallskrav for å endre styringsmodell (styremedlemmet ønsket at styret skulle kunne fastsette styringsmodell med alminnelig flertall).

Første styresak (innledende endringer – spørsmål om å ta stilling til nåværende modell)^{xxviii}

I første styresak, hvor institusjonens styringsmodell ble behandlet, ble styret om å ta stilling til om dagens valgmodell for rektorvalg ønskes endret innen neste valgperiode. Det legges til grunn at valgordningen opprettholdes for neste periode, gitt behandlingen av høringssaken. Og det siktes til at institusjonene som ønsker å opprettholde sin nåværende ordning kan gjøre dette uten nytt aktivt vedtak. Det påpekes videre på at SAB-panelet ikke har tatt stilling til KDs endring av hovedmodell for ledelse og at arbeidsgruppe 4 heller ikke har hatt dette som et sentralt spørsmål. Men det trekkes likevel frem at «*en god kandidat trenger universitetssamfunnets legitimitet og tillit*»⁷⁰ og at «*de kandidater som fremstilles for vurdering må være kvalifiserte for den mangfoldige og krevende oppgaven det er å lede et stort universitet i dag*».⁷¹ Det ble foreslått, etter anbefaling fra SAB-arbeidsgruppen, å opprette en valgkomite for å sikre at velgerne har et bedre grunnlag for å vurdere kvaliteten til kandidatene. Det ble i andre del av saken også foreslått å opprette en viserektor for utdanning, som blant annet skulle sikre at undervisningstilbudet er attraktivt og konkurransedyktig. Det ble ikke fattet vedtak i saken. Fra protokollen^{xxix} kan man se at saken ble vedtatt lagt fram for vedtak til påfølgende styremøte.

⁷⁰ Saksfremlegg s. 4

⁷¹ Ibid

Andre styresak (endelig)^{xxx}

I oppfølging av forrige styresak vedrørende ledelsesstruktur presiseres det på ny at det ikke foreslås endringer i UiOs styringsmodell (valgt/ansatt-ledelse) på sentralt nivå jf styrets syn i innspillet til KD fra august året før (høringssvaret). Saken omfatter i hovedsak oppfølgingsarbeidet til SAB og tiltakene som var foreslått av arbeidsgruppe 4. Det påpekes at arbeidsgruppen har vært på en rekke interne møter for å få innspill til arbeidet og forankre forslagene. Og styret bes vedta en rekke av arbeidsgruppens mange oppfølgingsforslag.⁷² Blant annet foreslås det å opprette en søkerkomité for rektorvalg. Det ble også foreslått at man skulle se nærmere på å fjerne hindringer for at eksterne kandidater kunne velges til nivå 2 og 3 (fakultets og instituttnivå). Et av vedtaksforslagene handler også om å fastslå at UiO fortsatt skal ha valgt ledelse på toppnivå. Arbeidsgruppen jobbet derimot ikke direkte med spørsmålet om valg vs. ansatt ledelse.

SAB-gruppe 4 sine ulike forslag, som blir gjennomgått i saken, gir en oversikt over underenhetenes og de interne høringsinstansenes syn på ledelsesmodell på toppnivå. Det fremkommer at institusjonen er delt i spørsmålet om rektor bør velges eller tilsettes. Ti av høringssvarene ga støtte til enhetlig ledelse på toppnivå, mens 20 av høringssvarene var negative til dette. Fakultetene og avdelingene på nivå 2 var derimot delt på midten i spørsmålet. Instituttene og avdelinger på nivå 3 var mer avvisende. Tilsvarende var flertallet av tjenestemannsorganisasjonene, studentorganet og flertallet av enkeltpersoners høringssvar negativ til enhetlig ledelse. Fra sakspapirene oppsummeres meningene for valg rektor slik:

*«Argumenter for fortsatt valg er først og fremst knyttet til tradisjoner og verdier i akademia, og rollens betydning for akademisk frihet fremheves. Flere frykter at styret vil få en dominans av eksterne dersom styreledervervet ikke lenger skal ivaretas av en valgt rektor».*⁷³

Synspunktene i retning støtte til ansatt rektor fremkommer derimot ikke i saken. Fra møteprotokollen^{xxx} fremkommer det en rekke ulike forslag til votering om spørsmålene. Og både universitetsdirektørens vedtaksforslag og forslag fremmet under møte ble votert over.

⁷² Alle forslagene er ikke direkte relevante her.

⁷³ Saksfremlegg side 8.

Det ble blant annet vedtatt å legge frem endringer i valgreglementet for å fjerne hindringer for at eksterne kandidater kan velges til lederverv på nivå 2 og 3⁷⁴, at det skulle opprettes en søkerkomité, og opprettes en stilling som pro-/viserektor for utdanning. Forslaget om å fortsette med valgt ledelse ble vedtatt med ti mot en stemme. En av de eksterne styremedlemmene stemte mot dette. Jeg vill ikke gjennomgå alle forslag til vedtak i saken her siden disse også omhandler andre sider ved ledelses- og organisasjonsinnretningen ved institusjonen, men jeg bemerker at det på flere punkter var delt votering, protokolltilførsler, samt en hel rekke forslag til vedtak som ble utarbeidet i møtet. Dette tyder kanskje på at endringer i ledelsesstrukturen ved universitetet (også utenom valg/ansatt-skillelinjen) er omstridte prosesser.

6.2.3 - Institusjoner som hadde valgt rektor før reformen, men som har byttet til ansatt rektor

UiS

UiS leverte innledningsvis et hørings svar til forslaget om lovendring. Jeg skal først kort gjøre rede for hørings svaret. Deretter skal vi gå over på utdraget og konklusjonene til en prosjektgruppe nedsatt av styret som behandlet en organisasjonsutviklingsprosess hvor ledelsesmodellen for universitetet også var et sentralt tema. Avslutningsvis vil vi komme inn på styrets behandling og valg av ledelsesmodell.

Ved UiS ble det ikke gjennomført et fysisk ekstraordinært styremøte for å besvare KDs høring. Styret kom med innspill til hørings svaret per e-post. I hørings svaret^{xxxii} henvises det kort til at styret skal ta stilling til institusjonens ledelsesmodell ved neste funksjonsperiode. Og at styret er delt i spørsmålet, med to relativt store fraksjoner både for og imot eventuell endring av modell. Forslaget om å kunne endre modell med simpelt flertall problematiseres internt ettersom det «*kan gi svak intern legitimitet og risiko for dårlig kontinuitet i ledelsen*», men styret er også delt i dette spørsmålet.

Organisasjonsutviklingsprosjektet – prosjektgruppens sluttrapport^{xxxiii}

⁷⁴ Et av de vitenskapelig ansatte styremedlemmene var derimot sterkt i mot dette og levere en protokolltilførsel til vedtaket.

Som ved Universitetet i Oslo var spørsmålet om ledelsesmodell også ved UiS en del av en større sak om organisasjonsutvikling ved institusjonen. Prosjektgruppen behandlet spørsmålet om ledelsesmodell på institusjonsnivå over fire sider i prosjektrapporten for organisasjonsutvikling. Prosjektgruppen ramser opp en rekke argumenter for og imot valgt og ansatt ledelse, samt enhetlig og delt ledelse⁷⁵. Her vil først noen av argumentene fra prosjektgruppens rapport, som lå til grunn for styrebehandlingen, gjengis.

Som argumenter for enhetlig ledelse og ansatt rektor trekker arbeidsgruppen frem at dette blant annet vil bidra til klarere ledelses- og rapporteringslinjer, økt ekstern kompetanseoverføring, en tydeligere rollefordeling mellom rektor⁷⁶ og styreleder, et bedre rekrutteringsgrunnlag og en bedre rekrutteringsprosess, samt større ekstern legitimitet. Prosjektgruppen trekker også fram at det er behov for økt beslutningsdyktighet i møte med globalisering og økt konkurranse. I tillegg til at en ansatt rektor vil ha lettere for å fatte upopulære beslutninger. Det trekkes også frem at «*Universiteter og høyskoler er tunge samfunnsaktører som forvalter store ressurser på vegne av fellesskapet*». Argumenter mot ansatt rektor, kunne ifølge arbeidsgruppens, på den annen side være at antallet kandidater til stillingen vil være begrenset tross ansettelsesprosess, at ansettelsesprosessene er mer lukket enn et valg, at rektor «*får større legitimitet oppover, og dermed lavere legitimitet hos de ansatte*» og at «*Ledelse ovenfra og ned svekker entusiasmen og innsatsviljen hos medarbeiderne*». Det ble også trukket fram at det er potensiale for at en enhetlig ledelsesmodell vil bety mindre fokus hos toppledelsen på den faglige virksomheten.

Rapportens argumenter for valgt ledelse la blant annet vekt på at en slik ledelsesmodell vil ha et klarere faglig fokus, «*demokratiaspektet*», at en valgt rektor vil ha stor legitimitet⁷⁷ blant de som har valgt ham/henne, «*særegenheter og ikke minst særegne tradisjoner mhp viktige dimensjoner som ledelse og demokrati ved høyere utdannings- og forskningsinstitusjonene, som det er viktig å kjenne til*» og at valgkandidatene må stå frem med et offentlig program for hvordan han/henne ønsket å utvikle institusjonen.

Argumentene mot en valgt modell var derimot at den kan bidra til uklare styrings- og rapporteringslinjer, uklar ansvarsfordeling mellom rektor og direktør, et kunstig skille

⁷⁵ Side 46 i sluttrapporten.

⁷⁶ I rapporten betegnet som «daglig leder».

⁷⁷ Samt lojalitet (nevnt i neste setning)

mellom faglig og administrativ ledelse, at modellen gir «to ledelseslinjer med ulik logikk, samt ulike tradisjoner og mål», at modellen «har et iboende potensiale for konflikt og maktkamper de to lederne imellom», at det er vanskelig å gå til valg på upopulære tiltak, at grunnlaget for rektors autoritet er uklart, at rektors dobbeltrolle i relasjon til styret er krevende, at valgmodellen legger opp til en skjev vekting mellom stemmene fra ulike interne grupper, samt at «kandidater som stiller til valg som rektor gjør dette med utgangspunkt i en slags protest mot endringer og beskyttelse av det bestående».

Argumentene for/imot de to modellen var inndelt etter et prinsipielt grunnlag og et verdimeslig grunnlag på den ene siden og et funksjonelt/instrumentelt grunnlag på den andre siden⁷⁸. Hvilket kan sies å være to motsatte debatter. Det refereres også til at skillelinjene dels går på hvordan universitetet faktisk skal drives og hvor makten bør eller skal ligge. Prosjektgruppen tok et funksjonelt perspektiv i sin anbefaling, basert på tidligere styrevedtak som anbefaler en sterkere ledelse. At ansatt rektor er normalmodellen brukes også som argument for denne modellen i rapporten. Et interessant moment er at prosjektgruppen også mente at den ansatte modellen legger opp til styrket faglig ledelse ved institusjonen. Dette begrunnes i sterkere beslutningsmyndighet og utredningsmuligheter.

Internhøring om organisasjonsutviklingsprosjektet

I forbindelse med rapporten ble det innhentet høringsuttalelser fra avdelingene, fakultetene og instituttene ved institusjonen. Fra høringsuttalelsene kommer det blant frem at alle fagforeningene var for valgt ledelse⁷⁹ og at samfunnsvitenskapelig fakultet var entydig for modellen med valgt rektor. Administrasjonen, studentene, samt stabs og støtteenheter ville derimot ha ansatt rektor⁸⁰. Av argumenter for å bevare valgordningen er disse knyttet til bevaring av universitetsdemokratiet, herunder medbestemmelse, åpenhet og kollegialt fellesskap. Argumentene på motsatt side går i retning bedre rekrutteringsgrunnlag, profesjonalisering av ledelsen, tydelig ledelse og rapporteringslinjer. Samfunnsvitenskapelig fakultet (SV-fakultetet) trakk i sitt høringssvar^{xxxiv} blant annet frem at:

⁷⁸ Side 48 i sluttrapporten.

⁷⁹ Side 47 i sluttrapporten.

⁸⁰ Side 47-48 i sluttrapporten.

«Demokrati og medbestemmelse er helt avgjørende verdier ved et universitet, og en valgt rektor har demokratisk legitimitet i organisasjonen på en helt annen måte enn en rektor som ansettes gjennom en lukket prosess. Det er viktig med en åpen prosess omkring utvelgelsen av institusjonsledelsen, noe som ikke kan oppfylles dersom en har tilsettingsprosess, som er lukket i sin form»

Norsk hotellhøgskole (et institutt under samme fakultet) var kanskje enda tydeligere i sin støtte til ordningen med valgt rektor:

«En valgt rektor har mer legitimitet i hele organisasjonen enn en ansatt rektor. Selv med lav valgdeltakelse er dette så sterke verdier at vi ønsker å videreføre ordningen med valg rektor.»

Av fagforeningenes tilbakemeldinger er særlig NTL sitt hørings svar^{xxxv} interessant. De var entydig i sin støtte til den valgte modellen og skriver blant annet følgende:

«For NTL er styring og ledelse et spørsmål om å basere institusjonsbyggingen på helt grunnleggende akademiske verdsett om fri forskning og kollegialt fellesskap, kombinert med demokratiske prinsipper om åpenhet, maktbalanse, autonomi og deltakelse. Denne institusjonelle uavhengigheten utløser innsats, kreativitet og ressurser. Dette er NTLs begrunnelse for å videreføre og vitalisere den vedtatte styringsordningen ved UiS med valgt rektor og kollegiale styringsorganer. Vi går konsekvent mot å nedbygge og demontere det interne demokrati ved UiS. (...) en ekstern styreleder oppnevnt av KD utgjør en reell risiko for den selvstendigheten og politiske friheten et universitet bør og skal ha. Politisk uavhengighet kan sies å være grunnleggende for de ansattes yrings- og forskningsfrihet, og kan i så måte hevdes å utgjøre en av grunnpilarene i utvikling og kvalitet på både studieportefølje og undervisning. Universitetenes samfunnsoppdrag kan således sies å bero på politisk uavhengighet – og valgt rektor bør derfor være en selvfølge også fremover.»

Humanistisk fakultet^{xxxvi} var i likhet med SV-fakultetet for fortsatt valgt rektor, men de var ikke like entydige som SV-fakultetet. Et argument fakultetet trakk frem var at en valgt rektor kan være fordelaktig i «uvær». Det vil si at man ikke trenger å bli gjenvalgt. Og at rektor ikke representerer arbeidsgiver, men universitetet.

Ved det teknisk-naturvitenskapelige fakultet^{xxxvii} var spørsmålet mer omstridt. Et flertall av vitenskapelig ansatte ønsket seg valgt ledelsesmodell. Fakultetsadministrasjonen støttet derimot den ansatte modellen, mens ledergruppen var delt i spørsmålet. I argumenter for den valgte modellen trekker fakultetet blant annet frem at «*valgkampen utgjør en viktig strategi- og organisasjonsutviklingsprosess*» for institusjonen og at dette «*sikrer involvering, validering og legitimering av endringer som vanskelig kan erstattes med mindre dynamiske OU-prosesser*». Argumenter om å bevare universitetsdemokratiet som en institusjon trekkes også frem. Institutt for data- og elektroteknikk^{xxxviii} ved fakultetet var tydelig i sitt forsvar for den valgte modellen og skriver følgende:

«Et universitet er ikke en bedrift. Et universitet bør derfor ha demokratisk valgt ledelse. Dette vil skape eierskap til virksomheten for den enkelte»

Institutt for matematikk og naturvitenskap mente også at det er viktig at styreleder er direkte valgt, fordi dette sikrer demokratisk legitimitet for styreleder. På den andre siden trakk fakultetet blant annet frem følgende argumenter for den ansatte ledelsesmodellen: ryddigere rapporteringsveier, et styrket grunnlag for samarbeidsrelasjoner, en kvalitetssikret rekrutteringsprosess og økt vitenskapelig innflytelse i toppledelsen. Universitetetsmuseet^{xxxix} var også delt i spørsmålet. De mente en valgt modell vil føre til en tettere binding til personalet. Mens en ansatt modell vil føre til en tettere binding til styret og departementet.

Stabs og støttefunksjonene^{xl} ved universitetet var derimot entydig støttende til den ansatte ledelsesmodellen. De mente blant annet at det er problematisk at en valgt rektor «*sitter på alle sider ved bordet*», at «*...å skille rollene som styreleder og daglig leder er et grunnleggende prinsipp i privat og offentlig virksomhetsstyring...*», at enhetlig ledelse vil kunne virke samlende for faglig og administrativ virksomhet, at slik ledelse er «*mer profesjonalisert*» og at det vil føre til økt gjennomføringskraft med en gjennomgripende ledelsesmodell på alle nivåer⁸¹. Videre fremheves det at «*...legitimitet og medvirkning (kan)⁸² sikres gjennom et representativt sammensatt innstillingsutvalg og ansatt- og studentrepresentanter i styret ...*». Det ble også lagt vekt på at ansatt rektor er i tråd med lovens normalmodell. HR-avdelingen fremhevet også dette og skriver at «*det bør være svært*

⁸¹ Ettersom underliggende styringsnivåer fra før har ansatt ledelse.

⁸² Forfatters innskyt.

tungtveiende grunnet for å avvike fra normalordningen». Strategi- og kommunikasjonsavdelingen^{xli} pekte videre også på at:

«Etter hvert som ordningen med ansatt rektor brer om seg, vil det kunne bli flere toppledere med tung akademisk kompetanse og med erfaring fra, og forståelse for, å lede komplekse kompetansebedrifter»

Altså at ledelse i UH-sektoren på sikt vil bli en egen profesjon. Som motargument mot at ansatt ledelse vil ha svak intern legitimitet ble det pekt på at ansatte ledere på nivå to og tre⁸³ allerede i dag har intern legitimitet. Og at en ansatt rektor også med det som grunnlag kan få tilsvarende legitimitet på nivå en⁸⁴. Økonomiavdelingen trakk videre også fram at:

«... en institusjon, av den størrelse som universitetet nå har blitt, bør ha en profesjonell og dyktig rektor med faglig og administrativ tyngde som kan lede universitetets videre utvikling i et krevende og konkurranseutsatt samfunn»

I tillegg til at en *«ansatt rektor med ekstern styreleder vil bidra til større legitimitet i universitetets beslutninger ...»*. Utdanningsavdelingen trakk avslutningsvis også fram at *«modellen vil (...) Fremme studentenes (...) mulighet til dialog med institusjonsledelsen og styret»*.

Vedtaks sak om ledelsesmodell (8.6.2016)

Arbeidsgruppens OU-rapport ble behandlet av styret i forbindelse med valg av styringsmodell m.m. i juni 2016. I *saksfremstillingen*^{xlii} fremgår det at det er delt innstilling mellom direktør og rektor. Direktør mener tilsatt rektor er den beste ordningen⁸⁵, slik at relasjonen mellom styret og institusjonsledelsen ikke preges av dobbeltroller. Rektor ønsket fortsatt valgt rektor da dette best tar vare på demokrati og samhandling. Det vises i sakspapirene til at et flertall av fakultetene gikk inn for valt rektor, men at de for øvrig er delt i dette synet. Fagforeningene støttet også valgt rektor, mens stab- og støtteenhetene ønsket tilsatt rektor. Studentorganisasjonen ønsket også tilsatt rektor. Prosjektgruppen for

⁸³ Fakultets- og instituttnivå.

⁸⁴ Sentralledelsen

⁸⁵ Hvilket tilsier at direktør faktisk innstilte på å miste sin daværende stilling.

organisasjonsutvikling med unntak av et medlem anbefalte også ordningen med tilsatt rektor.

Universitetsdirektøren argumenterte i sin anbefaling for at modellen med valgt rektor fungerte bedre for «20 år siden» da departementet styrte virksomheten i større grad og hvor styret hadde en mindre fremtredende plass i institusjonen. Det vises også til at tilsatt ledelse nå er normalmodellen i loven, og dobbeltrollen mellom rektorrollen og styrelederrollen trekkes på ny fram som argument. Det vises videre til at det ikke finnes forskning som underbygger at den ene modellen er mer egnet enn den andre, men at dette er personavhengig. Direktørene mener likevel den tilsatte modellen nå er bedre tilpasset «systemet» enn den todelte modellen, dette fordi ledelsesmodellen da vil bli lik i hele organisasjonen (hvor man fra før hadde enhetlig ledelse på fakultets- og instituttnivå). I *protokollen*^{xliii} fremgår det at styret vedtok å gå inn for enhetlig ledelse. Dette med et knapt styreflertall på syv mot fire stemmer. Det fremgår ikke av protokoll hvilke styremedlemmer som stemte for hva.

NHH

Ved NHH var prosessen nokså lik prosessen ved UiS. Før KD sendte forslag om lovendring på høring hadde institusjonen allerede bestemt seg for at ledelsesmodellen ved høyskolen skulle utredes. Dette har siden 2004⁸⁶ vært vanlig kutyme mot slutten av hver rektorperiode ved institusjonen. *Høringssvaret*^{xliv} til forslaget om å endre hovedmodell i loven ble ikke besvart av styret, men av rektor⁸⁷, som viste til at det allerede var satt ned en arbeidsgruppe som skulle se på spørsmålet og at man ikke ønsket å foretrekke en av modellene per da. Høringssvaret la likevel til grunn at det også for fremtiden var ønskelig med valgfrihet blant modellene. Videre ble det uttrykt skepsis til å fravike fra kvalifisert flertall for å endre styrets sammensetning. Dette fordi regelendringen kunne åpne for at et flertall i styret kan hindre et mindretall adgang til å delta i beslutninger. Det ble i den sammenheng vist til at styrets sammensetning handler om å balansere ulike interessers innflytelse. Jeg vil her først fokusere på arbeidsgruppen som var nedsatt av styret sin gjennomgang og innstilling i valg

⁸⁶ Da det ble åpnet for å at institusjonene også kunne velge en enhetlig, ansatt, ledelsesmodell.

⁸⁷ På daværende tidspunkt valgt rektor.

av ledelsesmodell for institusjonen. NHH hadde valgt rektor helt frem til 2017, men byttet f.o.m. 2018 til ansatt rektor og ekstern styreleder. Tidligere innstillinger⁸⁸ fra arbeidsgrupper nedsatt av styret i spørsmålet om ledelsesmodell på toppnivå har vært delte i spørsmålet. Styret har likevel vedtatt todelt ledelse hver gang spørsmålet har vært oppe siden 2004. Til tross for delte voteringer også i styret.⁸⁹ Arbeidsgruppen som ble nedsatt i 2015 leverte også delt innstilling i spørsmålet.

Innstilling om ledelsesmodell fra arbeidsgruppe^{xlv}

Innstillingen fra arbeidsgruppen starter med en gjennomgang av praksis på området, erfaringer fra andre utdanningsinstitusjoner og en oppramsing av konsekvensen de ulike ledelsesmodellene vil føre med seg. Det vises også til at en ekstern internasjonal ekspertkomité⁹⁰, som gjennomgikk høyskolen i 2011, pekte på ansatt rektor og enhetlig ledelse som en anbefaling til høyskolen. Muligheten til å innhente en uavhengig ekstern styreleder rekruttert fra businessmiljøet som kunne være en potensiell sparrepartner og ressurs for institusjonen trekkes frem som en fordel med en slik modell. Arbeidsgruppen presiserer også at de to modellene som omtalt i UH-loven er en «pakkeløsning», og at institusjonen ikke kan velge hybridvarianter av disse.⁹¹ Dette kritiseres i rapporten.

Arbeidsgruppen la to premisser til grunn for sitt arbeid: utvelgelsesperspektivet (hvordan rektor/styreleder velges/tilsettes) og ledelsesperspektivet (hvordan modellene skiller seg fra hverandre ledelsesmessig). Hva gjelder utvelgelse trekker arbeidsgruppen særlig frem følgende argument: at «en valgprosess vurderes å kunne begrense tilfanget av eksterne kandidater...». Dette blant annet grunnet eksponeringen og arbeidsinnsatsen en valgprosess fører med seg. Det brukes mye plass ord på beskrive kvalifikasjonskravene i de to modellene. Arbeidsgruppen vektla at gode kvalifikasjoner hos kandidatene og en god kravspesifikasjon knyttet til rollen ville sikre intern legitimitet og kvalitet. Dette trekkes også frem i rapporten at god legitimitet og forankring er viktig for å sikre god implementering av ledelsens beslutninger. Om valgprosessen nevnes det at: «Gjennom valg tilkjenner organisasjonen

⁸⁸ Anbefalte valgt i 2004 og delt innstilling i 2007/2008 (Haaland et al., 2016, s. 2-4).

⁸⁹ Fire av styrets medlemmer stemte for enhetlig ledelse i 2007.

⁹⁰ En EQUIS akkrediteringskomite. Se <https://efmdglobal.org/about-efmd-global/> for mer info.

⁹¹ Jf. UiBs innspill om valgt rektor og ekstern styreleder.

direkte at de støtter kandidaten som blir valgt, noe som sannsynliggjør at en valgt rektor vil ha en relativt høy grad av intern legitimitet.» Det fremheves også at en valgmodell innebærer «relativ stor grad av intern styring av virksomheten». Og at en slik modell vil kunne oppfattes som mer uavhengig, mens «ved tilsetting vil utforming av tilsettingsprosedyrer være viktig for legitimitet; i tillegg må en nytilsatt ekstern rektor eksplisitt jobbe for å oppnå legitimitet i organisasjonen.» En ansatt rektor og departementsoppnevnt styreleder vil ifølge arbeidsgruppen «...i større grad reflektere et eksternt blikk på virksomheten. Dette kan bidra til større ekstern legitimitet med et sterkt signal om at institusjonen følger samfunnets mandat». Og det påpekes derfor at «... en rektor tilsatt av styret, i kombinasjon med en KD-oppnevnt styreleder, vil ha større ekstern legitimitet». Hva gjelder styrelederfunksjonen mente arbeidsgruppen blant annet at:

«En eksternt oppnevnt styreleder vil ikke nødvendigvis ha full intern legitimitet. Når det gjelder ekstern legitimitet, vil en eksternt oppnevnt styreleder kunne signalisere at virksomheten styres i tråd med sitt samfunnsoppdrag. En ekstern styreleder vil også, i tillegg til rektor, kunne være en god ambassadør for NHH».

Mens en valgt styreleder på sin side vil sikre større grad av institusjonell autonomi da institusjonen selv beslutter hvem som skal være styreleder. Arbeidsgruppen drøftet også spørsmålet om hvilke aktører som setter dagsorden i organisasjonen i de to modellene. Her fremhevet arbeidsgruppen blant annet følgende:

«En tilsatt rektor vil helt klart ha sitt mandat fra styret. En valgt rektor svarer også til styret, men har implisitt sitt mandat fra velgere og organisasjonen. Disse forskjellene kan presumptivt påvirke både agenda og beslutninger».

Arbeidsgruppen mente videre at det er sannsynlig at valgte rektorer i større grad vil bruke mer konsensusbaserte og konserverende beslutninger. Og det vises i den sammenheng til at denne modellen tradisjonelt har vært preget av konsensusorienterte prosesser, der «tiltak og beslutninger skal vurderes i en rekke organer før vedtak fattes». Og at slike prosesser derfor kan være tungroddede og tidskrevende. Dette beskrives som bottom-up prosesser hvor dagsorden blir satt etter initiativ fra de institusjonsinterne (som oftest de vitenskapelig ansatte). Mens en ansatt rektor ifølge utredningen på den andre side vil vise større endringsvilje og ha et sterkere mandat til å fatte kontroversielle beslutninger. Samt ha

mulighet for mer effektive beslutningsprosesser. Det blir hevdet av arbeidsgruppen at effektive, eller mer topdown-styrte prosesser, i økende grad kan bli nødvendig i møte med økende press om å hevde seg i internasjonal konkurranse. En oppsummering fra rapporten beskrives skillelinje slik:

«Blant fordelene med en modell med valgt rektor, trekkes spesielt frem at den sikrer intern legitimitet og medbestemmelse, og normalt leder til godt forankrede beslutninger. En modell med tilsatt rektor og enhetlig ledelse kan gi mer effektive, men kanskje ikke så godt forankrede, beslutningsprosesser. I denne modellen vil typisk rekrutteringsbasen for rektor være større, og det vil i tilsettingsprosessen kunne være et sterkere fokus på ledelsesmessig kompetanse i tillegg til faglig kompetanse. Mens en valgt rektor typisk vil legge vekt på en konsensusbasert tilnærming, vil en tilsatt rektor trolig i sterkere grad ha sitt mandat fra styret og være opptatt av raskere og mer effektive prosesser.»

Som jeg nevnte innledningsvis leverte arbeidsgruppen en delt innstilling. Jeg skal her kort gjøre rede for hovedmomentene i den delte innstillingen. Innledningsvis er det verdt å nevne at gruppen var enige om noen overordnede premisser. For det første var man enige om at man til nå har hatt solide beslutningsprosesser som fører til godt forankrede beslutninger. Men at disse beslutningsprosessene er også tidkrevende, i seg selv konserverende og kan føre til «suboptimale løsninger». Man var enige i at dette ikke er ønskelig for fremtiden og at man bør uansett se om det er mulig å utvikle andre former for medvirkning «enn ved at «alle» deltar i beslutningene». For det andre var arbeidsgruppen enige i at det ville være ønskelig med en ekstern styreleder og at man ideelt sett ønske seg dette uavhengig av ledelsesmodell. Dette begrunnes med behovet for å styrke styrets kontrollfunksjon og for at rektor skal kunne ha en sparringspartner. For det tredje mente man at uavhengig av modell så må rektor ha høy akademisk status og legitimitet, samt være godt kjent med UH-sektoren både nasjonalt og internasjonalt.

I den delte innstillingen la mindretallet, bestående av to personer, h.h.v. en vitenskapelig ansatt og en administrativt ansatt, vekt på at modellen med valgt rektor bidrar til en ledelse som fremmer medvirkning og engasjement, «noe som anses som vesentlig i en akademisk institusjon». Grunnverdier som lokal forankring, konsultasjon og legitimitet trekkes også fram. Og mindretallet mente at den valgte ledelsesmodellen:

«anses å fremme større grad av oppslutning og engasjement om vedtak som gjøres, og derigjennom fremme lokale initiativ, kreativitet og entreprenørskap, som er grunnpilarer i forskning og forskningsbasert undervisning».

Mindretallet vektla også at arbeidsdelingen mellom rektor og direktør gjør at rektor kan ha mer fokus på faglig utvikling og prioritering. Avslutningsvis vurderte mindretallet det dit at den valgte modellen best ivaretar betingelsene for akademisk frihet både på individnivå og på institusjonsnivå. Dette fordi modellen vil ha større grad av autonomi enn den enhetlige modellen. Flertallet i arbeidsgruppen, bestående av tre personer, h.h.v. en student, en professor og et eksternt oppnevnt styremedlem, ønsket seg derimot tilsatt rektor og eksternt styreleder. De mente dette vil gi en tydeligere ledelsesstruktur, større rekrutteringsbase og bedre kravspesifikasjon til ledelsen og større sannsynlighet for å lykkes med endring. Ønsket om å ha eksternt styreleder trekkes også frem som vesentlig. Det tillegges også vekt at denne modellen er lovens hovedmodell. Flertallet påpeker at de også ser:

«...utfordringene ved å sikre at en tilsatt rektor får tilstrekkelig legitimitet og tillit blant ansatte og studenter, men mener at en godt tilrettelagt tilsettingsprosess med bred medvirkning fra ansatte og studenter i hele prosessen, vil kunne bidra til å sikre dette».

Vedtak om modell

Basert på arbeidsgruppens innstilling ble styret i 2016 forelagt sak om eventuell endring av ledelsesmodell. Saken ble lagt frem for styret uten forslag til vedtak. Før jeg kommer til hva vedtaket ble skal vi se på noen av de interne høringsuttalelsene som var vedlagt saksfremlegget^{xlvi}.

Studentforeningen NHHS var positive til å gå over til enhetlig ledelse. Foreningen vektla økt behov for omstilling i møte med konkurranse. Og uttrykte videre skepsis til konsensusbaserte beslutningsprosesser fordi disse er ressurskrevende og konserverende. Likevel innrømmes det at slike prosesser kan gi økt legitimitet. Foreningen trakk også frem den potensielle interessekonflikten som kan oppstå mellom rektors rolle og rektors tilhørighet til en bestemt fagavdeling. Studentene mente heller at man i en ansettelsesprosess kan gi en god kravspesifikasjon til rollen og at muligheter for ansettelse gir et bedre rekrutteringsgrunnlag.

Til dette veklat de i det interne høringssvaret at: *«Som en av landets fremste utdanningsinstitusjoner må vi ha som mål å rekruttere den beste kandidaten på markedet...»*. To fagforeninger leverte også høringssuttalelser. Akademikerne var delt i synet på ledelsesmodell og tok derfor ikke stilling til valg av modell, men uttrykte derimot skepsis til at loven kun åpner for to spesifikke modeller. Forskerforbundet var også delt i synet på ledelsesmodell, men her var et flertall for den valgte modellen. Fra *de administrative avdelingene* ved institusjonen var et flertall for modellen med ansatt ledelse. To avdelinger derimot var delt i sitt syn. Som argument for den ansatte modellen trekkes det frem at denne modellen vil føre til en tydelig maktfordeling, større gjennomføringskraft, økt endringsdyktighet i møte med konkurranse, bedre beslutninger og effektive beslutningsprosesser. I tillegg trekkes bedret rekrutteringsgrunnlag, økt vekt på lederkompetanse og økt ekstern legitimitet frem som styrker med modellen. Studieadministrativ avdeling trakk også frem at det bør tillegges vekt at denne modellen er normalmodell. Og kommunikasjon avdelingen mente det vil gi et bra omdømme utad å endre modell i tråd med omgivelsenes ønsker. Forskningsadministrativ avdeling henviste også til Shanghai-rangeringen og pekte på at denne viser at ansatt ledelse er den vanligste formen for ledelse internasjonalt. En lignende henvisning la NHH Executive⁹² vekt på og viste til at *40 av 50 topp-rangerte internasjonale business schools har ansatt ledelsesmodell*. For å understøtte konkurranseargumentet uttalte denne avdelingen også at:

«Endringene, samt endringstakten i bransjen mener vi understreker behovet for å endre ledelsesmodell ved NHH: Vi mener en modell med ansatt rektor og ekstern styreleder, vil gi bedre muligheter for å styrke beslutningsprosessene ved skolen for å møte konkurransen og den nye hverdagen».

Avdelingen mente vider at den interne legitimiteten kan sikres ved at leder har tillitsbyggende evner og egenskaper, noe som kan spesifiseres som et krav til stillingen. Som et negativt argument mot datidens valgordning trakk avdelingene også frem at valgene ofte ikke er reelle. Et mindretall som ønsket seg fortsatt valgt ledelsesmodell mente på den andre siden at denne modellen gir større muligheter for institusjonen til å være samfunnskritisk og at modellen gir bedre ekstern legitimitet og troverdighet til institusjonenes frie og

⁹² NHHs avdeling for etter- og videreutdanning.

uavhengige forskning, samt at man trenger en ledelsesform som fremmer lokalt initiativ, kreativitet og entreprenørskap gjennom medvirkning, medbestemmelse og forankring. Instituttene var generelt mer positiv til den valgte ledelsesmodellen, men også disse var delte i sitt syn. Av *instituttene* var to institutter⁹³ positiv til den valgte modellen. Som argument for den valgte modellen trakk de fram at denne best sikrer akademisk autonomi, medvirkning og medbestemmelse. Ansatte ved et av instituttene påpekte i den sammenheng også at økt kvalitet krever engasjement fra grunnplanet, tillit, samt god forankring og kontakt med fagmiljøet. Enkelte ansatte uttrykke også skepsis til risikoen det innebærer med å gi vekk kontrollen av skolen til eksterne aktører. Og at det er en fare for at ledelsen ved den ansatte ledelsesmodellen ikke vil hensynta fagstaben i like stor grad og at dette kan føre til konflikt ved institusjonen. Et av instituttene trakk også frem at dersom man rekrutterer ledere for kortere perioder vil ikke den ansatte modellen sørge for tilstrekkelig lojalitet til skolen vis a vis den valgte modellen. To institutter⁹⁴ var delt i spørsmålet og trakk blant annet frem at beslutningssystemet uavhengig av modellvalg har behov for å bli mer effektiv i møte med konkurranse. Og at det er sterke krav til profesjonelt lederskap og økt beslutningsdyktighet i møte med et endret konkurransebilde. De to siste instituttene⁹⁵ var derimot positiv til en overgang til ansatt ledelse. Og trakk frem at dette vil gi flere kandidater å velge blant og mer profesjonell ledelse i tråd med et endret konkurransebilde. Ekstern legitimitet trekkes i tillegg frem som argument.

Fra *protokollen*^{xlvii} finner man at styret besluttet å endre ledelsesmodell til ansatt ledelse. Styret var derimot ikke enstemmig i sitt vedtak. Studentene, de eksterne, en administrativ ansatt og to vitenskapelig ansatte stemte for dette. Mens to vitenskapelig ansatte stemte mot. Fra protokollen kan man forøvrig lese at arbeidsgruppens rapport er blitt godt forankret i organisasjonen ved to ulike allmøter, at det er viktig at styreleder har engasjement for institusjonen, at rektor tilbys attraktive betingelser for å sikre at man kan tiltrekke de beste kandidatene og at styret ønsker seg lengre åremålsperiode for rektor enn fire år. Avslutningsvis ble det fremhevet at:

⁹³ Institutt for fagspråk og interkulturell kommunikasjon og Institutt for foretaksøkonomi.

⁹⁴ Institutt for finans og Institutt for samfunnsøkonomi

⁹⁵ Institutt for strategi og ledelse og Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap

«Uansett ledelsesmodell vil det være rektors ansvar å verne om akademisk frihet og sikre at viktige beslutninger er solid forankret i faglig stab. Det er også viktig at rektor har faglig autoritet og intern legitimitet noe som normalt vil tilsa at vedkommende har professorkompetanse i relevante fag. Ved ansettelse av rektor må prosessen være så åpen som mulig slik at ansatte og studenter kan si sin mening om kandidaten».

7.0 - Hva mener lederne om sitt handlingsrom, sin egen rolle og institusjonens rolle?

I denne analysedelen vil jeg se nærmere på handlingsrommet lederne i academia selv reflekterer at de har. Handlingsrommet vil analyseres ut fra Larsen (2006) fire ulike styringsmodeller. Analysedelen søker å synliggjøre de teoretiske antakelsene knyttet direkte til ledelsesarbeidet ved institusjonen. Jeg vil her presentere de funn som fremkom i intervjuanalysen. Analysen er delt i fem deler: rektorrollen og institusjonens rolle, legitimitet, handlingsrom, lederrelasjoner og en del om valgt ledelse særskilt. Kategoriene er utledet på bakgrunn av teorien og intervjuguiden som er lagt til grunn for datainnsamlingen.

7.1 – Om rektorrollen og institusjonens rolle

Innledningsvis vil jeg starte med å beskrive den generelle bakgrunnen til rektorene som er intervjuet. Alle de tre intervjuede har lang fartstid i academia. To av tre har steget i gradene internt, mens en også en omfattende ekstern bakgrunn. Alle respondenter fremhever at de har investert mye personlig interesse og dedikasjon i spørsmål knyttet til både lederrollen og de akademiske institusjonenes rolle. Indre motivasjon og en stor lyst til å ta på seg rollen går igjen hos alle respondenter som begrunnelse for hvorfor man ønsket å ta på seg rollen.

Enkelte trekker likevel frem at et ankepunkt var at man måtte sette den faglige karrieren på.

Det er enighet blant respondentene om at det er store forventninger knyttet til rektorrollen, både fra de ansatte, studentene, departementet og politisk ledelse. Samt fra samfunnet for øvrig. Flere peker også på at forventningene som stilles til rollen har endret seg betraktelig i nyere tid. En respondent omtaler dette slik:

”Forventningene både internt og ekstern, om, til lederskapet er blitt veldig mye tydeligere. Man kunne hos oss være rektor for, hvis man går et tiår tilbake i tid, samtidig som man var en ganske aktiv professor ved siden av. Det er ikke mulig i dag”.

Det pekes også på at kravene til ledelseskompetanse er blitt tydeligere. En respondent beskriver dette slik:

«...de kravene som stilles til institusjonsledelse, til rektorjobben, og den faglige ledelsesjobben på institusjonene i dag, krever lederkompetanse, krever en profesjonell, et profesjonelt lederskap».

Sitater peker i retning kunnskapsbedriftsmodellen og vekk fra den kollegiale styringsmodellen. Og det er kanskje at paradoks at det nettopp er en valgt rektor som fremhever nettopp dette. Dette fordi, som også sett i tekstanalysen, mye av kritikken mot valgmodellen nettopp er at man gjerne ikke klarer å kombinere intern valgrekruttering med profesjonelt lederskap. Flere fremhever videre at rollen er krevende, og at man hele tiden må balansere ulike interesser mot hverandre. I tillegg til at ulike interesser må balanseres mot hverandre, må selve ledergjerningen også hele tiden vektlegge forholdet mellom langsiktig og strategisk styring på den ene siden, og hva jeg vil beskrive som daglig ledelsesarbeid på den andre siden. God (intern) organisasjonsforståelse trekkes frem av alle som særlig forutsetning for rollen.

For å kunne identifisere hvilke strømninger av ideer som finnes blant rektorene hva gjelder institusjonenes rolle, er lederne også spurt om hva de selv mener rollen til norske utdanningsinstitusjoner er. De fleste peker på de mer åpenbare tingene som ligger i oppdraget som forskning, utdanning og formidling. Det refereres derfor også mot institusjonenes oppdrag slik det er definert gjennom universitets- og høyskoleloven. Flere respondenter trekker også frem det deres institusjoner er spesielt gode på. Noe som kanskje kan tolkes i retning fremsnakk i en konkurransesituasjon. Og som også er i samsvar med hva mange mener er en viktig ekstern rolle for rektorene. Konkurransemessig peker mange på at studentrekruttering er en sentral problemstilling som det jobbes med. En respondent fremhever dette slik:

«Også så vi at studenter som søkte til (anonymisert institusjonsnavn), i vid forstand, økte frem til en tre-fire år siden. Også flatet det ut og nå har det dippet litt nedover. Så nå er på en måte, antakeligvis et tegn på at markedet er ganske metta. Så en del institusjoner har slitt med det.»

Forskningskonkurransen, herav konkurranse om annerkjennelse, trekkes også frem. Men denne konkurransen er mer internasjonalt orientert enn konkurransen innenfor utdanningssegmentet. En annen respondent vektlegger derimot elementer fra det kollegiale perspektivet som sentralt for institusjonens og lederens rolle. Respondenten signaliserer at man bør være skeptiske til nye endringer i samfunnsoppdraget og uttaler følgende:

”...disse institusjonene er 1000 år gamle ikke sant. Og det har fungert bra i 1000 år, så hvorfor skal vi, altså fungert som kunnskapsproduserende institusjoner i 1000 år, hvorfor skal vi endre på det mandater, hvorfor skal vi endre på det prinsippet? Vi skal være veldig forsiktig med å gjøre det (...) Og det store oppdraget der⁹⁶ er kanskje det viktigste oppdraget som en leder i akademien har. Så for mye sånne nye forventninger til institusjonene det tror jeg man skal være skeptisk til, ha en viss porsjon tvil og en viss porsjon skepsis til. Det er den frie forskningen. Det er den frie (anonymisert). Det er de autonome institusjonene, verdien av de autonome institusjonene som må beskyttes. Og det oppdraget må enhver leder i akademien ta alvorlig (...) vi må balansere de forventningene med dette autonome, den autonome forpliktelsen”.

Generelt pekes det på at institusjonene er til for flere samtidige aktører. Institusjonens innretning handler derfor om å identifisere hvem den skal være til for. Hvis institusjonene skal være til for flere samtidige aktører vil institusjonsmodellen bli en hybrid som er tilpasset ulike forventninger og ulike outputs. En respondent beskriver det slik:

”For ettersom det er flere formål, og du kan se formålet fra veldig mange ulike perspektiver. Og det er jo det som på en måte skaper dilemmaene i all hverdagsutforming og politikk, er at du må vekte så mange elementer mot hverandre. Og det er jo noe av det som hele tiden vekker strid.”

⁹⁶ Beholde egenarten til institusjonene. Forfatters bemerkning.

I tillegg til vektingen mellom frihet og styring som nevnt tidligere, synliggjøres altså en innebygget motsetning mellom institusjonenes ulike oppdrag.

7.2 – Legitimitet gjennom intern medbestemmelse og ekstern synlighet

Noe som trekkes frem som helt sentralt for å sikre ledelsen legitimiteten er medbestemmelse og synlighet. Her skiller respondentene mellom det interne nivået og det eksterne nivået. Medbestemmelse er særlig viktig internt. Mens synlighet trekkes frem som viktig eksternt. Intern forankring av beslutningene som toppledelsen fatter trekkes frem som særdeles viktig for å sikre den interne legitimiteten. En respondent beskriver det å skape intern legitimitet slik:

” Det som dreier seg om medbestemmelse, som dreier seg om å produsere omforente beslutninger, guide og peke vei, å skape denne omsorgen som jeg snakket om. Det å produsere legitimiteten for utøvelsen av den legale makten (...) jeg har ganske mye makt, men det vil gå veldig galt av sted hvis man misbruker den legale makten”.

En annen respondent fremhever videre at hvis man ikke bruker beslutningsorganer på lavere nivå til å forankre prosesser så vil man raskt havne i en *”isolert posisjon med liten legitimitet”*. Dette handler gjerne om at man må lede gjennom dem som tette på kjernevirksomheten i institusjonen. Eksternt handler det på den andre siden om å synliggjøre gode resultater og fremsnakke institusjonen. En respondent beskriver det slik:

” Grunnen til at jeg sier at det er spesielt viktig for rektor er at det er først og fremst vår, først og fremst toppledelsens ansvar å vise at vi har en berettigelse i samfunnet”.

Det eksterne nivået handler kanskje derfor ikke om å skape lederlegitimitet, men om å skape institusjonell legitimitet. På en annen side kan den interne legitimiteten kanskje svekkes dersom lederen ikke jobber aktivt for den eksterne legitimiteten. Men legitimitet er ikke nødvendigvis noe som er konstant. Det kan variere med rollen, tidspunkt, rekrutteringsform og det politiske landskapet. Samt varierer mellom maktforholdene internt på institusjonen. Slik en respondent beskriver det: *”Jeg tenker ikke på legitimitet som noe som er stabilt gjennom alle forhold og gjennom en hel dag.”*

7.3 – Ledernes handlingsrom. Hvor går autoritetens legitime grense?

Alle respondentene er tydelige på at man må bygge eget handlingsrom nedenfra og opp, og ikke vis versa. En respondent beskriver dette skillet på følgende måte:

”Altså top-down styring internt på den type institusjoner er, det har veldig åpenbare begrensninger”

På spørsmål om hvorfor det er slik, og om dette handler om de ansattes lovfestede frihet gjennom prinsippet om akademisk frihet er svarene både bekreftende og avkreftende. Bekreftende på at intern forankring er viktig, men avkreftende i den forstand at man ikke ønsker å problematisere motsetningen mellom frihet og styringsrett. En respondent beskriver lederens handlingsrom i dette landskapet slik:

”Så det med egenarten til akademia, med den autonomien som ligger helt ned på individnivå. Må du, krever at du, for å få til endringer, må forankre det på en egen måte.”

Sitatet underbygger teorien om at medarbeidernes lovmessige frihet i utførelsen av sine arbeidsoppgaver fører til at man må gå frem på en egen måte for å få til endring. Hvor medvirkning og medbestemmelse er viktige stikkord for suksess. Og hvor ledelse av akademiske institusjoner skiller seg markant fra ledelse av andre typer av organisasjoner (Musselin, 2006). En annen respondent beskriver universitetene som organisasjoner etter Strand (2001) typologi om ekspertorganisasjoner nærmest ordrett slik:

” Vi har jo sett at erfaringene fra både sykehus og universiteter, altså kunnskapsvirksomheter, kunnskapsbedrifter. Den typen ledelse er krevende. Også er det vel en slags skepsis i disse institusjonene til en alt for type konsernorientert ledelse også”.

Om lederens sitat er en gjengivelse av teoriene eller om det sies på bakgrunn av egne erfaringer er derimot et tolkningsspørsmål. Det paradoksale forholdet mellom strategisk måloppnåelse og akademisk frihet trekkes videre frem som to motsetningsfylte systemer som lever side om side, men godt med hverandre til tross. Men det påpekes at ”det den akademiske friheten først og fremst brukes til er jo at folk arbeider iherdig med faglige

spørsmål de er intenst opptatt av". Et annet utsagt fra en respondent er også interessant i forbindelse med akademiske ledes handlingsrom:

"Jeg vil si den viktigste oppgaven for meg, som er leder på (anonymisert institusjonsnavn), det kan du si internt er å foredle og ivare ta de styrkene vi har på en så god måte som mulig"

Sitatet spiller på at å ta vare på det eksisterende og skape kontinuitet her er en viktig oppgave for ledelsen. Det står i sterk kontrast til andre typer lederidealer som knytter verdien av å stimulere til endring som ledernes viktigste oppgave. Typisk det som blir trukket frem i kunnskapsbedriftsmodellen.

7.4 - Lederrelasjoner

Hva gjelder lederrelasjoner står dette i relasjon til de ulike forventningene som nevnt tidligere. Her er også en mening å utfordre de eksterne og interne skillelinjene. Her kan man derimot skille mellom de interne og de eksterne relasjonene.

Internt har alle de spurte lederne, naturligvis kanskje, et tett forhold til resten av ledergruppen. Denne gruppen består i første instans av resten av rektoratet, det vil si prorektorer/viserektorer samt universitets/høyskoleledelse. I neste instans består den utvidede ledergruppen av disse med tillegg av lederne for de ulike avdelingene eller fakultetene. Både ledergruppen og den utvidede ledergruppen har faste, regelmessige, både formelle og uformelle møter. Videre eksisterer det også formelle og regelmessige møtepunkt mellom ledelsen og ulike interesseorganisasjoner internt både fagforeninger og studentorganet. Studentorganet ble særlig trukket fram som en samarbeidspartner. Studentrelasjonen omtales i gode, og kanskje også overraskende, ordelag av en respondent:

"På mange måter så vil jeg faktisk si at studentenes interesser og toppledelsens interesser er veldig sammenfallende (...) Jeg har ikke snakket med, jo jeg har snakket med andre rektorkolleger om det, og det er flere som har gjort de samme erfaringene".

På spørsmål om hvorfor det er slik svarer respondenten slik:

”... mye av den utviklingen studentene ønsker seg er ganske progressiv. Jeg ønsker også en progressiv utvikling på en del områder. Også finnes det en type sånn treghet i systemet, men den tregheten finnes ikke nødvendigvis på toppledernivå eller hos studentene, men det finnes andre steder i systemet. Og det kan være interesser, det kan være fagforeningsspørsmål, det kan være, ja ikke sant”.

Institusjonenes styre ble ikke eksplisitt trukket fram som en spesielt viktig relasjonell partner. Dette er nok ikke fordi styret er en underordnet del av institusjonens ledelse, men kanskje heller fordi styret ikke er en del av den daglige ledelsen. I tillegg har kanskje valgte rektorer, siden disse også er styreledere, nok god kontroll på hvor styret står i de fleste saker. På den andre side er det flere av svarene som peker i retning av å beskrive institusjonsstyrene som et formalstyre, heller enn et mer aktivt bedriftsstyre. Flere peker på at styresakene først initieres internt, og at det må oppnås enighet internt, før sakene tas til styret for en beslutning. En respondent beskriver det slik: *”Jeg tenker at det viktigste, hva skal jeg si, formelle autoriteten utføres jo gjennom styrebehandling av saker”*. Styresakene initieres gjerne først i de faste (avdelings/dekan)møtene mellom rektoratet og underavdelingene. I andre typer styrer, bedriftsstyrer for eksempel, vil kanskje styret selv initiere beslutningssaker i større grad. En annen respondent beskriver styrets handlingsrom vis a vis institusjonen slik:

”Et autoritært styre som ikke er helt i kontakt med institusjonens vurderinger kan også miste legitimitet. Og da vet jeg ikke om en styrebeslutning faktisk har noen verdi”

Et sitat som går imot et hierarkisk syn på institusjonene. Eksternt er det regelmessige møter mot KD. Både på formelt og uformelt nivå. Samt møter med andre samarbeidsorganisasjoner i og utenfor sektoren. En respondent beskriver lederens rolle eksternt slik:

”Du må arbeide mer aktivt for å både vise den relevansen vi har og også for å utvikle institusjonen i tråd med hva samfunnet etterspør og hva som vil være relevant i dagens og morgendagens samfunn. Så det er mer eksternt for oss da, mer, du må bruke mere tid på den typen virksomhet. Det opplever jeg som har blitt ganske mye tydeligere i løpet av de siste åra (...) Nei så det er veldig slutt på det der

elfenbenstårnet greiene at vi kunne være helt lukka institusjoner som bare kunne holde på med våre egne ting og sånt. Altså det er, den tiden er forbi”.

På en annen side er det en respondent som særlig legger vekt på at det er viktig å synliggjøre institusjonenes egenart i rollen. På spørsmål om hva som er viktigst som leder i academia svarer respondenten at det er: *”... særdeles viktig å sikre egenarten som de akademiske institusjonene representerer og har”.* Hva gjelder departementets styringsvilje er det flere respondenter som trekker frem flere interessante momenter. For eksempel at departementet holder seg mer på avstand så lenge institusjonene fungerer «godt». I forbindelse med fusjonsprosessene som pågikk i 2015/2016 kommenterer en respondent:

«Og også for departementet var det helt greit⁹⁷. Og det er fordi, slik jeg opplever det, fordi vi i departementenes øyne leverer varene veldig godt. Så var ikke det presset om å fusjonere sterkere mot oss en det var da. Men vi er avhengig av det».

Sitatet tyder i så tilfelle på at det å oppnå noen målbare resultater i noen tilfeller kan være et eksistensielt spørsmål for enkelte institusjoner. I så tilfelle er det et eksempel på et ganske stort statlig press mot utdanningsinstitusjonene i retning resultatstyring. Noe som peker mot den hierarkisk- og/eller kunnskapsbedriftsmodellen. Og ikke at staten er en beskytter mot inngripen slik det kollegiale modellen tilsier, men motsatt kan sees på som en trussel mot institusjonens autonomi. En annen respondent fremhever også at KDs styring av sektoren til dels er sterk:

”Det foregår også en veldig, veldig sterk styring fra KDs side. Mye mer formalisert inngripen på den ene side. Samtidig som man insisterer på autonomi på den andre side. Så der har du også, ja, en veldig, en signalstruktur som er av på og av når det gjelder villen til styring og viljen til å ikke styre”.

Respondentene trakk også frem de nye styringsstrukturene som er under utarbeidelse i sektoren. Blant annet utviklingsavtalene, som er formaliserte avtaler om måloppnåelse mellom departement og institusjonene. En annen interessant strategi som trekkes frem relasjonelt og styringsmessig er at rektorene kan bruke styringssignaler (som man selv er enig i) fra øvre nivå til å underbygge interne beslutninger. En henvisning til at man kanskje

⁹⁷ At man ikke fusjonerte på daværende tidspunkt (forfatters merknad).

spiller mer på lag med departementet når man er enig med styringssignalene. En annen respondent legger også vekt på at departements styring i enkelte saker kan være særlig sterk:

”Men jeg opplever at det trekker, allikevel tendensen er at departementet greier å få seg til å gjøre det⁹⁸ til normalordning. Og der man faktisk må ta et aktivt valgt i institusjonen for å kunne beholde ordningen med valgt ledelse. Så er nok det. Altså jeg opplever at det er ganske sånn sterk styring fra departementet sin side”.

Et paradoks er videre kanskje også at en respondent fremhever at det meste av ledergjerningen på toppnivå er rettet innover i institusjonen. Samtidig som kontakten med omverdenen/samfunnet omtales som større på lavere nivå i institusjonen.

7.5 – Særskilt om valgt ledelse

For å identifisere på hvilken måte valgt ledelse⁹⁹ er en viktig forutsetning for synspunktene som kommer frem, samt for å identifisere hva respondentene selv mener med den valgte modellen innebærer har jeg inkludert dette som et eget undertema i intervjuguiden.

Flere av respondentene fremhever noen sentrale ankepunkter med modellen. Det dreier seg om en risiko for at modellen kan produsere relativt få kandidater og at det derfor ikke alltid er reelle valg. En bemerker også at det er få kvinner som stiller til valg. Videre bemerkes det at lav valgdeltakelse er en trussel for modellen. Et annet interessant moment som trekkes frem er at dersom en leder tidligere har vært med på å fatte kontroversielle beslutninger (altså har tidligere ledelseserfaring), kan dette telle negativt ved valg. På den annen side fremheves det at valgt ledelse skaper større grad av autonomi, bedre faglig forankring i toppledelsen, større eierskap til institusjonen blant toppledelsen og større legitimitet blant de faglig ansatte. I motsetning til ansatt ledelse som ifølge respondentene kan skape større distanse og en risiko for at ledelsen ikke har en genuin forståelse for institusjonens egenart. Sistnevnte spesielt dersom vedkommende har vært veldig legge vekke fra faglige spørsmål, samt forsker- og underviserrollen.

⁹⁸ Endring av hovedmodell fra valg til ansatt ledelse (forfatters merknad).

⁹⁹ Kun valgt ledelse her grunnet utvalget.

Som vi har sett av første analysedel knyttes det en del argumenter til at valgte ledere har større intern legitimitet på grunn av valgordningen i seg selv. En respondent påpeker også dette forholdet:

„Jeg opplever jo at de holdningene, de perspektivene og det programmet og de beslutningene som leder ut av det¹⁰⁰, at det har legitimitet. Fordi jeg har, nettopp har kollegiet med meg”.

Det som også er et interessant argument er at valgordningen i seg selv virker tiltrekkende for enkelte rektorer. En respondent er usikker på om han ville tatt rollen dersom institusjonen hadde hatt ansatt ledelsesmodell:

„Da er ikke jeg sikker på om jeg hadde søkt den stillingen, men det handler mer om, jeg tror nok kanskje jeg hadde gjort det. Men jeg ser jo at det ligger et annet, det ligger enda et annet ansvar der som gjør at noe av det jeg brenner mest for, liksom det faglige lederskapet som er mer knyttet til litt mer rendyrka, selv om det er et overordnet ansvar så ser jo en likevel at en tilsatt leder vil jo få et annet ansvar for, kan man si, hele virksomheten rent administrativt og økonomis. Så det var enda mer attraktivt for meg sånn sett og være leder i en todelt ledelse”.

Videre er det interessant at debatten rundt ordningen og endringen av hovedmodell som skjedde i 2015 i seg selv har påvirket tenkningen rundt hvordan universitetene skal ledes og innrettes. En respondent beskriver det for eksempel slik:

„...jeg opplever nok at det trekkes mot mer, i retning av ansatte ledere. Men jeg registrerer jo at de store institusjonene, altså de virkelig tunge institusjonene, de gamle institusjonene, de har fortsatt valgt leder”.

Slik sett har også enkelte institusjoner (av stor størrelse og lang fartstid) i seg selv en legitimerende rolle for modellen innenfor sektoren. Og på sett og vis slik kanskje setter en slags presedens for resten av institusjonene.

¹⁰⁰ Det interne strategiarbeidet

7.6 – Intervjuanalysen og tekstanalysen oppsummert

Av intervjuanalysen finner jeg at begrunnelsene samsvarer mye med begrunnelsen som er presentert i tekstanalysekapittelet. Og lederne reflekterte rundt både fordeler og ulemper med de to modellene, og fremmer noen av de samme argumentene som fremmes i tekstanalysen. Jeg finner videre støtte for at de ulike perspektivene opptrer som begrunnelser for ulike former for ledelse og i ledelsesrelasjoner internt på institusjonene. Men hvilken begrunnelse eller hvilket perspektiv man benytter varierer til dels mellom ulike kontekst og ulike saker. Og det er flere argumenter som krysser de ulike styringsmodellene i form og innhold. Jeg finner også at det er en skillelinje mellom den interne og den eksterne ledergjerningen. Og at denne skillelinjen dels samsvare med det som allerede er trukket fram om skillet mellom ekstern og intern legitimitet. Jeg vil analysere funnene mer utdypende i analysedelen som følger. Fra det empiriske materiale finner jeg en rekke ulike begrunnelser for de to modellene. Hoveddelen av argumentene til støtte foreller motstand mot de to modellene er oppsummert i tabell 2 og tabell 3.

Tabell 2 – Argumenter for de to ledelsesmodellene

Argumenter for ansatt ledelsesmodell	Argumenter for valgt ledelsesmodell
<ul style="list-style-type: none"> • Bedre rekrutteringsgrunnlag <ul style="list-style-type: none"> ○ Dette kan gi bedre kandidater • Tydeligere beslutningslinjer <ul style="list-style-type: none"> ○ Dette er nødvendig i møte med konkurranse ○ Og gjør leder i stand til å fatte upopulære beslutninger ○ Top-down-styring • Tydelig rolledeling mellom styret og rektor <ul style="list-style-type: none"> ○ Styret for reell mulighet til å føre tilsyn med rektors arbeid • Hindrer potensiell konflikt mellom rektor og administrerende direktør • Økt ekstern (samfunnsmessig) legitimitet <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingen «unntakssituasjon» <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedrer omdømme • Bedre kvalitet • Bedre strategisk ledelse • Mange institusjoner internasjonalt, og våre naboland, har ansatt ledelse • Profesjonell ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Universitetsdemokratiet er en viktig verdi <ul style="list-style-type: none"> ○ Modellen bidrar til medvirkning <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medvirkning fremmer de ansattes entusiasme <ul style="list-style-type: none"> • Dette bidrar positivt til kvalitet ▪ Bottom-up-styring • Bedre beslutningsevne gjennom intern støtte • Modellen gir bedre rammer for utøvelsen av den akademiske friheten • Modellen gir mer institusjonell autonomi • Bedre intern legitimitet • Bedre kvalitet • Åpen valgprosess • Valget er en viktig strategiprosess • Faglig forankring i toppledelsen.

Tabell 3 – Argumenter mot de to ledelsesmodellene

Argumenter mot ansatt ledelsesmodell	Argumenter mot valgt ledelsesmodell
<ul style="list-style-type: none"> • Truer institusjonenes autonomi • Truer den akademiske frihet gjennom økt styring av ansatte • Lederen vil ikke nødvendigvis ha nærhet til fagmiljøene eller kjenne disse godt nok <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dette gir et potensiale for konflikt med grunnmiljøene. • Lukket ansettelsesprosess 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningsprosessene er lite effektive <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gir ikke nødvendig evne til omstilling • Lukket nominasjonsprosess • Potensiale for konflikt mellom styret og rektor • Potensiale for konflikt mellom rektor og administrerende direktør • Styret kan ikke føre tilfredsstillende tilsyn med rektors arbeid • Få stiller til valg • Få stemmer ved valg <ul style="list-style-type: none"> ◦ Og stemmene er ujevnt vektet. • Ikke-profesjonell ledelse

Ulik behandling ved ulike institusjoner

Oppsummert kan vi også se at prosessene rundt spørsmålet har fortont seg forskjellen ved de ulike institusjonene. Ved noen av institusjonene har rektoratet/direktør behandlet høringsvaret alene. Andre har behandlet saken i styret. Mens andre igjen har kjørt relativt omfattende interne høringsprosesser blant alle fagmiljøer, avdelinger, studentorgan og fagforeninger før et endelig styrevedtak. Når det gjelder behandlingen av institusjonens egen ledelsesmodell har noen institusjoner valgt å kjøre prosessen rett til styret for en kort avklaring. Andre har derimot hatt mer omforente prosesser hvor arbeidsgrupper har utarbeidet en innstilling, mens fagmiljøene og avdelingene har blitt involvert i arbeidsgruppens høringsprosesser.

Et klart prosessuelt skille står mellom de institusjonene som fra før hadde ansatt ledelse, de institusjonene som før hadde valgt ledelse og de institusjonene som var midt i en fusjonsprosess. De førstnevnte institusjonene behandlet ikke spørsmålet om ledelsesmodell i sine styringsorganer i det hele tatt. En begrunnelse for dette er at disse institusjonene ikke var påkrevd å behandle spørsmålet. En annen begrunnelse, gjeldende for OsloMet, er at de nylig hadde endret sin ledelsesmodell til ansatt rektor. Både NTNU og OsloMet sine høringsbrev synliggjorde i tillegg støtte for den ansatte modellen, slik at styret nok på forhånd var støttende til gjeldende modell. Og på det grunnlaget så man kanskje ikke behovet for å kjøre en prosess på spørsmålet. Den andre gruppen av institusjoner, de som fra før hadde valgt ledelse, har derimot hatt omfattende prosesser på spørsmålet som nevnt

ovenfor. Her førte den interne prosessen til en delt anbefaling internt på institusjonene (UiB og UiO). Som likevel var svakt støttende til fortsatt valgt ledelse. Styret ved UiO vedtok med klart flertall at man ønsket fortsatt valgt ledelse. Styret ved UiB var derimot mer splittet i sitt vedtak. Her vedtok et knapt styreflertall (6 av 11) at man ønsket fortsatt valgt ledelse. Resten stemte for ansatt ledelse. Den tredje gruppen, institusjoner som valgte å endre modell (UiS og NHH), hadde tilsvarende prosesser internt knyttet til valget av modell. Disse prosessene var derimot ledet av nedsatte interne arbeidsgrupper. Det kan derfor argumenteres for at prosessen var mer noe mer omfattende enn hos de som ikke endret modell.

8.0 – Hvordan kan man forstå de ulike begrunnelsene?

8.1 - Hvilken universitetsstyringsmodell blir de to ledelsesmodellene begrunnet ut fra?

Jeg vil ikke her gjengi alle begrunnelsene som er oppsummert i empiridelen. Jeg vil derimot kommentere noen av motsetningene i argumentasjonen og forsøke å plassere de ulike argumentene langs de fire styringsperspektivene i teoridelen.

Som vi har sett fra empirimaterialet er det sterke motsetninger i argumentasjonen for og imot de to modellene. Og samme argumentene benyttes delvis om hverandre i de to modellene. For eksempel trekker et flertall frem i sine begrunnelser for den ansatte ledelsesmodellen at denne gir bedre ekstern legitimitet enn den valgte. Likevel finner vi også de som mener at den valgte modellen gir best ekstern legitimitet. Et annet eksempel er at enkelte avsendere argumenter for at den ansatte modellen gir styrket intern legitimitet fordi lederen vil være mere kvalifisert til jobben i denne modellen, mens et flertall mener den valgte modellen gir best intern legitimitet. Videre følger det av flertallets argumenter fra materialet at den ansatte ledelsesmodellen gir tydeligere rolledeling og tydeligere styringslinjer, men en del trekker på den annen side fram at den valgte ledelsesmodellen gir best rolledeling og de beste styringslinjene. Samme argumenter krysser altså hverandre langs flere akser i de to modellen. Intervjuanalysen bekrefter som vi har sett at vesentlige trekk ved det tradisjonelle universitetsperspektivet, herunder at begrunnelser fra den kollegiale modellen og til dels forhandlingsmodellen trekkes frem ved de utvalgte

institusjonene med valgt ledelse og at lederne reflekterer aktivt rundt idealene i de nevnte perspektivene. Men intervjuene gir og uttrykk for at det også finnes sterke innslag av konkurranse og hierarki. Det er kanskje med på å understreke betydningen av at alle perspektivene opptrer samtidig, om så kanskje med ulik styrke i ulike sammenhenger. Det legges vekt på funksjonalistiske og verdimeslige begrunnelser i begge ledelsesmodeller. Derimot tar de funksjonalistiske argumentene større plass i støtte til den ansatte ledelsesmodellen, mens de verdiargumentene tar større plass i støtte til den valgte ledelsesmodellen. Vi skal i det følgende se nærmere på hvordan man kan plassere argumentene for de to ledelsesmodellene langs de fire styringsperspektivene.

Empirisk støtte for den kollegiale modellen

De som argumenterer til støtte for den valgte ledelsesmodellen i datamaterialet, gjør dette ofte ved å bruke argumenter fra den kollegiale modellen. Kultur-, historie og verdiargumentene som blir brukt som begrunnelse for støtte til den valgte ledelsesmodellen er et av kjennetegnene som identifiseres i empirien. Her er begrunnelsene knyttet til medbestemmelse, medvirkning og demokrati mange. Og disse argumentene går som regel i fordelaktig retning for den valgte modellen. Anvendelsen av argumenter knyttet til akademisk frihet og institusjonell autonomi blir videre brukt av mange aktører. Innholdet i begrepene blir derimot ikke klart definert fra aktørene selv. Men den uttrykte skepsisen til at den ansatte ledelsesmodellen vil true eller utfordre disse verdiene kommer tydelig frem. Dette dels på grunnlag av hvordan lederen er rekruttert og eventuelt hvor lederen er rekruttert fra. Her er det også en skepsis mot departementsoppnevnt styreleder. Skepsisen til et større innslag av ekstern påvirkning må tolkes som med et kollegialt kjennetrek. Eksternt finner jeg også dels støtte for idealtypens skepsis mot enhver form for økt ekstern styring. En av respondentene er for eksempel tydelig på at rollen som forsvarer av institusjonenes egenart og autonomi er blant rektorens viktigste oppgave. Prosessuelt er det videre et kollegialt trekk at flere av institusjonene har satt ned interne¹⁰¹ arbeidsgrupper som vurderer de to ledelsesmodellene i forkant av en beslutning. Faglig ledelse er et spørsmål som også berøres av mange og bygger opp under de kollegiale aspektene til den

¹⁰¹ Med unntak av UiO som har invitert eksterne til å lede prosessen. De eksterne er likevel akademikere fra andre institusjoner.

valgte ledelsesmodellen. Likevel er det flere som også peker på andre begrunnelser for faglige ledelse. Hva gjelder selve ledelsen er det flere som peker på at ledelse basert på faglig autoritet alene neppe er tilstrekkelig, og dette underspiller til dels den kollegiale modellen. Heller pekes det på en ledelse som i tillegg til å ha solid faglig forankring internt også må være profesjonell og kompetent. Dette argumenteres det med samtidig som andre kollegiale elementer og kjennetrekke trekkes frem som avgjørelse. Og representerer på så måte kanskje et forsøkt på å omtolke noen av elementene som er viktig i rammen av den kollegiale modellen.

Statens rolle problematiseres også. Her peker lederne spesielt på at forholdet er preget av en statlig styringsvilje som varierer fra sak til sak. Og at statens argumenterer for institusjonell autonomi, samtidig som de gjør grep som de facto svekker den institusjonelle autonomien. For eksempel blir fastsettelsen av de to ledelsesmodellene i seg selv problematisert på denne måten fra flere av kildene.

Som vi har sett argumenterer et flertall for at medbestemmelsen og den faglige ledelsen vil bli bedre ivaretatt i den valgte ledelsesmodellen. Flere peker på at bottom-up prosesser er en sentral og ønsket del av styringen i akademia. Også rektorene som er intervjuet trekker frem dette som viktig. Men som Larsen (2006, s. 31) også påpeker trenger derimot ikke prosessene å være konsensusbaserte, men heller er det viktig at alle i organisasjonen får ytret sitt syn på den aktuelle saken gjennom medbestemmelse og dialog.

Medbestemmelseelementet er derimot flertydig og kan også tolkes i retning forhandlingsmodellen. For eksempel er det få som eksplisitt peker på at det er viktig at de vitenskapelige alene skal ha flertall i styringsorganene, men heller at de interne gruppene (de vitenskapelige, de administrative og studentene) samlet skal ha flertall i beslutningsorganene. Men argumentene til støtte for den kollegiale modellen går ikke kun i retning en valgte ledelsesmodellen., argumenter som akademisk frihet, faglig ledelse og medbestemmelse som viktig opptrer til forsvar for begge de to ledelsesmodellene

Empirisk støtte for forhandlingsmodellen

Måten mange av prosessene i spørsmålet om ledelsesmodell har foregått vitner i seg selv om at forhandlingsmodellen er en forklaringsmodell som kan benyttes. Herunder har

høringsprosessene som vi har sett frembragt ulike interne meninger og interesser. I tillegg er det et kjennetrekke at styret har endret mye på formulerte forslag fra administrasjonen. Slik at sakene som her har vært er oppe til beslutning har vært formet og påvirket i ulik grad av ulike interessekonstellasjoner. De delte avstemningene i spørsmålet om ledelsesmodell som her er undersøkt gir også støtte for forhandlingsperspektivet. Her ser vi også en motsetning mellom hva de eksterne og de interne styremedlemmene foretrekker av ledelsesmodell. Mens de interne styremedlemmene er generelt mer støttende til den valgte modellen er de eksternt oppnevnte styremedlemmene mer støttende til den ansatte ledelsesmodellen. Representativiteten er derimot noe lav i dette spørsmålet da oppgaven ikke har analysert alle utdanningsinstitusjoners behandling av spørsmålet, ei heller sett om det er en generell trend over tid. Rektorene trekker videre inn at den interne forhandlingsprosessen for gjennomføring av saker er viktig. Herunder at man ikke nødvendigvis enkelt kan få gjennomslag for beslutninger som ikke er preget av forhandling og tilrettelegging. Rektorene trekker videre fram at meglingsrollen mellom ulike interesser er tilstede, samt at det eksternt er viktig å opptre fordelaktig og med egne interesser på vegne av institusjonen. Dette også i tråd med forventningene i perspektivet. Et interessant moment er at spørsmålet om endring av hovedmodell i seg selv er en omkamp fra kvalitetsreformen hvor forslaget først kom på bordet, og er også slikt med på å understøtte at forhandlingsmodellen kan benyttes som en prosessuell forklaringsvariabel i spørsmålet om valg av ledelsesmodell mer generelt også. Av argumentene som fremkommer for/imot de to ledelsesmodellene er det de som argumenterer for valgt ledelse som oftest trekker inn elementer fra forhandlingsperspektivet i sine begrunnelser. Dette handler generelt om interesserepresentasjon i beslutningsstrukturene og at denne representasjonen best ivaretas ved valg.

Empirisk støtte for den hierarkiske modellen

I motsetning til de to modellene som hittil er gjennomgått finner jeg mindre støtte i materiale for ekstensive begrunnelser som ensidig passer inn i den hierarkiske modellen. Men en del av de som argumenterer til støtte for den valgte ledelsesmodellen knytter hierarkisk styring til den ansatte ledelsesmodellen. Argumenter om at den ansatte modellen gir tydeligere beslutnings- og rapporteringslinjer bærer videre også preg av å være

argumenter som samsvarer med den hierarkiske modellen. Et argument som generelt trekkes fram som et nødvendig grep av mange er også behovet for å ha ledelsesmodeller som er lik nedover i organisasjonen. Videre er det også viktig for valget av ledelsesmodell at lederen har ekstern legitimitet i samfunnet. Fra samfunnet blir også institusjonenes samfunnsoppdrag, herunder også deres rolle på vegne av staten og samfunnet, trukket frem som viktig. Dette er til støtte for anvendelsen av den hierarkiske modellen, men disse argumentene kan ikke knyttes til skillet mellom valgt/ansatt ledelsesmodell. Fra intervjumaterialet uttrykker en del rektorer at hierarkisk styring kun vil fungere godt unntaksvis ved universitetet. Men en del rektorer trekker samtidig også fram at mandatet slik definert i UH-loven er institusjonenes viktigste oppgaver. Det er således et eksempel på en hierarkisk begrunnelse for institusjonenes rolle og styring. I tillegg trekkes det fram at institusjonene er involvert i implementering av tiltak i organisasjonen som har kommet som et ønske fra departementet, gjennom for eksempel stortingsmeldingen for kvalitet i høyere utdanning (Meld. St. 16 (2016-2017)). I seg selv er kanskje implementeringen av den ansatte modellen på flere institusjoner etter lovendringen et kjennetrekke på at den hierarkiske modellen kan brukes for å begrunne institusjonenes beslutninger.

Empirisk støtte for kunnskapsbedriftsmodellen

Tydeligst er samsvarer mellom begrunnelsene for den ansatte ledelsesmodellen og kunnskapsbedriftsmodellen. Konkurransen er et av de vesentlige argumentene som går i retning denne modellen. Det å møte konkurransen med andre institusjoner blir trukket frem som en viktig oppgave for lederne blant mange aktører i tekstmateriale. Man mener at den ansatte ledelsesmodellen best legger til rette for å møte slik konkurranse på en effektiv og god måte. Dette fordi denne ledelsesmodellen, ifølge disse aktørene, er bedre egnet til å skape endring internt ved institusjonene. Og rask endring ses som en viktig faktor i møte med konkurranse. At den ansatte ledelsesmodellen fra kildemateriale også blir betegnet som profesjonell og strategisk av et flertall av kildene bærer også vitnesbyrd om at modellen er tett knyttet til forståelsen som legges til grunn for ansatt ledelse. Økt effektivitet og tydeligere beslutningsmyndighet er andre argumenter som samsvarer med kunnskapsbedriftsmodellen og argumentene tillegges den ansatte ledelsesmodellen. Rekrutteringsaspektet som er et viktig argument til støtte for den ansatte ledelsesmodellen

bærer også preg av å være i tråd med kunnskapsbedriftsmodellen. Som studentene ved NHH uttalte det: «...må vi ha som mål å rekruttere den beste kandidaten på markedet». Som en samfunnsforventning som også brukes til støtte for den ansatte ledelsesmodellen finner vi også argumenter i retning vektleggelse av samfunnsrollen universitetene har vis a vis staten og næringslivet. En tydeliggjøring av næringslivsaspektet finner vi for eksempel i NTNU rektors uttalelser i sakspapirene til styret ved behandling av deres hørings svar til lovendringen om ledelsesmodell, hvor han vektlegger at den rolleblanding den valgte ledelsesmodellen legger opp til i relasjon til styret tilsvarende vil være ulovlig i et aksjeselskap. Fra konteksten finner vi også noen av de formative elementene til støtte for modellen ved fokuset på resultater og resultatstyring fra departementsnivå. Samtidig som brukermedvirkningsaspektet fremdeles nevnes som en forutsetning i tekstmaterialet. Og at ivaretagelsen av den akademiske friheten uansett er regulert i lov og ikke vil berøres av ledelsesmodellenes innretning. Men som vi også har sett er det enkelte som også mener at den valgte ledelsesmodellen gir størst gjennomføringskraft og at valgprosessen i seg selv er en form for strategiarbeid. Og at denne ledelsesmodellen best frembringer kvalitet og dermed også resultater. Som vi har sett er det interessant at flere trekker frem strategiaspektet til tross for at det er motbevist at dette argumentet kan tillegges de to ledelsesmodellene (Stensaker et al., 2013).

8.2 - Hvem argumenterer for hvilket perspektiv?

Hvem som argumenterer for de ulike ledelsesmodellene og hvilket styringsperspektiv de anvender i sine begrunnelser er videre interessant for å se om det er variasjon hos ulike aktører.

Fra kildematerialet som knytter seg til *samfunnets syn* på ledelsesmodellene, finner jeg sterkest støtte til den ansatte ledelsesmodellen og at det argumenteres for denne ut fra en rekke av elementene beskrevet i kunnskapsbedriftsmodellen. Likevel er det litt politisk uenighet om spørsmålet, hvor SV tar den valgte modellen tydelig i forsvar, og benytter argumenter som samsvarer med den kollegiale modellen og forhandlingsmodellen for dette. Høringsprosessen til lovendringen kan derimot ha vært lagt opp på en slik måte¹⁰² at man

¹⁰² En «snikhøring» slik professor ved UiO, Kristian Gundersen (2015), omtaler det som i Aftenposten

ungikk for mange protester rundt endringene, og dermed har KD i prosessen hensyntatt elementene i forhandlingsmodellen ved å ikke gi ulike aktører tid (ressurs) til å mobilisere rundt spørsmålet. *Institusjonene som ikke byttet ledelsesmodell og som fra før hadde ansatt ledelse* støtter den ansatte ledelsesmodellen, og baserer mange av argumentene i spørsmålet om modell på begrunnelser som samsvarer med kunnskapsbedriftsmodellen. Det er sterke innslag av markedsforståelse til grunn, eksemplifisert blant annet ved at ledelsesmodellene i academia sammenlignes med ledelsesmodellene som er vanlige i aksjeselskap i forslaget til høringsvar fra NTNU. Styret på NTNU hadde derimot en mer balansert tilnærming til spørsmålet hvor medvirkning også blir lagt vekt på som viktig. Noe som viser preg av kollegialitet og forhandling i det saken ble behandlet i styret. Prosessen samlet for de undersøkte institusjonene vitner derimot om mindre forhandling og kollegialitet, da det ikke var store interne prosesser i behandlingen av spørsmålet, men heller styring fra ledelsen i saken. Generelt var det også korte høringsvar fra denne institusjonsgruppen, noe som i seg selv kan peke i retning «effektive prosesser». Blant *institusjonen som ikke endret ledelsesmodell og som fra før hadde den valgte ledelsesmodell*, ser vi at argumenterte som trekkes frem for å støtte den valgte ledelsesmodellen, har sterke innslag av den kollegiale modellen. Den interne prosessen for å behandle spørsmålet har derimot også innslag av forhandlingsmodell. Det er splittede styrevedtak hvor enkelte grupper skiller seg ut, og det er splittelse internt blant fakultetene/avdelingene. Ved UiO er prosessen dels også preget av en kollegial fremgangsmåte ved at det er en arbeidsgruppe bestående av tunge akademikere som er involvert i prosessen. Derimot er gruppen sammensatt av institusjonseksterne medlemmer, og ikke institusjonsinterne som ville være mer normalt i en kollegial arbeidsgruppe. Blant *institusjonene som valgte å endre ledelsesmodell* er argumentene for endring av modell, i dette tilfelle til den ansatte ledelsesmodellen, sterkt i tråd med kunnskapsbedriftsmodellen. Særlig er konkurranse et viktig aspekt. Likevel ser vi at det internt også her er splittelse, og mange av fagmiljøene argumenterer i retning den kollegiale modellen. Prosessen bærer derimot vitnesbyrd av å foregå på kollegial måte. Interne arbeidsgrupper gis mye makt i å innstille på eventuelle endringer i ledelsesstrukturen.

Basert på analysen av *fagmiljøenes* ulike syn kunne det også være interessant å se om det var sterke motsetninger mellom ulike fagmiljøer, for eksempel mellom de mer profesjons- og

næringslivsrettede fagretninger i motsetning til de mer disiplinbaserte fagretningene. En slik motsetning er derimot vanskelig å etablere ut fra materialet. Generelt er fagmiljøene som her er analysert splittet i synet på ledelsesmodell og legger ulike og kryssende argumenter til grunn for støtte eller motstand mot de to modellene basert på ulike universitetsperspektiver. Men det er en svak tendens til at *de vitenskapelig ansatte i organisasjonen* oftere er positiv til den valgte ledelsesmodellen, og her veier kollegiale argumenter tungt. Mens *de administrative avdelingene og de administrativt ansatte* på den annen side oftere støtter den ansatte ledelsesmodellen, og bruker argumenter i tråd med den hierarkiske modeller og/eller kunnskapsbedriftsmodellen for å underbygge dette synet. Disse tendensene (både for de faglige og for de administrative) finner jeg både i de interne høringene, og dels også i styrets avstemning. Men denne de administrativt ansatte eller de administrative avdelingene sine synspunkt fremkommer likevel ikke i alle de undersøkte institusjonenes prosesser, for eksempel ikke i UiBs internhøring. I den grad man kan betrakte de eksterne styremedlemmene som representanter for samfunnets interesser er disse i likhet med samfunnet slik beskrevet over også oftest støttende til den ansatte modellen. Men jeg finner også at flere eksterne styremedlemmer har stemt til støtte for den valgte ledelsesmodellen. *Studentene* er videre også splittet i synet på hvilken ledelsesmodell de foretrekker. Og ulike studentorganer legger ulike begrunnelser til grunn for sin støtte til de to modellene. De som støtter den valgte modellen legger argumenter som samsvarer med den kollegiale modellen og forhandlingsmodellen til grunn, mens de som støtter den ansatte modellen legger argumenter som samsvarer med kunnskapsbedriftsmodellen og den hierarkiske modellen til grunn. *Fagforeningene*, på sin side, er derimot mer entydig i sin støtte til den valgte ledelsesmodellen og legger begrunnelser fra forhandlingsmodellen og den kollegiale modellen til grunn for denne støtten. Men som vi har sett er det også fagforeninger som ikke ønsker å ta stilling til spørsmålet. Gjennomgangen for alle institusjoner bærer preg av at spørsmålet om ledelsesmodell er omstridte og splittende prosesser. Eksemplifisert gjennom at spørsmålet om hvilken ledelsesmodell institusjonene bør ha ikke har skjedd med enstemmighet ved noen av de undersøkte institusjonene. Og at sakene videre har ført til protokolltilførsler og dels store endringer fra opprinnelig forslag fra administrasjonen til endelig vedtak i styret. Det brukes til dels også sterke ord i argumentasjonen for/imot de to ledelsesmodellene.

Tabell 4 - En oversikt over hvordan aktørene fordeler seg på de ulike perspektivene og synet på de to ledelsesmodellene

Aktør	Kollegial modell	Forhandlingsmodell	Hierarkisk modell	Kunnskapsbedriftsmodell	Valgt/Ansatt?
Samfunnet				1	Ansatt
Institusjoner med ansatt ledelse som ikke byttet modell				1	Ansatt
Institusjoner med valgt ledelse som ikke byttet modell	1				Valgt
Institusjoner med valgt ledelse som byttet modell				1	Ansatt
Fagmiljøene / de vitenskapelig ansatte	1	1		1	Delt
De administrative avdelingene og ansatte			1	1	Ansatt
Studentene	1	1		1	Delt
Fagforeningene	1	1			Valgt
Totalt	4	3	1	6	

En oversikt over hvor de ulike aktørene står er illustrert i tabell 4. Som vi ser er det argumenter som samsvarer med kunnskapsbedriftsmodellen og den kollegiale modellen som oftest opptrer hos de ulike aktørene. De fleste aktørene støtter også den ansatte ledelsesmodellen. Denne oversikten representerer likevel ikke en systematisk telling av alle argumenter blant aktørene og hvordan disse kan tolkes i lys av de ulike styringsmodellene, men er her kun ment som en grov illustrasjon.

8.3 - Kunnskapsbedrift eksternt. Kollegial modell internt.

Som empirien også har synliggjort er det videre også støtte i materialet for å etablere en skillelinje mellom eksternt og intern legitimitet. Et klart flertall av kildene argumenterer for at den valgte ledelsesmodellen bedre vil skape intern legitimitet, blant annet gjennom medvirkning og medbestemmelse. Mens den ansatte modellen på den andre siden vil skape

et bedre grunnlag for ekstern legitimitet, siden denne modellen er mer i tråd med samfunnets ønsker for universitetets ledelsesinnretning. Som vi har sett er det også de som hevder at den ansatte ledelsesmodellen vil føre til et bedre omdømme for institusjonene på dette grunnlaget. Og materialet gir derfor støtte til antakelsene i H1 og H2. Derimot finner jeg ingen klar definisjon i materialet på hvordan legitimitet enklest eller best sikres, men begrepet kobles mot autonomi og medbestemmelse hva gjelder den valgte ledelsesmodellen. Og at man tar samfunnets ønsker på alvor, samt opererer mer i tråd med tidens normer, hva gjelder den ansatte ledelsesmodell.

Hvilket av Webers legitimitetstyper som kommer tydeligst til uttrykk er flertydig i tekstmaterialet. Av intervjumateriale kan det derimot konkluderes med at det er Webers legal-rasjonelle makt som tydeligst kommer til uttrykk som et generelt legitimitetsgrunnlag. Derimot er ikke dette grunnlaget ubetinget. Den legal-rasjonelle makten som lederne besitter forutsettes av medvirkning blant de institusjonsinterne. Og dette har igjen til dels sin begrunnelse i tradisjon og normer. Slik spiller også den tradisjonelle legitimiteten en rolle. De tradisjonelle verdiene kommer også til i den forstand at det anses som viktig å ta vare på institusjonens normer og verdier og opptre korrekt og framstå etter disse. Likevel later det ikke til at tradisjoner er viktigere enn lederens legale handlingsrom, men det er viktig å bruke dette handlingsrommet etter tradisjonelle spilleregler. Karisma spiller en mindre rolle, men kan være en viktig forutsetning for utøvelsen av selve ledergjerningen. Her trekkes ordleggelse og fremtoning frem som viktig. Og at personalet har troen på deg som leder. Hva som kan defineres som karisma i hvert enkelt tilfelle er derimot et omstridt begrep. Kanskje bærer også ord som «profesjonell ledelse» i seg innslag av karisma, gjennom troen på at lederen skal kunne stimulere de ansatte til motivasjon?

Ser man til styringsmodellene gir intervjumaterialet til uttrykk for sterkt innslag av kollegiale tradisjoner og forhandlingstradisjoner blant de valgte rektorene. De kollegiale tradisjonene i form av vektleggelse av å ta vare på verdiene i institusjonen fremheves som viktig. I tillegg finner jeg støtte for at det finnes etablerte kollegiale strukturer som ledelsen internt lener seg på. At det gjerne settes ned arbeidsgrupper for å initiere endring er også et tegn på dette. I tillegg til at det brukes mye tid på å få medvirkning internt til kommende beslutninger, samt at disse beslutningene forutsettes slik medvirkning for å få reell

betydning. Som et forsvar for de kollegiale strukturene (skulle en beslutning bli utfordret eksternt) sier for eksempel en respondent at:

"Jeg kan vise til prosessen som har ledet frem til en beslutning og denne beslutningen står i en tradisjon som over tid har ført til gode resultater. Så hva er da grunnlaget for å tvile på beslutningen?"

Men medvirkning er også et utslag av forhandlingsmodellen, hvor ulike interne grupper møtes for å enes om en retning. En respondent beskriver dette for eksempel slik:

"det må være medvirkning, en tilstrekkelig grad av medvirkning til at dette (beslutninger, forfatters merknad) blir akseptert som et legitimt vedtak og gjennomført"

I mindre grad synliggjøres også innslag av marked og hierarki i intervjumateriale. Sistnevnte blant annet gjennom institusjonelle ordninger for å styre produksjon, samt fremhevelse av egen institusjons resultater vis a vis andre. Flere respondenter fremhever at særlig utdanningsoppdraget er konkurranseutsatt. Dette fordi, slik en respondent beskriver det:

"Vi utdanner til et konkurranseutsatt arbeidsmarked".

Men selv om visse incentivordninger eksisterer på de valgte institusjonene fremhever en respondent likevel at:

"Vi bruker veldig lite incentivordninger i vår del av sektoren...Og det besynderlige er jo at vi har veldig gode resultater med et slikt system. Altså ikke med et resultatbasert system".

Det at nye styringssystemer etableres side om side av eksisterende systemer trekkes også av flere respondenter frem som en måte og arbeid med implementering av nye strukturer og føringer på. Hvilken underbygger tidligere analyser gjort på området (Larsen og Stensaker, 2010), ved at nye styringssystemer ikke erstatter de gamle, men kommer på toppen eller ved siden av disse Intervjumaterialet må likevel leses ut fra hvilken ledelsesmodell de utvalgte rektorene selv representerer. Det interessante med intervjumaterialet og grunnet til at jeg trekker dette særskilt frem her, er at det gir rom for å stille spørsmål ved om den interne og den eksterne dimensjonen også påvirker hvordan man kan anvende de fire styringsmodellene. Eksternt virker det for eksempel viktig (også for valgte rektorer) å

synliggjøre elementer av konkurransefortrinn og trekke frem gode resultater, mens det internt handler om å legge vekt på medvirkning og tradisjoner. Slik at kunnskapsbedriftsmodellen kanskje har et sterkest ideologisk hegemoni eksternt, mens den kollegiale modellen har sterkest ideologisk hegemoni internt. Og at elementer fra de to modellene trekkes frem ved behov. Dette samsvarer også med Brunsson og Sahlin-Andersson (2000, s. 724-725) teori om «ufullstendige organisasjoner» som er i ferd med å etablere organisasjoners grenser med klare skiller mellom det organisasjonsinterne og det organisasjonseksterne. Hvor organisasjonene styres internt og tilpasser seg omgivelsene eksternt (ibid).

8.4 - Behov for alternativ typologi?

Som vi ser av gjennomgangen overfor heller argumentene i retning støtte for den valgte ledelsesmodellen mer i retning av den kollegiale modellen og forhandlingsmodellen. Tydeligst er likevel sammenfallet med den kollegiale modellen. På den andre siden går argumentene for den ansatte ledelsesmodellen mer i retning den hierarkiske modellen og kunnskapsbedriftsmodellen. Og her med sterkest tyngdepunkt mot kunnskapsbedriftsmodellen. Samlet bekrefter derfor empirien som her er presentert antakelsene i H3 og H4. Derimot bekrefter materialet også at styringsmodellene er idealtyper og alle argumenter ikke er like støttende for modellene. For eksempel har det som vi har sett vært argumentert for at den valgte modellen gir større gjennomslagskraft ved endring og i organisasjonen, noe som normalt peker mer i retning av kunnskapsbedriftsmodellen. Motsatt argumenterer enkelte også for at den ansatte modellen gir bedre intern legitimitet noe som kanskje peker mer i retning av den kollegiale modellen. Videre er det også flere av de intervjuede som er opptatt av åpenhet mot samfunnet og det å vise til institusjonens resultater eksternt, stikk i strid med den kollegiale modellen. Samtidig støtter de den kollegiale modellen i argumentasjonene på andre områder, som medvirkning og iboende skepsis til sterkere samfunnsstyring.

Argumentene krysser hverandre på flere områder. Og det å etablere en ensidig tolkning av de to ledelsesmodellene langs de fire universitetsperspektivene blir derfor vanskelig. Samlet utgjør analysen grunnlaget for å stille spørsmål ved anvendelsen av Larsens (2006) teoretiske

begrepsapparat som ligger til grunn for denne analysen. Argumentene som fremkommer av empirien er at ledelsesmodellene danner mange ulike holdepunkter for legitimitet. Samlet er inntrykket at hver av de to ledelsesmodellene er gjenstand for argumenter som går på tvers av de fire ulike styringsperspektivene. En streng oppdeling etter de fire perspektivene er det her vanskelig å argumentere for. På et overordnet nivå går det derimot et klarere skille mellom et mer tradisjonelt perspektiv og et mer instrumentelt perspektiv. En inndeling Olsen (2007) har tidligere har gjort, men som ikke behandler ledelsesinnretningen like eksplisitt som Larsens (2006) typologi. Her sammenfaller ansatt ledelse tettere med det instrumentelle perspektivet, hvor vektleggelse av tydelige styringslinjer i møte med økende konkurranse står sentralt. Mens valgt ledelse sammenfaller ofte med det et tradisjonelt universitetsperspektiv.

Det kan derfor argumenteres for at Larsens (2006) fire styringsmodeller ikke er de beste til å forklare skillelinjene mellom de to ledelsesmodellene på en lettfattelig måte. Og at det kan være behov for å en ny og forenklet universitetstypologi som tar opp i seg noen av motsetningene jeg her har nevnt. En slik alternativ modell kan være med på å dele inn styringsmodellene etter styring forstått som verdibasert ledelse og styring forstått som konkurransebasert ledelse. Hvor det åpnes for at noen elementer som medvirkning og kvalitet kan gå på tvers, men hvor perspektivene bygger på et ulikt ledelsesfundament og en ulik ledelsesfilosofi.

Tabell 5 – Alternativ typologi.

Verdibasert ledelsesforståelse	Konkurransebasert ledelsesforståelse
<i>Forvaltning og foredling av institusjonelle verdier, som medvirkning og autonomi viktig. Personalmessig støtte dersom verdiene ivaretas og forsvarer eksternt.</i>	Lederens rolle som <i>tilrettelegger</i> for å møte konkurranse ved hjelp av institusjonell <i>endring</i> og personalmessig entusiasme gjennom <i>motivasjonsstøtte og involvering</i> .
Kvalitet oppnås gjennom frihet og autonomi i utøvelsen av forskning, formidling og undervisning.	Kvalitet oppnås blant annet gjennom strukturelle grep (f.eks. incentivordninger) for å stimulere til forhåndsbestemt og eksternt evaluert utøvelse av forskning og undervisning
Liten endringsvilje. Tradisjoner bør i størst mulig grad bestå.	Stor endringsvilje. Man må omstille i møte med konkurranse.

I de to typologiene kan det fremdeles åpnes for at kvalitet og resultater kan oppnås. Men typologiene viser derimot til hvor ledelsens handlingsrom og fokus ligger. Begge modeller åpner også for medvirkning som viktig, men medvirkningen forstås annerledes i de to modellene. Som knyttet til verdiforvaltning i den verdibaserte ledelsesmodellen og som knyttet til karisma i den konkurransebaserte ledelsesmodellen.

Likevel er det også mulig at en slik alternativ typologi ikke vil fange opp i seg alle elementer. Kanskje er oppgaven først og fremst en bekreftelse på at universitetene tar opp i seg ulike idealtyper og at disse opererer samtidig og ulikt i organisasjonene. Slik Sahlin og Eriksson-Zetterquist (2016) har vist hva gjelder kollegialitet som styringsform. Og slik Bleiklie et al. (2015) argumenter for når de omtaler universitetene som «penetrerte hierarkier». Videre er funnene kanskje også et kjennetrekke for hva (Larsen og Stensaker, 2010) kaller diagonal styring. Hvor nye styringslinjer ikke erstatter eksisterende former for styring i organisasjonen (altså de tradisjonelle/kollegiale), men etableres side om side med de eksisterende (Larsen og Stensaker, 2010, s. 152). De argumenterer for at det i det diagonale perspektivet vil oppstå en spenning mellom et (nytt) ideal om sterkere samfunnsstyring i kontrast til internt demokrati og medbestemmelse (ibid). En spenning som datamaterialet i denne oppgaven kanskje er med på å synliggjøre. Denne spenningen tilsier videre også at et krav til ledere er at forstår helheten av de relasjoner og de styringssystemer som faktisk eksisterer i organisasjonens landskap (ibid). Og gir således et behov for en profesjonell ledelse som også forstår hvordan man skal håndtere institusjonaliserte verdier.

8.5 - Hva former ledelsesideene?

Et spørsmål som ikke er berørt i like stor grad til nå i oppgaven er hva som egentlig former ideene av hvordan universitetene og universitetenes ledelse skal innrettes¹⁰³. Ved hjelp av idéanalyse er ideene her kartlagt og identifisert. Og ved hjelp av diskursanalyse finner jeg at idéene beror på konkurrerende virkelighetsoppfattelser fra ulike aktører, det vil si at ulike aktører har ulik representasjon av virkeligheten. Herunder hva som er de underliggende utfordringene universitetene må ta tak i, eller hva universitetene egentlig skal bidra med (i samfunnet). Helt grunnleggende er de ulike virkelighetsforståelsene som her er presentert

¹⁰³ Selv om NPM er nevnt som et idégrunnlag i tiden.

også et ontologisk spørsmål. Altså et spørsmål om hva som virkelig finnes og hva som ikke finnes. Siden denne oppgaven er samfunnsvitenskapelig ligger den til dels til grunn at det ontologiske spørsmålet kan tillegges en konstruktivistisk begrunnelse. Altså at ulike aktører selv kan se virkeligheten med forskjellig utgangspunkt. Og at det er vanskelig å etablere nøyaktig hvilket utgangspunkt som er «korrekt», men heller at flere ting kan være sanne i sin egen forståelse. En konstruktivistisk forståelse tillater oss likevel å drøfte hva som eventuelt kan forme ulike aktører sitt syn i ulike ontologiske spørsmål. En kritikk av intervjuanalysen er i den forbindelse at de valgte rektorene som her er intervjuet nok vil være formet av nettopp det å inneha rollen som valgt rektor. Så i hvilken grad deres meninger er formet av egne objektive erfaringer i rollen eller om de er formet av de forventninger og idealer som er knyttet til rollen er uklart. I utgangspunktet kan det tenkes at de like mye er formet av andres forventninger til hvordan de bør opptre og hvilke meninger de bør ytre som de er formet av egne betraktninger foretatt i et tenkt vakuum. Tilsvarende kan dette tenkes å også være gjeldene i tekstmaterialet. Slik sett kan det være at ideer, diskurser og normer reproduseres av ulike aktører på ulike tidspunkt, nettopp på bakgrunn av blant annet de ulike perspektivene som kan legges til grunn for forståelsen av universitetene. NHHs rapport om de to ledelsesmodellene representerer nettopp en slik reproduksjon av argumentene som tillegges de to ledelsesmodellene og bærer i så måte av å være bekreftende konstruktivistisk i vitenskapsteoretisk sammenheng.

Hva som forklarer de ulike aktørenes standpunkt er derimot ikke like lett å analysere. Kan hele prosessen være et eksempel på at man delvis tilpasser seg omgivelsene i større grad? Eller at man på et vis uansett må tilpasse seg det ideologiske hegemoniet som finnes i samfunnet til enhver tid. Et interessant utdrag av dette ideologiske hegemoniet er at det virker å være stor aksept for argumentet om at den valgte ledelsesmodellen kan skape konflikter mellom styret og rektor, selv om det ikke vises til noen eksempler hvor dette har skjedd. Og at dette hegemoniet som vi har sett fra konteksten har mange elementer i seg av mål- og resultatstyring. Derfor kan endringene som har skjedd i retning mer ansatt ledelse være en slik tilpasning som følge av politisk press på spørsmålet over lengre tid, slik illustrert i konteksten. Samtidig som den valgte modellen også har tatt i seg elementer fra mål- og resultatstyringsideologien. Reformkonteksten er her et eksempel på en dreining vekk fra den tradisjonelle (Humboldtske) universitetsforståelsen og mot en mer instrumentell eller

markedsrettet universitetsforståelse. Bleiklie, et al. (2006, s. 14-15) viser blant annet i sin evaluering av kvalitetsreformen til at kvalitetsreformen samlet har ført til økt grad av målstyring og hierarkisk bedriftsstyring, samt en generell svekkelse av partstyret, det vil si universitetsdemokratiet. Dersom man skal legge de mange skeptiske argumentene til den ansatte ledelsesformen til grunn, er endringen av hovedmodell for ledelse kanskje et eksempel på en ytterligere svekkelse av dette partstyret. De facto innebærer hovedmodellen nå uansett en avvikling av en intern forhandlingsarena som et valg er.

En interessant lagdeling er at ideene rundt ansatt hovedmodell ser ut til å ha spredd seg raskere i det de på ny ble aktualisert i forbindelse med lovendringen. Mange trekker, som vi har sett, fram at siden denne modellen nå betegnes som hovedmodell må dette tillegges vekt i avgjørelsene. I tillegg vet vi at mange institusjoner faktisk byttet modell i retning ansatt ledelse i perioden som her er undersøkt, mens ingen tilsvarende har byttet til valgt ledelse. Slik at den valgte ledelsesmodellen nå på vikende front. Når styrene nå kan gjøre endring av ledelsesmodell med simpelt flertall ligger veien også åpen for at det for framtiden kanskje kommer til å være flere institusjoner som bytter ledelsesmodell i retning lovens nye hovedmodell. På en annen side kan man kanskje også forvente omkamper i retning den valgte modellen.

Som vi har sett er det relativt steile fronter i synet på hvordan ledelsen bør innrettes i akademia. Legger man Brunsson og Sahlin-Andersson (2000) sin teori om at universitetene er gjenstand for en prosess for å gjøre dem til «komplette organisasjoner» til grunn for dette, er dette kanskje forståelig at frontene er steile. Veien til en komplett organisasjon vil nok kanskje bestå i en interessekamp om disse målene på veien. Og interessekampen styrkes av at det er mange og ulike interesseholdere som har innflytelse både i og overfor universitetene.

9.0 – Konklusjon og oppsummering

I denne oppgaven har vi sett at Larsens (2006) begrepsapparat lar seg anvende i studiet av ulike aktørers begrunnelse for og imot de to ledelsesmodellene i universitets- og høyskoleloven. Begrunnelsene som har kommet til syne i denne analysen går i to retninger.

Forutsetningene for organisering og ledelse slik de er formulert i den kollegiale modellen benyttes i stor grad for å argumentere for den valgte ledelsesmodellen, men en rekke argumenter til støtte for den valgte ledelsesmodellen samsvare også med forhandlingsmodellen. Likeledes samsvarer argumentene og begrunnelsene til støtte for den ansatte ledelsesmodellen tolkes med kunnskapsbedriftsmodellen, men en rekke argumenter samsvare her også med den hierarkiske modellen.. Oppgavens antakelser rundt disse spørsmål blir dermed bekreftet av datamaterialet. Som vi derimot har sett går argumentasjonen i mange ulike retninger og er dels overlappende mellom modellene. Jeg har derfor foreslått at begrepsapparatet alternativt kan deles inn to overordnede modeller for universitetsledelse, nemlig verdibasert ledelse eller konkurransebasert ledelse. Hvor det åpnes for at begge ledelsestyper kan oppnå resultater, men at oppnåelsen av resultater begrunnes med ulike virkemidler og et ulikt grunnsyn på universitetenes rolle.

Det går også et skille blant ledelsesmodellen i synet på hvor lederen henter sin legitimitet fra. Et flertall av kildene gir uttrykk for at valgte ledere vil ha større intern legitimitet og dermed hente sitt legitimitetsgrunnlag internt på institusjonene. Mens ansatte ledere vil ha større grad av ekstern legitimitet og dermed hente sitt legitimitetsgrunnlag eksternt i samfunnet. Hypotesene på dette punktet blir derfor også bekreftet. Likevel gir datamaterialet dels også uttrykk for at ansatte ledere også kan ha stor intern legitimitet, og motsatt at valgte ledere også kan ha stor intern legitimitet. Slik at funnene på dette punktet derfor ikke er bombastiske. Og som vi har sett blir det også blant de valgte lederne argumentert for behovet for ekstern legitimitet, og dette med argumenter vi gjenfinner i kunnskapsbedriftsmodellen. Slik at det også er en skillelinje i når de fire styringsmodellene opptrer og overfor hvilke aktører de opptrer. Mens kunnskapsbedriftsmodellen opptrer sterkest eksternt er det sterkere støtte for den kollegiale modellen internt. Og analysen bekrefter derfor også at styringsstrukturen ved universitetene er dynamiske, komplekse og har i seg mange ulike og samtidige styringselementer gjenfunnet i ulike idealtyper. Blant annet slik Larsen og Stensaker (2010) også antyder i sin analyse av styringsstrukturene i akademia. Og at organisasjonene på denne måten er «penetrerte hierarkier» preget av flere internaliserte ideologiske styringsstrukturer (Bleiklie et al., 2015). Hvor innretningen av organisasjonen og dets ledelsesstruktur endrer seg gradvis i takt med skiftende omgivelser. Og ledelsens prioriteringer i takt med ulike aktørers interesser. Slik at de relativt stabile

normene og verdiene også endrer karakter og gradvis tilpasses omgivelsene i ulike sammenhenger.

En kritikk av undersøkelsen er derimot at datamaterialet kan være påvirket av problemet som undersøkes (Grønmo, 2016, s. 239). Både intervjumaterialet, siden spørsmålene som blir stilt berører innom kjernen av rektorenes roller i sektoren, men også i datamaterialet siden synspunktene som fremkommer er et resultat av en pågående endringsprosess som får direkte konsekvenser for mange av de berørte aktørene som her er undersøkt. Det er også mulig at aktørene og deres synspunkter som fremkommer i materialet beror på ulike og lite sammenlignbare forståelsesrammer, men som her likevel blir sammenlignet i fellesskap. Dette er det vanskelig å kontrollere for her, men synspunktene er dels validert ved å se om de samsvarer med andre synspunkt rundt samme tema.

Uansett er det slik at denne oppgaven ikke representerer en helhetlig gjengivelse av det landskapet den tar for seg. Dette er i tillegg et landskap som stadig er i endring. For å kunne bygge en sterkere teoretisk generalisering bør det kanskje gjennomføres en tilsvarende studie av endringsprosessene i kvalitetsreformen og om hvordan ulike institusjoner og aktører begrunnet sitt valg av ledelsesmodell i den reformprosessen. For deretter å sammenligne en slik analyse med blant annet denne oppgaven. Det ville være interessant å se om det da er mulig å komme på spor av i hvilken grad aktørene har skiftet argumentene som benyttes for eller imot de to ledelsesmodellene. Og om det er nye argumenter som har kommet til i senere tid. Videre ville det være interessant å gjøre intervjuanalyser blant styremedlemmene som var med å fatte beslutninger om ledelsesmodell, for å se hvilke tanker disse har om de to modellene. Slike intervjuanalyser kan også gjøres med de andre aktørene som er nevnt i oppgaven: studentene, fagforeningene, de administrativt ansatte og de vitenskapelig ansatte. For på denne måten å tydeliggjøre i større grad forskjellige oppfatninger mellom gruppene. Likevel representer denne oppgaven et interessant utsnitt av en diskusjon som er en del av en stor kontekst av endringsprosesser i universitetsorganisasjonene både nasjonalt, men også internasjonalt. Oppgaven er i så måte et lite bidrag til dette forskningsfeltet.

Litteratur

- Aamodt, P.O og Michelsen, S. (2006). Motstand eller tilpasning? I: Michelsen, S. og Aamodt, P.O red. *Kvalitetsreformen møter virkeligheten*. Evaluering av Kvalitetsreformen. Delrapport 1. Oslo-Bergen: Norges forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP.
- Aksjeloven*. Lov av 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper.
- Andersen, S.S. (2006) Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*. (03) s. 278-298.
- Andersen, A., Rosland, S., Ryymin, T. og Skålevåg, S.A. (2015) *Å gripe fortida. Innføring i historisk forståing og metode*. 2. utg. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Bagge, S. (2004) *Europa tar form. År 300 til 1350*. 2. Utg. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Bleiklie, I. (1996a) Appendix: skisse av det høyere utdanningssystemet. I: Bleiklie, I. red. *Kunnskap og makt. Norsk høyere utdanning i endring*. Oslo: Tano Aschehoug, s. 206-209.
- Bleiklie, I. (1996b) Introduksjon. I: Bleiklie, I. red. *Kunnskap og makt. Norsk høyere utdanning i endring*. Oslo: Tano Aschehoug, s. 23-46.
- Bleiklie, I. (1996c) Reformpolitikk og endring I: Bleiklie, I. red. *Kunnskap og makt. Norsk høyere utdanning i endring*. Oslo: Tano Aschehoug, s. 187-205.
- Bleiklie, I. (2005) Academic leadership and emerging knowledge regimes. I: Bleiklie, I. og Henkel, M. red. *Governing Knowledge. A study of continuity and change in higher education*. Dordrecht: Springer, s. 189-211.
- Bleiklie, I. (2012) Collegiality and Hierarchy: Coordination Principles in Higher Education. I: Nelson, A. og Wei, I. red. *The Global University. Past, Present, and Future Perspectives*. New York: Palgrave Macmillan US.
- Bleiklie, I., Enders, J., Leopori, B. (2015) Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations. *Organizational Studies* [Internett] 36 (7), s. 873-896. DOI:10.1177/0170840615571960

- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B. og Musselin, C. (2011) New Public Management, Network Governance and the University as Changing Professional Organizations. I: Christensen, T. og Læg Reid, P. red. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Storbritannia: Ashgate Publishing Ltd, s. 161-176.
- Bleiklie, I. Frølich, N. og Michelsen, S. (2013) *Structuring perceptions of governance: Transforming Universities in Europe*. [Upublisert] Paper prepared for the NEON conference – Bergen 27-29 November 2013.
- Bleiklie, I. og Lange, S. (2010) Competition and Leadership as Drivers in German and Norwegian University Reforms. *Higher Education Policy* [Internett], 23 (2), s. 173-193. DOI:10.1057/hep.2010.3
- Bleiklie, I. og Michelsen, S. (2013) Comparing HE policies in Europe. *Higher Education*. [Internett] 65 (1), s. 113-133. DOI:10.1007/s10734-012-9584-6
- Bleiklie I., Ringkjøb, H. og Østergren, K. (2006) Nytt regime i variert landskap. Ledelse og styring av universiteter og høyskoler etter kvalitetsreformen. *Evaluering av kvalitetsreformen*. Delrapport 9. Oslo/Bergen: Norges forskningsråd, Rokkansenteret og NIFU STEP
- Bratberg, Ø. (2014) *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bukve, O. (2016) *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bulukin, K.C. og Døving, E. (2005) Lederlegitimitet og medarbeidernes reaksjoner på lederens adferd.» I: Døving, E. og Johnsen, Å. red. *Organisasjonsteori på Norsk* Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H.O., Læg Reid, P. og Roness, P.G. (2010) *Forvaltning og politikk*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T. og Læg Reid, P. (2002) *Reformer og lederskap. Omstilling i den utøvende makt*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Connolly, W. E. (1993) *The terms of political discourse*. Oxford: Blackwell Publishers
- Cohen, M.D., March, J.G. og Olsen, J.P (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), S. 1-25.
- Collini, S. (2012) *What are universities for?* London: Penguin Books.
- George, A.L og Bennett, A. (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT Press.
- Gran, T. (2007a) legitimitet. I: Østerud, Ø. red. *Statsvitenskapelig leksikon*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gran, T. (2007b) kontraksjon-detraksjonstesten. I: Østerud, Ø. red. *Statsvitenskapelig leksikon*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gundersen, K. (2015) Debatten om valgt eller ansatt rektor: Snikhøringer. *Aftenposten*. [Internett] 11. august 2015. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/PX0J/Debatten-om-valgt-eller-ansatt-rektor-Snikhoringer> [Lest 29. november 2018]
- Haaland, J.I., Bjørndal, M. Hyttnes, A., Belsvik, N. og Rud, L. (2016) *Valg av ledelsesmodell på toppnivå for NHH. Innstilling fra en arbeidsgruppe nedsatt av styret* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/globalassets/paraplyen/interne-nyheter/2016/mai/valg-av-ledelsesmodell-innstilling-fra-arbeidsgruppen.pdf> [Lest 11. april 2018]
- Halvorsen, T. (2006) Internasjonalisering. I: Michelsen, S. og Aamodt, P.O red. *Kvalitetsreformen møter virkeligheten*. Evaluering av Kvalitetsreformen. Delrapport 1. Oslo-Bergen: Norges forskningsråd, Røkkansenteret, NIFU STEP.
- Hope, K.L., Ringkjøb, H. og Rykkja, L.H. (2008) *Evaluering av styring og ledelse ved NTNU*. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier (Røkkansenteret).
- Hopland, T.M. (2016) *Fra delt til enhetlig ledelse i UH-sektoren*. [masteroppgave] Høgskolen i Hedmark.

- Hvl.no (2016) «Leiing og organisering» [Internett] 6. desember 2016. Tilgjengelig fra: <https://hvl.no/om/organisering> [Lest. 11. april 2018]
- Innst. 209 L (2015-2016) *Innstilling fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen om Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.)*
- Jakhelln, H. (2012) vox academica, i: *Store norske leksikon* [Internett] 21. mai 2012. Tilgjengelig fra: https://snl.no/vox_academica [Lest 2. april 2018].
- King, G. Kehoane, R. O. og Verba S. (1994) *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Prinseton: Princeton University Press.
- Kumar, N., Stern, L.W. og Anderson, J.C (1993) Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *The Academy of Management Journal* 36(6), s. 1633-1651.
- Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2010) Ledelse og styring: teoretisk rammeverk. I: Ladegård, G. og Vabo, S.I. red. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 15-38.
- Larsen, I. M. (2006) *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler. Mellom fagfelleskap, hierarki, politikk og marked* [doktoravhandling]. Universitetet i Oslo.
- Larsen, I. M. og Stensaker, B. (2010) Fra horisontal og vertikal styring til diagonal ledelse og styring av høyere utdanning I: Ladegård, G. og Vabo, S.I. red. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lie, T. (2015) Valgt rektor «halvkorrump modell». *Khrono.no* [Internett] 23. april 2015. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/2015/04/clemet-om-ledelse> [Lest 10. april 2018].
- Lie, T. (2017a) Kathrine Skretting blir ny ansatt rektor i Innlandet. *Khrono.no* [Internett] 24. mars 2017. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/2017/03/skretting-ny-rektor-i-innlandet> [Lest 11. april 2018].
- Lie, T. (2017b) "På flere områder er det mer som splitter enn samler oss" *Khrono.no* [Internett] 29. Oktober 2017. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/uh-r-bott-u5/pa-flere-omrader-er-det-mer-som-splitter-enn-som-samler-oss/133340> [Lest 15. februar 2018]
- Meld St. 16 (2016-2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*.

- Meld St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren.*
- Musselin, C. (2006) Are Universities specific organisations? I: Krucken, G., Kosmutzky, A. og Torca, M. red. *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions.* Biefels: Transcript Verlag, s. 63-84.
- NHH Bulletin (2016) *NHH går for ansatt rektor* [Internett] 9. Juni 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/nyheter-fra-nhh/2016/juni/ja-til-ansatt-rektor/> [Lest 11. April 2018].
- NOKUT (2018a) *Akkreditering – høgare utdanning* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.nokut.no/tjenester/akkreditering--hoyere-utdanning/> [Lest 15. mars 2018]
- NOKUT (2018b) *Akkrediterte institusjonar* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.nokut.no/databaser-og-fakta/akkrediterte-institusjonar/> [Lest 15. mars 2018]
- Normannsen, S.W. (2015) Steile fronter om valgt eller tilsatt UH-ledelse. *Universitetsavisa.no* [Internett] 3. juni 2015. Tilgjengelig fra: <http://www.universitetsavisa.no/politikk/article50812.ece> [Lest 11. november 2017]
- NOU (2000: 14) *Frihet med ansvar - om høgare utdanning og forskning i Norge*
- NOU (2003: 25) *Ny lov om universiteter og høyskoler*
- NOU (2008: 3) *Sett under ett: ny struktur i høyere utdanning*
- NOU (2016: 3) *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi. Produktivitetskommissjonens andre rapport.*
- NTNU.no (2004) «Arbeidet med enhetlig ledelse ved NTNU. Notat til styret fra universitetsdirektøren.» [Internett] Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/17.10.08web/Bakgrunnsaker%20for%2073.08/41.04.pdf [Lest 13. November 2017]
- Oksholen, T. og Normannsen, S.W (2015) Sterkt splittet styre vedtok fusjon. *Universitetsavisa.no* [Internett] 29. januar. Tilgjengelig fra:

- <https://www.universitetsavisa.no/politikk/article46967.ece> [Lest 10. november 2018].
- Olsen, J.P. (2005) *The institutional dynamics of the (European) University*. Working Paper No. 15. March 2005. Arena – Centre for European Studies, Universitetet i Oslo.
- Olsen, J.P. (2007) *Mellom organisasjon og kultur: Det europeiske universitetet i endring* Working Paper No. 8, May 2007. Arena – Centre for European Studies, Universitetet i oslo.
- Opprop.net* (2015) *Ja til valgte ledere ved universiteter og høyskoler* [Internett] Tilgjengelig fra: https://www.opprop.net/signatures/valgt_rektor/ [Lest 2. april 2018]
- Pfeffer, J. Salancik, G.R. (1974) Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), s. 135-151.
- Prop. 1 S (2018-2019) *For budsjettåret 2019*. Utgiftskapittel: 200-292 og 2410. Inntektskapittel 3200-3292, 5310 og 4617.
- Prop. 41 L (2015/2016) *Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.)*
- Regjeringen.no* (2016a) Finansiering av universiteter og høyskoler. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/uh/finansiering.pdf> [Lest 12. november 2017].
- Regjeringen.no* (2016b) Endringer i finansieringssystemet [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/struktur-i-hoyere-utdanning/endringer-i-finansieringssystemet-for-universiteter-og-hoyskoler/id2416293/> [Lest 12. november 2017].
- Regjeringen.no* (2018a) Høyskolen i Oslo og Akershus blir OsloMet – storbyuniversitetet [Internett] 12. januar 2018. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/hogskolen-i-oslo-og-akershus-blir-oslomet---storbyuniversitet/id2585363/> [Lest 14. mars 2018]

- Reymert, I., Hjelbrekke, J. Aamodt, P. O. og Frølich, N. (2015) *Skillelinjer i universitets- og høyskolesektoren. Et eksplorerende notat*. Arbeidsnotat 13/2015. Norsk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Sahlin, K. og Eriksson-Zetterquist, U. (2016) Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2-3)
- Sagberg, I. (2017) Ledelse, i: *Store norske leksikon*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ledelse> [Lest 12. november 2017].
- Schofer, E. og Meyer, J.W. (2005) The worldwide Expansion of Higher Education in the Twentieth Century. *American Sociological Review* (70), s. 571-610
- Stensaker, B. og Larsen, I. M. (2003) Universiteter i krise? I: Larsen, I. M. og Stensaker, B. red. *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as
- Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam E. og Waagene, E. (2013) *Styring og strategi. Betydning av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid*. Rapport 35/2013. Oslo: Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (Nifu).
- Store norske leksikon* (2014) Kvalitetsreformen. [Internett] 32. juli 2014. Hentet fra: <https://snl.no/Kvalitetsreformen> [Lest 21. oktober 2018]
- Stortinget.no* (2016a) Stortinget – Møte tirsdag den 29. mars 2016 kl. 12 [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2015-2016/160329/2> [Lest 13. mai 2018].
- Stortinget.no* (2016b) Voteringsoversikt for sak: Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.) [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/Voteringsoversikt/?p=64250&dnid=1> [Lest 13. mai 2018].

- Stortinget.no (2016c) Stortinget – Møte tirsdag den 5. april 2016 kl. 10 [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2015-2016/160405/8> [Lest 13. mai 2018].
- Stortinget.no (2016d) Stortinget – Møte tirsdag den 5. april 2016 kl. 10. [Internett]
Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2015-2016/160405/9/> [Lest 13. mai 2018].
- Strand, T. (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2005) Kommentar: om grunnlag for å lede. I: Døving, E. og Johnsen, Å. red. *Organisasjonsteori på Norsk*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thomas, G. (2011) A typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse and Structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), s. 511 – 521.
- Tønnessen, E. og Lie, T. (2016) Haugstad slåt fast at NMBU har ansatt rektor. *Khrono.no* [Internett] 9. mars 2016. Tilgjengelig fra: <https://khrono.no/ektorvalg-nmbu/haugstad-slar-fast-at-nmbu-har-ansatt-rektor/159439> [Lest 11. april 2018]
- Universitets- og høyskoleloven*. Lov av 2005 om universiteter og høyskoler.
- Vaagland, J. og Bjørnevik, T.L (2016) Studentene vil velge rektor! *PåHøyden.no* [Internett] 25. mai 2016. Tilgjengelig fra: <http://pahoyden.no/debatt/2016/05/studentene-vil-velge-rektor> [Lest 21. november 2018]
- Weber, M. (2000) *Makt og byråkrati – Essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oversatt av Dag Østerberg. 3. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yin, R.K. (2003) *Case study research: design and methods*. 3. utg. Thousands Oaks: Sage

Appendiks

Oversikt over alle dokumentkilder

-
- ⁱ **Høringsbrev fra KD.** Datert 29. juli 2015. *Høring om endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven.* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-om-endring-av-modell-for-styring-og-ledelse-med-mer-i-universitets--og-hoyskoleloven/id2425786/?expand=horingsnotater>
- ⁱⁱ **Vedlegg til høringsbrev fra KD. Høringsnotat om endringer i universitets og høyskoleloven.** Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/d634282ab8c24fa38617942fb7e8859b/horingsnotat-om-endring-av-modell-for-styring-og-ledelse-i-universitets--og-hoyskoleloven.pdf>
- ⁱⁱⁱ **Proporsjon til Stortinget.** Prop 41 L (2015-2016). *Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse m.v.).* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/46d0986ca21d4ca8b9ed1440326e4b47/no/pdfs/prp201520160041000dddpdfs.pdf>
- ^{iv} **Innstilling til Stortinget fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen om Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.)** Innst. 209 L (2015-2016). Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/innstillinger/stortinget/2015-2016/inns-201516-209.pdf>
- ^v **Referat fra Stortingsmøte.** Tirsdag 29. mars 2016 kl. 12. Sak nr. 2. *Innstilling fra kirke-, utdannings- og forskningskomiteen om Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.).* Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Referater/Stortinget/2015-2016/160329/2>
- ^{vi} **Voteringsoversikt for sak: Endringer i universitets- og høyskoleloven (modell for styring og ledelse mv.).** Stortinget 29. mars 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/Voteringsoversikt?p=64250&dnid=1>
- ^{vii} **Høringsvar til KD. Høring – endring av modell for styring og ledelse i universitets- og høyskoleloven.** Fra Høgskolen i Oslo og Akershus. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/57df886dd72a43c180c358f323f11337/hioa.pdf?uid=H%C3%B8gskolen+i+Oslo+og+Akershus>
- ^{viii} **Saksfremlegg styresak.** S-sak 25/15. *Endring av modell for styring og ledelse i universitets- og høyskoleloven – Høring. NTNU.* Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/04.08.15web/S-sak%2025.15%20.pdf
- ^{ix} **Vedlegg til styresak.** S-sak 25/15. Utkast til høringsuttalelse. *Høringsuttalelse fra NTNU om endring av modell for styring og ledelse i universitets- og høyskoleloven.* Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/04.08.15web/Utkast%20h%C3%B8ringsuttalelse.pdf
- ^x **Protokoll fra styremøte.** 4. august 2015. (ekstraordinært styremøte). NTNU. Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/04.08.15web/Protokoll%204.8.15.pdf

-
- ^{xi} **Høringssvar til KD fra Studenttinget NTNU.** *Høringssvar, endring av modell for styring og ledelse i UH-loven.*
Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/contentassets/57df886dd72a43c180c358f323f11337/studenttingetntnu.pdf?uid=Studenttinget_NTNU
- ^{xii} **Høringssvar til KD.** *Høringsuttalelse – Endring av modell for styring og ledelse i universitets- og høyskoleloven. Arkitektur- og designhøyskolen.* Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/57df886dd72a43c180c358f323f11337/aho.pdf?uid=Arkitektur-og-designh%C3%B8gskolen>
- ^{xiii} **Saksfremlegg styresak.** S 71/15. *Høring – endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets og høyskoleloven. Universitetet i Bergen.* Tilgjengelig fra:
<https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/innkalling11-08-15.pdf>
- ^{xiv} Samme dokument som henviset ovenfor.
- ^{xv} **Protokoll fra styremøte.** Sak 71/15. *Høring – endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven. Universitetet i Bergen.* Tilgjengelig fra:
<https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll11-08-15.pdf>
- ^{xvi} **Saksfremlegg styresak.** 38/16. *Modell for styring og ledelse – prosess. Universitetet i Bergen.* Tilgjengelig fra:
<https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/us2016-038.pdf>
- ^{xvii} **Protokoll fra styremøte.** Sak 38/16 *Modell for styring og ledelse. Universitetet i Bergen.* Tilgjengelig fra:
https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-04-28_0.pdf
- ^{xviii} **Saksfremlegg styresak.** Sak 61/16 *Modell for styring og ledelse ved Universitetet i Bergen.* Tilgjengelig fra:
<https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/us2016-061.pdf>
- ^{xix} **Protokoll fra styremøte.** Sak 61/16. *Modell for styring og ledelse ved Universitetet i Bergen.* Tilgjengelig fra:
https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-06-02_endelig.pdf
- ^{xx} Se saksfremlegg til Sak 61/16.
- ^{xxi} **Høringssvar til KD fra Studentparlamentet ved Universitetet i Bergen.** Tilgjengelig fra:
<http://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kd/hoeringer/hoeringsdok/2015/horing-om-endring-av-modell-for-styring-og-ledelse-med-mer-i-universitets-og-hoyskoleloven/Download/?vedleggId=674db10b-0805-4b6d-a3ef-f908096e015c>
- ^{xxii} **Prinsippprogram for Studentparlamentet ved Universitetet i Bergen** 2016-2017, samt 2017-2018. To dokumenter totalt.
- ^{xxiii} **Referat fra informasjonsmøte med fagforeningene. UiO.** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/5/referat-fra-informasjonsmote-06.08.15.pdf>
- ^{xxiv} **Saksfremlegg styresak.** V-sak 2. Møte 5/2015. *Endring av hovedmodell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven. Høringssak. UiO.* Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/5/v-sak-2-horingssak.pdf>

-
- ^{xxxv} **Saksfremlegg styresak. Ettersendelse.** V-sak 2. Møte 5/2015. *Høringssvar – endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven.* **Universitetet i Oslo.** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/5/ettersendelse-v-sak-2.pdf>
- ^{xxxvi} **Høringssvar til Kunnskapsdepartementet.** *Høringssvar - endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven.* Fra **Universitetet i Oslo** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/5/oversendelsesbrev-med-horingssvar-140815.pdf>
- ^{xxxvii} **Protokoll fra styremøte** nr. 5/2015 (ekstraordinært styremøte). **UiO.** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2015/5/protokoll.html>
- ^{xxxviii} **Saksframlegg styresak.** D-sak 2. Møte 3/2016. *To SAB-saker til diskusjon.* **UiO.** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/3/d-sak-2-sab.pdf>
- ^{xxxix} **Protokoll fra styremøte** 3/2016. D-Sak 2 *Strategic Advisory Board (SAB): En «hybrid valgprosess for rektorvalget ved UiO og en viserektorfunksjon for utdanning ved UiO.* Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/3/protokoll.html>
- ^{xxxx} **Saksfremlegg styresak.** V-sak3. Møte 4/2016. *SAB. Oppfølgingsarbeidet.* **UiO.** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/4/v-sak-3-sab.pdf>
- ^{xxxxi} **Protokoll fra styremøte** 4/2016. V-Sak 3. *SAB. Oppfølgingsarbeidet.* **UiO.** Tilgjengelig fra:
<https://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/4/protokoll.html>
- ^{xxxxii} **Høringssvar til KD.** *Modell for styring og ledelse med mer i Universitets- og høyskoleloven – høringssvar.* **UiS.** Tilgjengelig fra:
https://www.regjeringen.no/contentassets/57df886dd72a43c180c358f323f11337/uis.pdf?uid=Universitetet_i_Stavanger
- ^{xxxxiii} **Sluttrapport fra intern arbeidsgruppe.** *Tilråddning om faglig organisering, administrativ organisering og styring og ledelse ved UiS.* Sluttrapport – publiseringsdato 1. juni 2016.
Organisasjonsutviklingsprosjektet ved UiS. Tilgjengelig fra:
https://ansatt.uis.no/getfile.php/13274247/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/Sluttrapport_OU%20prosjektet_010616.pdf
- ^{xxxxiv} **Intern høringsuttalelse.** *Organisasjonsutvikling ved Universitetet i Stavanger – høringsuttalelse fra SV-fakultetet.* Tilgjengelig fra:
<https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272590/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/H%C3%B8ringssvar%20SV%20fak.pdf>
- ^{xxxxv} **Intern høringsuttalelse.** *Høringssvar på OU-høringsnotat fra NTL UiS.* Tilgjengelig fra:
<https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272603/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/H%C3%B8ringssvar%20NTL%281%29.pdf>
- ^{xxxxvi} **Intern høringsuttalelse.** *Høringssvar fra Det humanistiske fakultet.* **UiS.** Tilgjengelig fra:
<https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272572/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/H%C3%B8yringsfr%C3%A5segn%20fr%C3%A5%20Det%20humanistiske%20fakultet%20ad%20OU-prosessen.pdf>

-
- ^{xxxvii} **Intern høringsuttalelse.** Svar på høring – forslag om modeller for faglig organisering, administrativ organisering og styring og ledelse ved **Universitetet i Stavanger**. Fra **Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet**. Tilgjengelig fra: https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272593/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/OU_H%C3%B8ring%202016_svar.pdf
- ^{xxxviii} **Intern høringsuttalelse.** Høringsinnspill på OU-prosessen fra TN/IDE. Fra **Institutt for data- og elektroteknikk, UiS**. Tilgjengelig fra: https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272594/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/OU_H%C3%B8ring%202016_vedlegg.pdf
- ^{xxxix} **Intern høringsuttalelse.** Høringsbrev – forslag om modeller for faglig organisering, administrativ organisering og styring og ledelse ved **Universitetet i Stavanger**. Fra **Arkeologisk museum**. Tilgjengelig fra: <https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272595/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/H%C3%B8ringssvar%20-%20AM.pdf>
- ^{xl} **Intern høringsuttalelse.** Tilbakemelding på høringsnotat om faglig og administrativ organisering og styring og ledelse ved **UiS** fra **Stab og støtte** samlet. Tilgjengelig fra: <https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272972/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/OU%20-%20STAB%20og%20ST%C3%98TTE.pdf>
- ^{xli} **Intern høringsuttalelse.** Tilbakemelding på høringsnotat om faglig og administrativ organisering og styring og ledelse ved **UiS** fra **SKA. Strategi- og kommunikasjonsavdelingen**. Tilgjengelig fra: <https://ansatt.uis.no/getfile.php/13272597/Ansattsider/Vedlegg/OU%20og%20strategi/H%C3%B8ringssvar%20stab%20og%20st%C3%B8tte-Vedlegg.pdf>
- ^{xlii} **Saksfremlegg styresak.** US 52/16. Organisasjonsutvikling. **UiS**. Tilgjengelig fra: <https://www.uis.no/getfile.php/13276317/Postjournaler/US%2052-16%20Organisasjonsutvikling%282%29.pdf>
- ^{xliii} **Protokoll fra styremøte.** 8. juni 2016. **UiS**. Tilgjengelig fra: <https://www.uis.no/getfile.php/13278885/Postjournaler/M%C3%B8tebok%20styrem%C3%B8te%20080616.pdf>
- ^{xliv} **Høringssvar til KD.** Høringsuttalelse fra **NHH** vedr. endring av modell for styring og ledelse med mer i universitets- og høyskoleloven. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/57df886dd72a43c180c358f323f11337/nhh.pdf?uid=Norges_Handelsh%C3%B8yskole
- ^{xlv} **Rapport fra intern arbeidsgruppe.** Valg av ledelsesmodell på toppnivå for **NHH**. Innstilling fra en arbeidsgruppe nedsatt av styret. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/globalassets/paraplyen/interne-nyheter/2016/mai/valg-av-ledelsesmodell-innstilling-fra-arbeidsgruppen.pdf>
- ^{xlvi} **Saksfremlegg styresak.** 34/16 **Ledelsesmodell**. Valg av ledelsesmodell for **Norges Handelshøyskole**. Tilgjengelig fra: <https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/organisasjon/styret-ved-nhh/saksdokument/moteinkallingar/2016/offentlig-motebok--styret-ved-nhh-09-06.pdf>

^{xlvi} **Protokoll fra styremøte. 34/16 Valg av Ledelsesmodell for Norges Handelshøyskole.** Tilgjengelig fra:

<https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/organisasjon/styret-ved->

[nhh/saksdokument/moteprotokollar/2016/offentlig-protokoll-styret-ved-nhh-09.06.16.pdf](https://www.nhh.no/globalassets/om-nhh/organisasjon/styret-ved-nhh/saksdokument/moteprotokollar/2016/offentlig-protokoll-styret-ved-nhh-09.06.16.pdf)