

Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
og teknologiledelse
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Arne Kr. Hestnes

Instituttlederrollen



Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Spesialisering i innovasjon og endringsledelse
SOS6901

Trondheim, våren 2015

Sammendrag

Masteroppgavens problemstilling tar utgangspunkt i hvordan ledere av universitetsinstitutter utformer og fyller instituttlederrollen, og hva som påvirker rolledannelsen.

Universitets- og høgskolesektoren har gjennom mange år vært preget av vekst og styringsmessige endringer. Et stikkord er målstyring. Det innebærer mindre detaljstyring fra overordnede myndigheter, og lokal frihet innenfor gitte rammer. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har tilpasset seg utviklingen, og instituttlederne har fått økt myndighet og ansvar. Myndighet er knyttet til fullmakt fra rektor og dekan, og instituttlederne rapporterer oppover i linjen. Utviklingen rører ved en lang tradisjon hvor instituttlederne har hentet legitimitet fra kollegene, og hatt rollen som de vitenskapelige ansattes fremste representant.

Analysen er basert på intervjuer med 12 instituttledere ved NTNU. Instituttledernes rolleutøvelse er drøftet på bakgrunn av oppfatninger om handlingsrom for ledelse, spenninger og dilemmaer i instituttlederrollen og hvordan instituttlederne praktiserer ledelse.

Instituttlederne ser at reformene innebærer at lederrollen får mer vekt på overordnede mål, og linjeorienterte styrings- og ledelsesstrukturer. Instituttlederne blir en del av linjeledelsen, og rollen som tillitsvalgt og talsmann for de ansatte tones ned.

Intervjuene viser at instituttlederrollen er i endring. Den mest synlige endringen er imidlertid dreiningen i retning av en rolle som administrator og forvalter.

Utviklingen skyldes mange forhold. Et styringsregime som stiller stor krav til rapportering og administrative prosesser. Uklar myndighets- og ansvarsfordeling mellom forvaltningsnivåer. Instituttledernes opplevelse av forankring og legitimitet i fag og blant kollegene. Men også at instituttlederne primært ser seg som forskere og lærere, og har en tendens til å vurdere instituttledelse som et sidespor. Ledelsesrommet for overordnet lederskap overlates i stor grad til kollegiet. Det forsterker utviklingen som fører instituttlederen inn i en styringsorientert ledelse.

Forord

Etter- og videreutdanning i voksen alder kan anbefales. Grunnlaget for innsikt og refleksjon er godt. Men samtidig er lang yrkeserfaring et problem når ideer og assosiasjoner gjør det vanskelig å begrense og avslutte.

Takk til NTNU som har gitt meg muligheten!

Takk til veileder for innspill og samtale, og til familie og kolleger for tålmodighet!

Trondheim, januar 2015

Arne Kr. Hestnes

INNHold

1. PROBLEMSTILLING OG BAKGRUNN	1
PROBLEMSTILLING	1
BAKGRUNN OG KONTEKST	3
OM NTNU	4
2. METODE	5
METODEVALG	5
2009 – 2014	5
UTVALGET	5
INTERVJUENE	7
ANALYSE AV INTERVJUENE	7
DATAKVALITET	9
3. TEORI	13
ORGANISASJONSSTRUKTUR	13
<i>Teori og virkelige organisasjoner</i>	<i>15</i>
<i>Momenter fra teorien om organisasjonsstruktur.</i>	<i>15</i>
ORGANISASJONSKULTUR	16
<i>Hvordan dannes organisasjonskultur?.....</i>	<i>17</i>
<i>Ledelse og organisasjonskultur</i>	<i>19</i>
<i>Momenter fra teorien om organisasjonskultur.....</i>	<i>22</i>
LEDELSE	23
<i>Ledelsesbegrepet – innhold og terminologi.....</i>	<i>23</i>
<i>Ledelsesteorier</i>	<i>25</i>
<i>Faktorer som modifiserer og nyanserer ledelsesteoriene</i>	<i>30</i>
<i>Momenter fra teorien om ledelse.</i>	<i>32</i>
4. EMPIRI – ANALYSE OG DRØFTING	35
DEL I INSTITUTTLEDERENS HANDLINGSROM	35
<i>Sitater og vurderinger – handlingsrom</i>	<i>35</i>
<i>Handlingsrom et sammensatt fenomen</i>	<i>43</i>
<i>Handlingsrom som rammebetingelse for instituttledelse.....</i>	<i>45</i>
DEL II DILEMMAER OG MELLOMLEDERSPENNET	47
<i>Sitater og vurderinger – dilemmaer og spenninger</i>	<i>47</i>
<i>Spenningsområder og dilemmaer.....</i>	<i>55</i>
<i>Dilemmaer, krysspress og instituttledelse</i>	<i>62</i>
DEL III INSTITUTTLEDEREN SOM LEDER.	64
<i>Sitater og vurderinger – ledelse</i>	<i>64</i>

<i>Instituttledelse – holdninger og adferd</i>	74
<i>Ledelse i praksis</i>	74
DEL IV EMPIRI OG TEORI	77
<i>Organisasjonsstruktur</i>	77
<i>Organisasjonskultur</i>	78
<i>Ledelse</i>	80
<i>Empiri og teori – oppsummering</i>	84
5. HOVEDKONKLUSJONER OG AVSLUTNING	85
HOVEDFUNN	86
<i>Sentrale faktorer i konstruksjon av instituttlederrollen</i>	87
<i>Noen muligheter</i>	91
ETTERORD – ANSATTE LEDERE	93
6. VEDLEGG	97
KILDER	97
FORESPØRSEL OM Å DELTA I INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE.....	101
INTERVJUGUIDE – INSTITUTTLIEDERROLLEN	103

1. Problemstilling og bakgrunn

Problemstilling

Gjennom en del år i administrative lederstillinger ved NTNU har jeg jevnlig hatt kontakt med instituttledere og det har mange ganger slått meg hvor stor rolle ledelse kan spille for arbeidsmiljø og trivsel. Hvor avgjørende instituttleders opptreden kan være f.eks. i konfliktforebygging, og hvor viktig instituttleder kan være for enkeltpersoners suksess i både vitenskapelige og administrative roller.

Instituttlederne leder universitetets kjernevirksomhet hvor storparten av de ansatte er sysselsatt. Hun eller han har en nøkkelposisjon når det gjelder å holde den daglige virksomheten i gang. Men instituttlederne er også viktige for å gjennomføre myndighetenes reformer og NTNUs felles mål og strategier, og de endringer det medfører for ansatte og studenter. Instituttlederrollen som tema var derfor et opplagt valg for masteroppgaven.

Mer utfordrende var det imidlertid å gå fra tema til problemstilling. Lederrollen har mange sider. Den kan bl.a. analyseres gjennom en personorientert tilnærming og vurderes ut fra hvordan ledere oppfører seg rent stilmessig. Rollen kan også analyseres ut fra en overordnet kontekst, med fokus på universitetenes rolle og samfunnsoppdrag. En annen inngang kan være å vektlegge hvordan lederjobben mer konkret formes ut fra forventningene til interessenter som eiere, toppledelse og kolleger. Jeg legger hovedvekten på den siste tilnærmingen.

Universitets- og høgskolesektoren har siden årtusenskiftet gjennomgått betydelige reformer både når det gjelder styring, finansiering og gradsstruktur. Styringsmekanismene etterligner markedets, og er i stor grad knyttet til måloppnåelse, rapportering og ulike insentivbaserte finansieringsmekanismer. Samtidig er frihetsgraden i sektoren økt – bl.a. gjennom nedbygging av øremerkede bevilgninger og mer liberal lovgivning. Det er også etablert flere nye universiteter, og konkurransen er økende både nasjonalt og internasjonalt.

Reformene utfordrer ledelse på alle nivåer, også instituttledelse. Et betimelig spørsmål blir hvordan instituttlederrollen påvirkes av endringene. Dette utgjør en sentral del av bakteppet for denne masteroppgaven. Et annet viktig bakteppe er universitetenes kultur og tradisjon som selvstendige institusjoner, hvor fri forskning og uavhengig kunnskapsutvikling er sentralt.

Den store samfunnsmessige rammen for problemstillingen kan formuleres som; hvordan formes og hva former instituttlederrollen i møtet mellom tradisjon og autonomi på den ene siden, og markedstilpasning og eierstyring på den andre?

Temaet er stort, og teori om organisasjon og ledelse har vært til hjelp for å spisse problemstillingen i retning organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og ledelse. Denne avgrensningen gjør det også mulig å vurdere empirien i forhold til teorien.

Dette ledet fram til følgende problemstilling:

Instituttlederrollen – hvordan utformer og fyller lederne rollen?

Relevante forskningsspørsmål tar utgangspunkt i faktorer som påvirker rolledannelsen, ledelsesmessige konsekvenser av reformer både sentralt og lokalt ved NTNU, og leders forståelse og praktisering av lederrollen.

Det førte til følgende forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer er sentrale i rolledannelsen?

Hvordan tilpasser instituttlederne seg ledelses- og styringsreformer i sektoren?

Hvilken opptreden har instituttlederne som ledere/hvordan spilles rollen ut?

I utarbeiding av intervjumalen var det viktig å finne spørsmål som ga innblikk i instituttlederrollen, og bidrag til svar på forskningsspørsmål og problemstilling. Spørsmålene dreide seg derfor om formelle forhold ledere må forholde seg til, om den formelle styringsordningen ved NTNU, om kollegiale forhold, organisasjonsstruktur, kultur og tradisjoner og om personlige forhold ved den enkeltes ledelse.

Det førte i neste runde fram til analyse basert på kategoriene handlingsrom, spenninger og dilemmaer, og ledelse.

Bakgrunn og kontekst

Dagens universitets- og høyskolelov av 04.01.2005 med senere endringer, tar opp i seg en samfunnsmessig utvikling som har store konsekvenser for universitets- og høyskolesektoren i Norge. Politikerne ønsker å gjøre høyere utdanning tilgjengelig for store andeler av ungdomskullene, og sektoren har gjennom flere desennier hatt betydelig vekst. Gjennom Kvalitetsreformen¹ ble det innført ny gradsstruktur og samtidig har myndighetene lagt til rette for økt opptak og studenttilstrømning. Bare i perioden fra 2000 til 2013 har høyere utdanning hatt en økning i studenttallet på nesten 44%. (Database for Høgre Utdanning 2013).

Men endringene utfordrer institusjonene. Det stilles krav om studentgjennomstrømning og produksjon, og budsjettene er delvis avhengige av produserte studiepoeng og publisert forskning. Mange utdanningsøkende er mobile og benytter seg av mulighetene til å velge mellom utdanningsinstitusjoner både i Norge og i utlandet.

Styringsreformene, inspirert av New Public Management-ideologien, med vekt på frihet innenfor definerte rammer og mål, har konsekvenser for organisering og ledelse.

Røvik (2007) peker på New Public Management som «...en felles betegnelse på de siste 25 års mange forsøk på å overføre forretningsinspirerte ideer til offentlig forvaltning». og «...kjernen utgjøres av ideer om profesjonell ledelse, dvs. ledere med ledelseskunnskaper og frihetsgrader til å ta avgjørelser, oppsplitting av virksomheter i flere selvstendige resultatenheter, økt konkurranse, samt bruk av kontrakter som politisk styringsinstrument».

Samtidig er universitetene sterkt preget av rollen som forvalter av fri og uavhengig forskning, og har vært vant til, i alle fall i Norge, relativt stabile rammebetingelser. I den tradisjonelle modellen har instituttledelse tilsynelatende hatt lite fokus, og instituttlederjobben har ved mange institutter nærmest gått på rundgang mellom de vitenskapelige ansatte. Instituttlederen har gjennom valg fått tillit og mandat av sin kolleger, og har hatt en rolle preget av å være talsperson og tillitsvalgt. Og på tross av at vekst gjennom mange år har ført til at mange institutter er like store som mellomstore norske bedrifter, har ledelse vært betraktet som et verv og en upopulær plikt.

¹ St.meld. nr. 27 (2000-2001) Gjør din plikt - Krev din rett - Kvalitetsreform av høyere utdanning. Reform i universitets- og høyskolesektoren. Vedtatt av Stortinget i 2001, iverksatt i 2003

Om NTNU

NTNU ble opprettet i 1996 gjennom stortingsvedtak og omdanning av daværende Universitetet i Trondheim. De tidligere delinstitusjonene, Den allmennvitenskapelige høgskolen, Norges tekniske høgskole, Det medisinske studiet og Det norske videnskabers selskab - Museet ble slått sammen til ett universitet.

NTNU har i 2014 ca. 23.000 studenter og ca. 5.100 årsverk fordelt på 48 institutter, 7 fakulteter, Vitenskapsmuseet og stabsavdelinger. Universitetet har sin hovedprofil innenfor teknologi og naturvitenskap. Men har et bredt faglig tilbud, og har mange ansatte og studenter, også innenfor humaniora, samfunnsvitenskap og medisin.

Etter etableringen i 1996 har NTNU hatt betydelig fokus på utvikling av organisasjonsstruktur og etablering av styrings- og ledelsesordninger. Fra effektivisering av forvaltning og administrasjon i «Orgut-prosjektet²» på slutten av 90-tallet, til ny fakultetsstruktur i 2002. Videre til enhetlig³ ledelse i 2005, ansatt rektor, ekstern styreleder, ansatte dekaner og ansatte instituttledere i 2013. Det er gjennom delegering av myndighet og etablering av autonome fakulteter åpnet tilsynelatende store handlingsrom for lokal ledelse.

NTNU har innført styringssystemer som innebærer nedlegging av instituttstyrene og konsentrasjon av beslutningsmyndigheten til et fåtall personer representert ved linjen rektor, dekan og instituttleder. Rammebevilgninger og målstyring legger til rette for valgmuligheter og stor beslutningsmyndighet i denne formelle lederlinjen.

En rød tråd har vært å etablere tydelige rammebetingelser for ledelse. Klare styringslinjer, hensiktsmessige strukturer, myndighet og rom for valg og prioritering. Denne prosessen gjør det selvsagt også interessant å skaffe seg innsikt i instituttlederrollen for å vurdere om det formelle rommet som er kommet på plass brukes.

² Prosjekt for kartlegging og analyse av NTNUs organisatoriske strukturer og administrative funksjoner og prosesser. 1996 - 1999

³ Enhetlig ledelse innebærer at rektor har fullt ansvar og myndighet både for vitenskap og administrasjon og at rektor er saksforbereder og forslagsstiller for styrets beslutninger, men er selv ikke en del av styret. Motsatsen, to-delt ledelse bygger på at rektor har myndighet som styreleder, men at universitetsdirektør er saksforbereder og forslagsstiller i styresaker og følgelig har stor myndighet gjennom den administrative linjen.

2. Metode

Metodevalg

Valg av metode tar utgangspunkt i problemstillingen og dens formål: Å analysere hvordan instituttledere former lederrollen og hva som påvirker denne prosessen. Mitt utgangspunkt var at jeg hadde relativt god kunnskap om noen av rammene for ledelse, f.eks. styringssystemer og ressurser, og jeg hadde også kunnskap om noen av de utfordringer og spenninger instituttledere står overfor.

Gjennom datainnsamlingen ønsket jeg å få innblikk i hvordan instituttlederne selv vurderer sin rolle i lys av den konteksten de er en del av. For å kunne forfølge resonnementer og gå i dybden, og også ha mulighet for en viss grad av fleksibilitet for oppfølgingsspørsmål og avklaringer, vurderte jeg det som hensiktsmessig å snakke med lederne. Det tilsa en kvalitativ tilnærming gjennom intervju. En hermeneutisk tilnærming hvor meningstolkning er sentralt, Thagaard (2006).

2009 – 2014

Som det fremgår av redegjørelsen nedenfor gjennomførte jeg intervjuene og transkriberingen i 2009. Jeg la deretter bort materialet, og lot det ligge til 2014, før jeg gjennomførte analyse og utskrivning. Årsaken til avbruddet var knapphet på tid. Analysen av intervjuene krevde fokus og sammenhengende innsats. Det fikk jeg ikke rom for i en hektisk arbeidshverdag før våren 2014. Fordi jeg på nytt måtte lese meg opp på teori, og på nytt komme inn i problemstillingen, var denne lange pausen uheldig, men i forhold til å utvikle en objektiv holdning til dataene var det trolig gunstig.

En annen komplikasjon som kom som følge av pausen var at NTNU fra august 2013 gikk over til ansatte instituttledere, mens de jeg intervjuet i 2009 var valgte. I avslutningskapitlet drøfter jeg betydningen av dette i forhold til mine funn og konklusjoner.

Utvalget

Masteroppgaven bygger på intervjuer i mai – juni 2009 med 12 instituttledere ved NTNU. I 2009 hadde NTNU 53 institutter i hele spennet fra enheter med mindre enn 20 årsverk til enheter med mer enn 150 årsverk. Faglig spenner instituttene (da som nå) fra tradisjonsrike profesjonsutdanninger, f.eks. sivilingeniørutdanningen, til klassiske disiplinstudier innenfor humaniora, samfunnsfag og naturvitenskap.

Ut fra NTNUs faglige bredde og historikk framstår universitetet som lite homogent. Bredde og mangfold er dermed representativt for institusjonen. Følgelig ønsket jeg å intervjuere ledere som representerte ulike fagområder og varierende instituttstørrelser. Det tilsa strategisk utvelgning av intervjuobjekter. Bredden i utvalget gir innblikk i eventuelle kultur- og ledelsesmessige forskjeller. Størrelsen på utvalget gjør det mulig å finne eventuelle felles oppfatninger omkring instituttlederrollen.

Følgende tre primærkriterier er brukt i utvelgelsen av intervjuobjekter.

Representasjon både fra rene profesjonsutdannende institutter, rene disiplinstitutter og blandingsinstitutter. Representasjon fra hele spennet i instituttstørrelse. Flertallet i utvalget representerer derfor institutter med mellom 20 og 50 årsverk, som var – og fremdeles er den mest vanlige instituttstørrelsen, men utvalget har også representanter for institutter med mindre enn 20 årsverk og institutter med nærmere 200 årsverk.

Begge kjønn skulle være med i utvalget. I 2009 var 18,9% av instituttlederne kvinner. Det er tatt hensyn til, uten at det gikk på bekostning av de andre utvelgelseskriteriene.

Et fellestrekk for de intervjuede, med unntak for én som var vikar, var at de var på tampen av en lederperiode på 4 år. De hadde dermed godt grunnlag for å reflektere over sin rolle og sine ledererfaringer. Alle var enten 1.amaunesis eller professor, og aldersspredningen var fra vel 40 til midt i 60-åra, med en medianverdi på 53,5 år.

Jeg vurderte en periode å intervjuere «vanlige» medarbeidere, kontorsjefer og dekaner for å få et enda bredere bilde av instituttlederrollen. Men kom til at det ville forstyrre fokuset på instituttlederrollen sett gjennom ledernes egne erfaringer, i tillegg ville datagrunnlaget blitt svært stort og sammensatt.

12 informanter er relativt mange, og jeg var i en periode i tvil om materialet ble for omfattende. Årsaken til omfanget var at jeg ønsket å undersøke om det var hovedtrekk og mer eller mindre felles oppfatninger om instituttlederrollen. Generelt vurderte jeg det slik at jo flere informanter, jo bedre grunnlag for vurderinger ville jeg få. Det store utvalget ga utfordringer både i forhold til oversikt, fortetting og kategorisering i analysearbeidet. I ettertid ser jeg imidlertid at størrelsen har vært viktig for å kunne trekke rimelig troverdige slutninger, og også kunne hevde at mange av funnene har generell verdi.

Intervjuene

Intervjukandidatene ble i første runde kontaktet muntlig for å avklare om de ønsket å delta. Alle sa ja, og fikk deretter oversendt en skriftlig forespørsel/samtykkeskjema (vedlegg 2) som redegjorde for masteroppgavens formål, selve intervjuet, ivaretagelse av anonymitet og oppbevaring av data. Prosjektet ble innmeldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Intervjuene forgikk på ledernes kontorer. Intervjuene var semistrukturerte og basert på en felles intervjuguide (vedlegg 3). Fordi jeg var opptatt av å høre ledernes «spontane» refleksjoner og svar på spørsmålene var ikke guiden utsendt på forhånd.

Allerede i det første intervjuet merket jeg faren for «generelt prat» om ledelse og tilløp til problemstillinger og erfaringer som ikke nødvendigvis berørte spørsmålene jeg ønsket å belyse. Det var derfor nødvendig å holde en viss regi, men samtidig sørge for at respondentene ikke ble overstyrt. Jeg stilte innledningsspørsmål til hvert hovedtema/spørsmål i intervjuguiden og lot deretter lederen snakke fritt innenfor temaet. Underpunktene i guiden brukte jeg ikke som spørsmål, men som stikkord og huskeliste for å sikre at ønskede temaer ble berørt hvis lederen ikke selv kom inn på dem under hovedspørsmålet.

Instituttlederne var pratevillige og hadde mange interessante synspunkter. Deres fokus varierte noe. Men rammebetingelser og motsetninger/spenninger i jobben snakket de fleste mye om. Når det kom til spørsmål om ledelse var noen velreflekterte, mens andre nærmest bare beskrev hvilke møter de deltok i. De aller fleste intervjuene strakk seg til den på forhånd fastsatte maksimaltiden på ca. 1.5 timer. Intervjuene ble tatt opp på diktafon.

Analyse av intervjuene

Intervjuene ble overført fra diktafon til lydfil på PC, og deretter utskrevet ordrett i Word. I de første intervjuene noterte jeg pauser, sukk og stønn mv., men kom ganske fort til at det hadde liten hensikt siden jeg oppfattet dette mer som personlige talemåter enn som uttrykk for synspunkter omkring temaene vi snakket om. Rent teknisk var opptaks kvaliteten god og under arbeidet med transkriberingen hadde jeg ingen problemer med å forstå ordrett hva respondentene hadde sagt i intervjuet. Etter overføringen til Word satt jeg igjen med drøyt 90 sider tettskrevet råtekst.

For å få fram budskapet i teksten gjennomførte jeg følgende tre trinn:

1. Hvert intervju ble strukturert ved at svar som åpenbart hørte hjemme under et annet spørsmål enn der det var omtalt av respondenten, ble flyttet. (Mange av de intervjuede hadde en tendens til å berøre/svare på mange spørsmål under ett). Dette var for øvrig en ganske finsiktet grensegang siden flere av temaene overlapper.
2. Det strukturerte intervjuet ble gjennomgått på nytt. Tekstlig «fyllmasse» og tekst som ikke hadde relevans til noen av intervju spørsmålene og oppgavens problemstilling ble slettet. Teksten ble fortettet og kortet ned slik at substans i svarene på spørsmålene kom fram. Denne prosessen innebar at jeg tydeligere så meningsinnholdet i ledernes svar, som igjen førte til at jeg på nytt flyttet enkelte utsagn mellom spørsmålene i intervjuene.
3. Både med utgangspunkt i problemstilling og intervjuet, men også gjennom punkt 1 og 2 over ble det klart at problemstillingen kunne analyseres i tre hovedkategorier; handlingsrom, mellomleder dilemmaer/spenninger og ledelse. I denne siste fasen stykket jeg derfor det relevante materialet fra intervjuene opp etter hovedkategoriene, og plassert delene i egne kolonner for hver kategori.

Proessen redusert stoffmengden ned til 23 sider, sammenstilt i ett dokument og kategorisert i hhv. handlingsrom, mellomleder dilemmaer/spenninger og ledelse.

Den videre analysen foregikk ved å telle opp hvor mange som eksempelvis forklarte handlingsrom med budsjett, med vanskelige regler, med linjestrukturen osv.

Denne analyseteknikken førte etter hvert til at jeg kunne sette mer overordnede karakteristikk på fenomenene jeg observerte. Det enkleste eksemplet er kategorien handlingsrom hvor analysearbeidet viste at handlingsrom kunne forstås ut fra formelle rammer, normative rammer, og kognitive rammer.

Arbeidet var tidkrevende, men helt nødvendig for å finne både dybde og variasjon i ledernes utsagn. Tellingene ga også et kvantitativt mål på hyppighet, selv om det har begrenset verdi når man ikke bruker tilfeldig utvalg. I dette arbeidet fikk jeg også god oversikt over variasjon og ytterpunkter. Det var nyttig siden det balanserte mitt fokus på fellestrekk i dataene. I praksis innebar det hjelp til å nyansere vurderinger og konklusjoner, innsikt i komplementære og motstridende perspektiver i forhold til den «alminnelige oppfatning» og hjelp til å forstå helheten i materialet.

Summen av metodene for dataanalyse kan sees på som en egen metode og nærmer seg det Kvale (2001:135) kaller en form for ad hoc meningsgenerering: «*Slike meningsgenererende metoder⁴ kan – særlig når intervjuene ved første gangs gjennomlesning mangler en overordnet struktur – få frem sammenhenger og strukturer som er av betydning for forskningsprosjektet*».

Gjennom kombinasjonene kategorisering, fortetting og meningsgenerering, utviklet jeg et godt grunnlag for tolkning og konklusjoner.

Det kan stilles spørsmål ved om jeg har brukt så mange metoder som nødvendig for å få fram de svar jeg selv eventuelt måtte ha en formening om. Jeg ser det ikke slik, jeg har brukt metodene for best mulig å forstå hva respondentene har ment – hva som var budskapet. Jeg har hele veien prøvd å avskjære min egen eventuelle forutinntatthet ved å objektivt studere hva respondentene faktisk har sagt, ikke hva jeg trodde ville være svaret på spørsmålet.

Problemstillingen over bringer meg over til førforståelse og uavhengighet. Faren for at tolkningen av intervjuene blir preget av intervjuers ståsted og holdninger. I dette tilfellet min kunnskap om de intervjuede, deres institutter og situasjon – og også faren for at mine meninger og interesseforhold omkring ledelse og organisering kan farge analyse og konklusjoner. Jeg har derfor unngått å intervjuere ledere jeg kjenner spesielt godt og som jeg har samarbeidet med. I intervjusituasjonen holdt jeg en lav profil og fokusert på intervjuet og på instituttledernes erfaringer. Jeg la stor vekt på å unngå ledende spørsmål, å unngå å gripe inn og nærmest fullføre setninger som intervjuobjektene fomlet med, og på å holde meg stramt til spørsmål og stikkord i intervjuguiden. I analysen har jeg generelt vært på vakt mot mine egne holdninger og forståelser omkring ledelse, og prøvd å unngå min egen førforståelse ved strengt å holde meg til instituttlederrollen via et faglig perspektiv knyttet til teori om organisasjonsstruktur, kultur og ledelse. Det at jeg intervjuet og gjennomførte transkriberingen i 2009 – og gjennomførte dataanalysene i 2014 skapte avstand til intervjusituasjonen og de intervjuede, og medførte at den ordrette teksten slik den var transkribert var det jeg forholdt meg til i analysen.

Datakvalitet

Troverdige og relevante data er avgjørende for tillit til funn og konklusjoner. Jeg har allerede gjort rede for førforståelse og spredning. I dette avsnittet gjør jeg rede for noen særlige

⁴ Ifølge Kvale (2001) innebærer dette å finne mønstre, plausibilitet, klynger, lage metaforer, telling, sammenligning, detaljer vs. det generelle, faktorer, finne relasjoner, finne mellomliggende variabler, bygge logisk sammenheng og skape begrepsmessig/teoretisk sammenheng.

problemer, deretter følger en mer generell vurdering med tanke på kvalitet i datagrunnlag og analyse.

Feilkilder som følge av tema.

Når temaet handlingsrom tas opp i et intervju er det fare for at de intervjuede primært beskriver begrensninger og rammer siden ordet handlingsrom kan gi assosiasjoner i retning avgrensning. I intervjuene prøvde jeg å motvirke dette, bl.a. ved å etterlyse utvikling og endring, f.eks. ved å spørre om hvilke muligheter instituttlederene hadde for å «få til noe i jobben». Oppsummering av intervjuene viser likevel en overvekt av svar hvor handlingsrom vurderes som begrensende faktor, samtidig som det ble klart at synet på handlingsrom varierte. Særlig dette siste tyder på at dataene er troverdige. Dette understrekes av Strand (2007:398) som peker på at «... *store variasjoner i handlingsrommet for samme formelle rolle er avhengig av lederens oppfatning av grensene, kunnskap om muligheter og erfaringer med risiko og utprøving*».

Feilkilder fordi ledelse er vanskelige å måle.

Instituttlederene er enkeltindivider og de leder til dels i varierende og ulike kontekster. Forsøk på å «måle» hvordan de leder er vanskelig også fordi lederne har forskjellige personligheter og erfaringer. Det kan følgelig argumenteres for at det ikke finnes noen felles målestokk som gjør det mulig å danne seg et bilde på gruppenivå av hvordan instituttlederene leder og former rollen. Jeg tok hensyn til dette ved å formulere intervju spørsmål knyttet til fellestrekk i ledelse og organisering. Instituttlederene har alle formelt sett den samme oppgaven, de har felles instruks – og ledelse inneholder gjennomgående elementer som koordinering, arbeidsledelse, organisering og overordnet ledelse. Tilnærmingen på systemnivå understøttes av Mintzberg (2009) som diskuterer balansen mellom personlig lederstil og kontekst. Han hevder at litteraturen overdriver betydningen av personlig stil, den teller, men sammen med kontekst. Personlig stil påvirker lite hva ledere gjør, men hvordan de gjør det. Samtidig understreker Mintzberg at ledere ikke står fritt til å forme jobben som de vil.

Feilkilder blant intervjuobjektene

Jeg har unngått å intervjuere ledere ved institutter som eksempelvis preges av konflikter, har særlig dårlig økonomi, eller andre forhold som etter min vurdering overskygger og i sterk grad kan farge instituttlederens holdninger og fokus. Det kan innvendes at dette er basert på skjønn og til dels tilfeldig lokalkunnskap fra min side. Jeg forsvarer likevel dette valget ut fra erfaringer med at enkeltepisoder noen ganger sterkt påvirker personers virkelighetsopplevelse og fokus.

Fordi NTNU har mange institutter som fyller de formelle kriteriene jeg brukte for utvelgelse, har ikke denne vurderingen påvirket representativiteten i utvalget.

Kontrolleffekten er et samlebegrep for hvordan forskerens tilstedeværelse påvirker de som observeres. Ringdal (2006). Jeg har vært særlig oppmerksom på at enkelte av de intervjuede kunne bruke intervjuene nærmest terapeutisk. Gjennom intervjuene kunne det være en mulighet for å kanalisere misnøye og få utløp for et «behov for å si fra». Det kan føre til at svar blir unødige negative eller farget av kritikk mot fakultetet, NTNU sentralt, systemene osv.

Tilsvarende kan man tenke seg motsatt effekt når enkelte beskriver seg selv som leder. Det at respondentene var avtroppende ledere kunne innebære en tilbøyelighet til å framheve gode resultater og til å framstille sin ledelse i et fordelaktig lys.

Det at jeg representerer linjeledelsen innebærer en fare for at slike effekter forsterkes, og jeg var kontinuerlig på vakt, og hadde som tidligere nevnt utrustet meg med oppfølgingsspørsmål/stikkord for å holde fokus, for å komme «til bunns» og prøve å avdekke ulike feilkilder. I praksis fikk jeg et inntrykk av reflekterte og erfarne personer. De var nok minst like klar over kontrolleffekten som meg, og de veide for og imot og hadde gjennomgående nyanserte og varierte tankerekker og svar.

Det er likevel grunn til å ha i mente at intervjusituasjonen er et øyeblikksbilde og det som konstrueres der trenger ikke gi fullstendig uttrykk for virkeligheten.

Thagaard (2006) diskuterer det konstruktivistiske perspektivet og drøfter hvordan kunnskap påvirkes av konteksten hvor kunnskapen utvikles. I dette tilfellet i møtet mellom undertegnede, som har en lederjobb sentralt ved NTNU, og instituttledere som kan ønske å påvirke «linjerepresentantens» (ikke forskerens) inntrykk av egen rolle. I et større perspektiv handler dette om i hvilken grad kunnskap om instituttledelse skal forstås gjennom objektive fakta og en positivistisk tilnærming, eller også må forstås gjennom den virkelighetsoppfatning aktørene faktisk har. Jeg har lagt vekt på det siste.

Troverdighet

I hele prosessen fra intervjuene og gjennom dataanalysen har jeg stilt spørsmål ved om dataene er troverdige. Jeg har sett etter feilkilder, som tendenser til å skryte av egen lederperiode, prøvd å motstå enkeltes tendens til å overfokusere på enkelte spørsmål og underkommunisere andre. Jeg pratet minst mulig under intervjuene og å holdt meg til intervjumalen.

Det at intervjuene foregikk på slutten av en lederperiode vurderer jeg som en styrke for dataene. Lederne hadde erfaring og visste hva de snakket om, og de var i ferd med å frigjøres både fra linje- og lederansvar.

Bekreftbarhet

Når det gjelder validitet vurderer jeg det slik at jo flere informanter jo bedre. At utvalget er plukket ut etter strategiske kriterier innebærer i en form for etterprøving av de intervjuedes utsagn når det gjelder hva som er vesentlig og eventuelt felles i instituttlederrollen. Det at så mange av de intervjuede fokuserte på handlingsrom – spennet i og interessekonfliktene i det å være mellomleder, og på egen lederpraksis tilsier at disse dataområdene er relevante for å analysere instituttlederrollen.

Intervjuguiden bidro til struktur og progresjon i intervjuet, og sørget for at intervjusamtalen fikk en felles form og ble gjennomført relativt likt for alle. Det at funnene fra intervjuene gjenfinnes i teorien (se kap. 3) innebærer også datamessig validitet.

Generaliserbarhet

Under avsnittet om utvalgets størrelse var jeg inne på generaliserbarhet og pekte på at et stort utvalg gjør det mulig, ut fra sammenfall i funn, å hevde at resultatene gjelder generelt. Både størrelsen på utvalget, funnene i analysekapitlet og drøftingen av empiri vs. teori tyder på at funnene kan brukes mer allment når man skal prøve å forstå instituttlederrollen.

3. Teori

I forrige kapittel kom jeg fram til at intervjuene kan analyseres ut fra tre perspektiver: Handlingsrom, mellomlederspennet og ledelse mer generelt. I drøftingene av handlingsrom berører jeg bl.a. normer og kultur. Når det gjelder mellomlederrollen er drøftingene i hovedsak knyttet til rolleoppfatning, forventninger, tradisjon, og organisasjonsform. I drøftingene om ledelse berøres bl.a. organisering, lederoppgaver og holdninger til ledelse.

Ut fra dette framstår teori innenfor organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og ledelse som sentrale områder som kan belyse og nyanserer funn fra empirien. Jeg fokuserer derfor på disse områdene i teoridrøftingen.

Organisasjonsstruktur

På slutten av 70-tallet utviklet organisasjonsforskeren Henry Mintzberg et rammeverk for kategorisering av hvordan bedrifter og offentlige etater er organisert. Mintzbergs (1979) typologier bygger bl.a. på at det er sammenheng mellom en organisasjons oppgaver og omfang, og dens organisering og struktur. Viktige kriterier i Mintzbergs kategorisering er begreper som *operativ kjerne*, dvs. den delen av organisasjonen som utfører primæroppgavene (eks. undervisning og forskning). *Støttestrukturer* for bygningsmessig drift og lignende. *Teknostrukturen* som er generelle administrative oppgaver, og oppgaver nært knyttet til kjernevirksomheten, f.eks. forskningsstøtte i laboratorier. Generelt for støttetjenestene er at de ofte organiseres som staber, og jo større staber jo mer byråkrati. Mintzberg beskriver en *mellomledelse* (eksisterer vanligvis, men ikke bestandig), og en *toppledelse*. Et viktig element i typologiseringen er hvordan arbeid *koordineres*, i praksis hvordan oppgaver *fordeles*, *kontrolleres* og *kvalitets sikres*. Dette er igjen nært knyttet til hvordan *beslutningsmyndigheten* er fordelt i organisasjonen.

Ut fra i hovedsak disse kriteriene rubriserer Mintzberg organisasjoner i 5 typer:

Entreprenørorganisasjonen har en enkel struktur og består hovedsakelig av et operativt ledd som utfører virksomhetens produksjonsoppgaver (kjerneoppgaver), og en toppledelse, ofte en eeneier og sterk sjef som leder virksomheten ved å gi ordrer direkte til de som jobber i produksjonen (direkte styring). Organisasjonen er gjerne liten og har relativt lite utbygde støttefunksjoner. Mellomledelse er heller ikke særlig utbredt. Organisasjonen er fleksibel og tilpasningsdyktig, men også sårbar når det gjelder administrative rutiner og mer formelle sider av driften. Arbeid fordeles og koordineres av lederen.

Maskinbyråkratiet er den klassiske organisasjonsmodellen knyttet til industrialisering og produksjon i stor skala. Arbeidsdelingen bygger på spesialisering og organisasjonen styres av ledelsen gjennom regler og rutiner som koordinerer oppgaver og kvalitetssikrer produksjonen (standardisering av arbeid). Regelstyring og kontroll fra toppen krever omfattende støttesystemer, gjerne beskrevet som byråkrati. Maskinbyråkratiet preges av klare ansvarsforhold og effektiv utførelse av kjernevirksomheten, men er ofte regelbundet og lite fleksibelt.

Det profesjonelle byråkratiet har mange likhetstrekk med maskinbyråkratiet. Organisasjonene skiller seg imidlertid når det gjelder beslutningsprosesser knyttet til kjernevirksomheten. I profesjonsbyråkratiet ivaretas arbeidsfordeling, kvalitetssikring og måter å løse oppgaver på fra «bunnen» av organisasjonen. I kraft av sin utdanning, yrkeserfaring og faglige standarder og normer (standardisering av ferdigheter), sørger fagekspertene som gruppe for det. I slike virksomheter er det ikke nødvendig med sentraliserte og byråkratiske styringssystemer for koordinering av arbeid og beslutninger innenfor kjerneområdet. Man har likevel vanligvis et betydelig byråkrati i form av støttefunksjoner knyttet til organisasjonens formelle forvaltningsoppgaver. Det at profesjonsgruppene selv koordinerer og bestemmer innenfor sitt fagområde innebærer desentralisert beslutningsmakt, og medfører at beslutninger tas raskt og enkelt der produksjonen skjer. Samtidig innebærer sterke profesjonsgrupper at det ofte er vanskelig for ledelsen å gjennomføre endringer som ekspertene er uenige i.

Den divisjonaliserte organisasjonen brukes ofte for å organisere store og komplekse virksomheter. Divisjonene kan være inndelt etter produkt eller marked, og driver gjerne selvstendig innenfor sine områder. Toppledelsen ivaretar overordnet policy og eventuelle fellestjenester, herunder setter krav til resultater (standardisering av leveranser). De enkelte divisjonene kan hver for seg i prinsippet være organisert etter ulike modeller blant Mintzbergs fem. Divisjonaliseringen gjør organisasjonen oversiktlig med tydelige resultatenheter, og ikke minst man kan profilere seg innenfor mange forskjellige områder (markeder). Ulemper er gjerne sviktende samordning og suboptimalisering.

Den innovative organisasjonen. Her er strukturene løse og byråkratiet sterkt begrenset. Beslutningsmyndighet og formell autoritet er desentralisert og tonet ned. Arbeidsorganisering endres og tilpasses (adhokrati) avhengig av ulike behov og hvilke oppgaver som skal løses (gjensidig tilpasning). Modellen kjennetegner miljøer hvor ulike faggrupper og profesjoner kobles sammen for å skape innovasjon og kreativitet, men har også likheter med

prosjektorganisering. Organisasjonen er fleksibel, de ansatte koordinerer seg selv og bruker sin kompetanse der den gir størst uttelling. Med på lasset får man gjerne uklare beslutningslinjer og ansvarsforhold.

Teori og virkelige organisasjoner

Mintzbergs fem organisasjonstypologier er modeller og dermed forenklinger. I virkelighetens verden vil man finne organisasjoner med ulike varianter og kryssinger av modellene. Modellene er også noen år gamle, og selv om livet i organisasjoner nå som før, for en stor del handler om relasjoner mellom mennesker, ulike måter å koordinere arbeid på, effektiv kjernevirksomhet og beslutningskraft – har næringsstruktur og samfunn endret seg mye de siste 25 årene. Ikke minst takket være teknologiutvikling og etterspørsel etter kunnskapsbaserte tjenester. Framveksten av nye næringer kjennetegnes ved godt utdannede og selvstendige arbeidstakere og utstrakt bruk av informasjonsteknologi og danner grunnlaget for nettverk. Nettverket er i kunnskapsregimer spesielt knyttet til kontakter for faglig utveksling og utvikling. Sørhaug (2004).

Sørhaug drøfter også kollegium. Kollegiet som ledelsesform har lang tradisjon ved universitetene og har betydelig tilslutning. Ved universitetsinstitutter er kollegiet fellesskapet av likeverdige vitenskapelige ansatte. Kollegiet er basert på dialog og stadig meningsbrytning som grunnlag for beslutning og ledelse. Både nettverk og kollegium er organisasjonsegenskaper som går på «tvers av» av organisasjonskart og formell lederlinje.

Momenter fra teorien om organisasjonsstruktur.

- Organisasjonsstrukturen er grunnleggende sett et produkt av organisasjonens mål. I praksis bestemmes organisasjonsstrukturen av faktorer som arbeidsoppgavenes karakter/produkt, de ansattes kompetanse og oppgaver, organisasjonens størrelse, behov for stabilitet og faste rammer, ønske om endring og fleksibilitet, behov for styring og kontroll.
- Organisasjoner kan karakteriseres etter mange kriterier. Bl.a. formaliseringsgrad, hierarki, grunnlaget for makt og innflytelse, produkt/kjernevirksomhet, sentralisering/desentralisering, koordineringsmekanismer og kvalitetssikringsmekanismer.
- Makt i organisasjoner følger normalt linjestrukturen ovenfra og ned. I ekspertorganisasjoner som profesjonsbyråkratiet og den innovative organisasjonen ligger likevel mye makt hos ekspertene (den operative kjernen) siden de kontrollerer kjernevirksomheten.

- Stor grad av formalisering innebærer en orientering mot regelstyring og beslutninger basert på sentrale rutiner og standarder.
- Lite formalisering kjennetegner vanligvis små organisasjoner, organisasjoner som søker innovasjon og utvikling, organisasjoner med en sterk og dominerende leder og organisasjoner med lavt hierarki hvor arbeidsgruppene selv tar ledelse over eget arbeid.
- Profesjonsorganisasjonen er en hybrid hvor hierarki, formalisering og regelstyring på den ene siden møter ekspertgruppenes flate strukturer, autonomi og arbeid med komplekse oppgaver som ikke kan løses gjennom regler.
- I de fleste organisasjoner oppstår det ulike spenninger og motsetningsforhold. Årsakene kan være mange. Profesjonsorganisasjonen er eksempel på en organisasjon med systematisk innebygd spenning mellom ekspertenes kultur og selvledelse på den ene siden og regelstyring på den andre siden. Generelt er det grunn til å anta at spenninger oppstår i organisasjoner hvor det er misforhold mellom organisasjonens mål og oppgaver og organisasjonens formelle struktur.

Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur henvises ofte til når organisasjoner beskrives, og ikke minst når forskjeller mellom tilsynelatende like organisasjoner skal forklares. Innholdet i begrepet framstår i dagligtale likevel som diffust og uformelt. Men kraften og rekkevidden knyttet til organisasjonskulturelle forhold synes likevel klar. Kulturen har konsekvenser for eksempelvis ledelse, samhandling, arbeidsmiljø og endring/utvikling. I profesjonsbyråkratiet kan fagekspertenes normer og standarder sees som et uttrykk for kultur, og det er derfor relevant å belyse hvordan denne kulturen påvirker instituttlederrollen.

Den amerikanske professoren Edgar H. Schein er en av de mest kjente forskerne på området. Han har utviklet det som trolig kan kalles den klassiske definisjon av organisasjonskultur, Schein (1985):

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det lærers bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

Hvordan dannes organisasjonskultur?

I sin definisjon peker Schein på «grunnleggende antakelser», «gruppe», «tilpasning og integrasjon», «læring» mv.

Grunnleggende antakelser

Organisasjonskultur knyttes ofte til tankevirksomhet og oppfatninger av ulike «forhold» (kognitive prosesser). Kulturbegrepet er dermed knyttet til verdier. Verdier er igjen ofte knyttet til politikk og ideologi, men er også basert på erfaringer og holdninger. Verdiene gir i praksis innhold til det mer normative i organisasjonen: «her hos oss løser vi dette problemet slik... , du bør ikke...» osv. Slik utvikles holdninger, normer og standarder som igjen er viktige elementer i kulturen.

Et eksempel er når vitenskapelige ansattes verdier knyttet til deres fagdisipliner setter standard for hva som er god faglighet, som igjen medfører kulturelle «rammer» for beslutninger omkring forskning og undervisning.

Utviklet av en gitt gruppe

I dette ligger at organisasjonskultur både er noe overordnet og kollektivt, men også noe som utvikles/læres i grupper og som følgelig kan gjelde bare innenfor gruppen. Det vil likevel vanligvis finnes overordnede verdier som setter et felles preg på hele organisasjonen. Slike verdier kan være knyttet til ideologi og politikk, men kan like gjerne bunne i felles holdninger til overordnede rammebetingelser og ytre forhold.

I virksomheter over en viss størrelse oppstår det vanligvis «delkulturer» som ikke fullt ut samsvarer med kulturene i andre grupper i samme organisasjon. Slike subkulturer kan innebære at ulike grupper i samme organisasjon har ulik oppfatning av eksempelvis mål, og noen ganger kan motarbeide hverandre. Forskjellene stammer fra ulik virkelighetsoppfatning og verdiforskjeller, som igjen ofte har sin rot i samhandling på gruppenivå og mellom personer. Subkulturer internt i en virksomhet kan variere ut fra eksempelvis geografisk plassering, ut fra ulike profesjonsgrupper, ut fra ulike verdier mellom ledere og medarbeidere, og ut fra ulike ansattegrupper.

Lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon

Dette knytter Schein til utfordringer og forventninger både i forhold til eksterne aktører og også når det gjelder interne prosesser og det indre liv i virksomheten.

Det utvikles handlingsmønstre for å håndtere utfordringene, og gjennom det utvikles organisasjonskulturen. Det er lett å tenke seg at jo større de eksterne utfordringene er, og jo høyere ambisjonene er, jo sterkere påvirkning av verdier og holdninger utløses.

Schein peker videre på at organisasjonskulturen påvirkes av organisasjonsmessig læring og organisasjonsmessige konklusjoner som følge av endrings- og tilpasningsprosesser. Utfordringer – og læring i tilknytning til utfordringene, trenger ikke å oppfattes likt blant medarbeiderne, eller blant medarbeidere og ledelse. Viktig for kulturutviklingen i en organisasjon, definert som noe felles, blir dermed at noen går foran og definerer/konkluderer læringsresultater av hendelser og tilpasningsprosesser. Det er nærliggende å tenke seg at organisasjonens ledelse bør ha en sentral rolle her, men like gjerne kan sterke personer eller grupper definere hvilke konklusjoner som danner grunnlaget for utvikling av kulturen, f.eks. professorene ved et universitetsinstitutt.

Læres bort til nye

Som ny på arbeidsmarkedet, ung og i den første jobben, er man sterkt disponert for sosialisering og dermed læring av organisasjonens og/eller gruppens kultur. Kulturen internaliseres og virksomheten vedlikeholder dermed sin kultur.

I sosialiseringsfasen er ledelsens muligheter for påvirkning stor, og en organisasjon som aktivt ønsker å utvikle eller endre sin kultur vil ofte ha en målrettet innsats og oppfølging av nyansatte, jf. teorien om premissstyring, Jacobsen og Thorsvik (2002).

For vitenskapelige ansatte ved et universitet kan det likevel stilles spørsmål ved hvor sterk denne effekten er, og når sosialiseringen skjer. Gjennom et langt utdanningsløp, med en løs kobling til universitetet som organisasjon, er det ikke usannsynlig at ledelses- og organisasjonseffekten på sosialiseringen er svakere enn påvirkningen fra sterke fagpersoner og fagprofesjonen for øvrig. Gjennom kobling til lærere, veiledere og faggrupper, gjerne etterfulgt av en periode med sterkt faglig fokus framfor organisasjonsmessig fokus, dannes grunnleggende verdier i forhold til både fag og yrkesutøvelse.

Bangs (1998) forståelse av begrepet organisasjonskultur både sammenfatter punktene over og viser samtidig bredden og kompleksiteten i organisasjonskulturer:

Kultur er:

- noe som befinner seg i gruppemedlemmenes hoder
- noe som påvirker måten folk oppfører seg på i organisasjoner

- noe som både er felles, delt og både er stabilt og foranderlig
- noe som utvikles i organisasjoner og videreføres gjennom sosialisering
- noe som blir tatt for gitt etter en tid

Ledelse og organisasjonskultur

Organisasjonens ledelse, og også eiere, er i en posisjon hvor de i utgangspunktet har et gunstig ståsted for å påvirke organisasjonens utvikling. Ledere og eiere har også sterk interesse i organisasjonen, og vil derfor kunne være interesserte i å påvirke kulturen i bestemte retninger.

Ifølge Schein (1985) påvirker ledelsen organisasjonskulturen gjennom fem primære mekanismer:

Det ledere er opptatt av, det de evaluerer og kontrollerer.

Det autoriteten er opptatt av og fokuserer på, danner antakelser om hva som er viktig i virksomheten. Motsatt vil områder som ikke får oppmerksomhet også bli tolket av organisasjonens medlemmer, og slik være med på å bygge opp et samlet verdsett. Dette forutsetter at lederen har reell autoritet og myndighet.

Ledernes reaksjoner på avgjørende kriser

Angrep og kritiske situasjoner krever samhold. Lederens beslutninger, og ikke minst handleevne i slike situasjoner setter spor. Kriser gir store muligheter for å utvikle og bygge ny kultur i den retning ledelsen ønsker – samtidig er fallhøyden tilsvarende stor hvis man feiler i krisehåndteringen. Generelt gjelder det at ytre press/angrep virker konsoliderende på organisasjonskulturen. Ved universitetene vil eksempelvis håndtering av omstruktureringer og sammenslåinger, f.eks. SAKS⁵ kunne utløse disse mekanismene.

Lederens bevisste rolleutforming – systematisk opplæring/veiledning

Lederens egen adferd setter spor. Hvordan bestemte grupper eller sjikt i organisasjonen blir «trenet» i forhold til bestemte verdier og holdninger utvikler kultur. F.eks. er det sannsynlig at universitetsledere har et annet, og trolig mer positivt syn på styringsreformene i sektoren enn den gjengse medarbeider, fordi de skolerer i reformene, omgås autoritetspersoner som

⁵ Akronym for Samarbeid, Arbeidsdeling, Konsentrasjon og Sammenslåing. Regjeringen har gjennom SAKS initiert en omstrukturings- og sammenslåingsprosess i universitets og høgskolesektoren. Det forventes Stortingsbehandling i 2015

representerer reformene og må forsvare dem i linjen nedover i systemet. Avhengig av lederens status og styrke i organisasjonen vil dette ha større eller mindre kraft på kulturutviklingen.

Kriterier for tildeling av belønninger, straff og status

Mennesker som enkeltindivider har en tendens til å være nyttemaksimerende og vil ha en tilbøyelighet til å handle i samsvar med de verdier lederen belønner eller straffer. Belønning og status handler om anerkjennelse og synliggjøring av enkeltpersoner og gruppers innsats. Dette samsvarer med Maslows motivasjonsteori, (Jacobsen og Thorsvik 2002). Effekten vil imidlertid kunne dempes gjennom ansatte som vektlegger fag og faglig frihet mer enn belønning, og hvis lederen ikke har tilstrekkelig autoritet.

Kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse

Her gjelder mange av de samme mekanismene som i punktet over. Som leder har man i de fleste organisasjoner avgjørende myndighet over hvem som skal ansettes og forfremmes mv. Gjennom å prioritere folk med holdninger og verdier i samsvar med virksomhetens, vil man forsterke den kulturen man prøver å bygge. Ved rekruttering av medarbeidere med bestemt verdisyn vil man kunne oppnå det samme og etter hvert få en selvforsterkende effekt på kulturen. Organisasjoner som rekrutterer bestemte yrkesprofesjoner preges av dette, profesjonsgruppene søker sammen og utvikler sin kultur. Ved universitetene er de faglige kvalifikasjonene avgjørende for hvem som blir rekruttert til vitenskapelige stillinger. Dette forsterker trolig kulturdannelse på yrkesprofesjonenes premisser og svekker samtidig leders påvirkning.

Lederes kraft som kulturutviklere kan knyttes til lederens formelle rolle, men legitimitet og reell autoritet vil likevel i praksis ha stor betydning. En svak og lite respektert leder blir neppe noen betydelig kulturpåvirker.

I de fleste organisasjoner vil oppstå utilsiktede «kulturdannende situasjoner», eksempelvis interessenmotsetninger og konflikter. I håndtering av disse situasjonene signaliseres verdier som kan påvirke den grunnleggende kulturen. Verdisyn signaliseres gjennom hvilken løsning som velges, hvem som har innflytelse på løsningen og hvordan f.eks. en konflikt håndteres mellommenneskelig. Ut fra sin posisjon vil ledelsen ofte kunne påvirke og bestemme hva som blir den endelige løsningen.

Andre faktorer som påvirker organisasjonskulturen

Jacobsen og Thorsvik (2002) definerer organisasjoner som: *”et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål”*. Spennet blant organisasjoner er stort, fra små til svært

store, fra lokale til multinasjonale og fra markedsorienterte og desentraliserte, til byråkratiske og sentralstyrte.

En markedsavhengig virksomhet som står overfor ustabile kunder, konjunktursvingninger og usikkerhet er tjent med en kultur som understøtter endring, fleksibilitet i beslutningstaking – og evne til å tilpasse produkter og tjenesteyting til brukergruppens individuelle behov.

Organisasjoner som er mer eller mindre uavhengige av brukerne, f.eks. monopolister, vil trolig utvikle en kultur som legger mindre vekt på omgivelsene men som reflekterer monopolistenes uavhengighet og makt.

Organisasjoner utvikler også kultur på bakgrunn av organisasjonsstruktur. En hierarkisk struktur med strengt formelle styrings- og informasjonslinjer medfører en annen kultur enn en flat organisasjonsstruktur basert på frihet for den enkelte og for grupper.

Organisasjonens størrelse påvirker også kulturdannelsen. Om virksomheten har 10 medarbeidere eller 1000 handler neppe bare om kvantitet. Den minste kan være tett og samstemt med felles verdier som det dominerende kulturuttrykket. I den store organisasjonen kan kulturbegrepet domineres av subkulturer, men trolig innenfor en ramme av noen felles verdier.

Organisasjoners mål påvirker kulturen, og en virksomhet som forvalter offentlige goder, f.eks. trygdeytelser, vil for å ivareta mål som likebehandling og for å unngå vilkårlighet i saksbehandlingen mv., måtte legge vekt på en arbeidsform som underbygger regelstyring og formelle standarder, dvs. en byråkratisk kultur. En ekspertorganisasjon, med spesialister som har stor frihet til å gjøre individuelle vurderinger og ta egne beslutninger, vil trolig utvikle en kultur som underbygger individet, fleksibilitet og motkraft mot administrative regler.

Dette er et sentralt ledelsesdilemma ved universitetene. På den ene siden nødvendigheten av administrativ standardisering og regelstyring – og på den andre, desentralisering, frihet og makt til fagekspertene. Mer prinsipielt handler denne siste problemstillingen om grad av heterogenitet i organisasjoner. Jo større ulikheter, jo flere subkulturer og kulturmotsetninger. Desto viktigere vil det ofte være for ledelsen å utvikle en overordnet felles kultur flest mulig kan dele.

Mange organisasjoner svarer på utfordringen over ved bevisst å bruke symboler for å styrke og signalisere en felles kultur. I litteraturen kalles dette artefakter. Bang (1988) beskriver artefakter som «*kulturuttrykk organisasjoner bruker for å befeste den underliggende organisasjonskulturen*». Bygninger, seremonier, og logoer er eksempler. Ved universitetene har man bl.a. immatrikuleringsmarkeringer, prisutdelinger og doktorpromosjoner. Rektor og

dekaner opptrer med kappe og kjede. Særlig for publikum kan dette virke symboltungt. Det er likevel grunn til å spørre om det internt framstår mer som markering av semesterstart og oppnådd grad, enn som særlig betydningsfulle kulturfaktorer.

Momenter fra teorien om organisasjonskultur.

Generelt:

- Forhold som har betydning for kultur i organisasjoner spenner over et stort område som omgivelsesbestemte faktorer, mennesker, og kulturutviklingsprosess. Bang (1988).
- Enkelte faktorer har sterkere kulturpåvirkning enn andre. Typisk faktorer som mål, kjernevirksomhet, størrelse, omgivelser og medarbeidere.
- Andre faktorer og systematiske forsøk på kulturpåvirkning har trolig en mer overflattisk effekt på kulturen.

Gruppens betydning:

- Organisasjonskultur knyttes ofte til grupper og verdier og normer som er felles og delt for gruppemedlemmene.
- Profesjonstilhørighet. Mennesker med felles yrkes- og utdanningsbakgrunn utvikler ofte felles antakelser og verdier når det gjelder arbeidslivet. Avhengig av hvor store, og viktige slike grupper er i en organisasjon, kan felles profesjonsbakgrunn prege organisasjonen

Subkulturer og barrierer:

- En felles kultur trenger ikke å bety at alle gruppemedlemmer fullt ut deler alle forståelser og verdier, men kan innebære at gruppemedlemmene bare deler noen overordnede symboler og generelle verdier, og at det parallelt med det delte eksisterer subkulturer

Kultur som lederverktøy:

- Kultur forandrer seg som følge av endring i verdier og antakelser. Et interessant tema er i hvilken grad forandringene kan kontrolleres og påvirkes av en ledelse vs. påvirkning fra enkeltpersoner og grupper.
- Avhengig av lederens status og styrke i organisasjonen vil kulturpåvirkningen ha større eller mindre kraft. Faktorer som tillit og troverdighet synes derfor å være sentrale i kulturutvikling.

- Et vesentlig poeng ved kulturutvikling er hvordan endringer og utvikling av ny kultur institusjonaliseres og gjøres gjeldende for alle i organisasjonen. Organisasjonsmessig læring blir dermed viktig i kulturutviklingen

Ledelse

Hva er ledelse? Ledere fordeler arbeid og administrerer, de tilrettelegger og informerer, de ivaretar forholdet til omgivelsen, tar beslutninger, inspirerer og motiverer mv. Ledelse kan være mye og kan variere fra situasjon til situasjon. Faglitteraturen har også stor spredning. Fenomenet ledelse forklares med alt fra personlige egenskaper og ferdigheter, til noe som langt på vei kan utføres ved hjelp av kommunikasjon, analyse og hensiktsmessig virksomhetsorganisering – og til noe som ikke uten videre kan forklares.

Imidlertid synes det som om «folk flest» likevel skiller ganske lett mellom god og dårlig ledelse. God ledelse knyttes gjerne til beslutningskraft, tydelighet og god personalbehandling. Og for eiere er god ledelse gjerne knyttet til enkle målekriterier, f.eks. høyest mulig aksjekurs.

Ledelse må også tolkes i forhold til omgivelsene den uøves i. I denne masteroppgaven er konteksten universitetsinstitutter ved NTNU, og et relevant spørsmål blir hva ledelse er innenfor akkurat denne rammen. Universitetene er ikke notert på børsen, og jeg kjenner ikke til at det i Norge systematisk er utviklet indikatorer for god instituttledelse. Mitt inntrykk som observatør er at god instituttledelse gjerne assosieres med å ivareta et godt arbeidsmiljø, hindre konflikter og sørge for at forskning og undervisning går uhindret og innenfor stabile rammer.

I litteraturen knyttes ledelse i kunnskapsorganisasjoner gjerne til å håndtere balansen mellom administrativ styring og kollegial ledelse, og evnen til å skape oppslutning og motivasjon for en viss grad av fellesskap og forpliktende samhandling, Strand (2007). Kunnskapsmedarbeidere har sterk lojalitet til faget, og koordinerer og leder sitt daglige arbeid gjennom fagfellesskapet. Slik sett er de uavhengige av daglig arbeidsledelse. Ledelsesrommet for instituttlederen blir i prinsippet det felles og overordnede, og han eller hun må lede på en slik måte at de profesjonelle frivillig tilslutter seg overordnede mål og bidrar til fellesskapet. Et fokus i den videre analysen av instituttlederrollen er derfor instituttledernes evne til å motivere og inspirere, og vilje til å oppnå reell innflytelse.

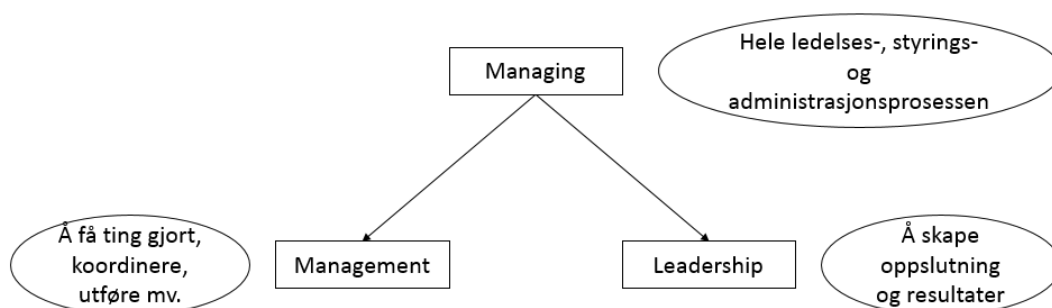
Ledelsesbegrepet – innhold og terminologi

Ladegård og Vabo (2010) viser til at det er en pågående debatt om begrepsbruken innenfor ledelse.

Arnulf (2012) knytter begrepet styring til «administrasjon, regler, rutiner, budsjettfordeling og hvordan ting skal fungere», og knytter uttrykket ledelse til «å skape oppslutning, mobilisere folk til målrettet samarbeid». Og han viser til at skillet mellom ledelse «leadership» og styring «management» ikke brukes konsekvent i faglitteraturen.

Mintzberg (2009) medgir at man kan skille ledelse (leadership) og styring (management) som konsept, men stiller spørsmål ved om det har noen hensikt i praksis. Ledere må både lede og styre/forvalte.

Fig. 3.1 ledelse oversikt og sammenheng mellom sentrale begreper



Figurens utgangspunkt er «managing» som favner hele bredden i ledelsesbegrepet – alt som må gjennomføres av ledelse og styring for at organisasjonen skal nå sine mål. «Leadership» handler bl.a. om å sette retning, motivere og utvikle. Jeg bruker senere i denne oppgaven både ledelse og lederskap om leadership, og tenker da på overordnet ledelse, ledelse som beveger organisasjonen, som betyr noe og som skaper tilslutning blant medarbeiderne. «Management» handler om forvaltning og administrasjon. Jeg bruker også noen ganger ordet styring i samme betydning.

Betydningen av til enhver tid å ha et tydelig skille mellom management og leadership kan variere. I drøftingene av empirien om handlingsrom og lederdilemmaer er ikke skillet sentralt siden min analyse av temaene i liten grad krever det. Når det kommer til mer eksplisitt tematikk om ledelse derimot, er skillet viktig. Framstår instituttlederne først og fremst som ledere med fokus på mål og oppslutning (leadership), eller er de mest opptatt av styring og administrasjon (management)? Spørsmålet er interessant fordi de vitenskapelige ansatte gjennom sin kontroll

over faget og forvaltning av kunnskap innenfor sine fagområder til en viss grad kan fristille seg fra ledelse, og i den grad fageekspertene lar seg lede vil det normalt være fordi de frivillig følger lederen. Litt kategorisk formulert har instituttlederen da to muligheter, enten lede på en slik måte at vedkommende får oppslutning og betyr noe fra eller til for de vitenskapelige ansatte – eller gi avkall på lederskap overfor fageekspertene og ev. konsentrere seg om å følge opp mer forvaltningsmessige og administrative saker.

Ledelsesteorier

Ved utvelgelsen av ledelsesteori som kan bidra til å belyse instituttledelse har et sentralt kriterium vært at teorien bør ha relevans for empirien. Jeg har ikke intervjuet instituttlederne med sikte på å avdekke personlighetstrekk med betydning for ledelse. Jeg var derfor i tvil om jeg burde bruke plass på tradisjonelle personorienterte teorier. Det er to hovedgrunner til at jeg likevel valgte å ta dem med. For det første representerer de klassikerne innenfor ledelsesforskningen og hører slik sett med når man ønsker å gi en oversikt. Det andre og viktigste argumentet er at på tross av at instituttlederne velges, er det ikke utenkelig at deres egenskaper og ferdigheter tillegges vekt. Trolig vil kollegene ha en trendens til å velge de som vurderes å inneha gode eller nødvendige egenskaper og ferdigheter for jobben.

Nedenfor tar jeg utgangspunkt i de personorienterte teoriene, og beveger meg derfra mot teorier som legger mer vekt på kontekst for ledelse. Videre til teori og synspunkter som viser bredden, det diffuse og udefinerbare i ledelse.

Tabell 3.1 Ledelsesteorier.

Teorier	Tema
Personorienterte teorier. Omfatter i denne framstillingen personlighetstrekkteori og adferdsteori Northouse P.G. (2004) Kaufmann G. & Kaufmann A. (2003) Blake og Mouton (1985)	Trekkteori: Lederadferden er knyttet til lederens medfødte personlighetstrekk, og kan ikke enkelt forandres. Det samme gjelder til dels for ferdigheter. Adferdsteori: Diskuterer i hovedsak lederes tilbøyelighet til å være saksorientert og/eller personorientert.
Situasjonsorienterte teorier	Ledelse bør tilpasses de ulike arbeidsoppgaver og ansatte lederen står

Hersey, Blanchard og Johnsen (1996) House R. (1971)	overfor og den kontekst ledelsen foregår i. Lederstilen må derfor varieres.
Demokratisk ledelse Maslow A. (1954) Herzberg F. (1996) Thorsrud E. (1977)	Ansatte trives best og yter mest når de kan utvikle seg personlig i jobben. God ledelse må derfor være humanistisk orientert.
Ledere i arbeid Mintzberg H. (2009)	Ledelse dreier seg først og fremst om hardt arbeid, system og strukturer, og det å ta mennesker på alvor
Alternative syn på ledelse Arnulf J.K. (2012)	Ledelse er sammensatt, komplekst og påvirket av mange variabler. Alt kan være ledelse.
Ulike fortolkningsrammer som utgangspunkt for ledelse Boelman og Deal (2005)	Ledelse avhenger (bl.a.) av hvordan ledere ser og tolker virkeligheten de skal lede i. Ulike fortolkninger gir ulik ledelse

Egenskaper og adferd

Personlighets/egenskapsteori tar utgangspunkt i at enkeltpersoner delvis er født med, men også har utviklet personlighetstrekk og personlige ferdigheter som gjør dem hhv. mer eller mindre egnet til å være ledere. Hypotesen er at personlighetstrekk påvirker hvordan lederen agerer og løser sine oppgaver. Satt på spissen betyr dette at ledelse ikke er noe som lett kan læres, men snarere noe som dannes gjennom en kombinasjon av medfødte evner, miljø og erfaring. Mange forskjellige personlighetsegenskaper påvirker en persons adferd, men forskningen indikerer at noen bestemte trekk er viktigere enn andre når det gjelder ledelse. Northouse (2004) drar fram bl.a. intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og sosiale evner. Kaufmann & Kaufmann (2003) peker på dominans, maktorientering, prestasjonsmotivasjon, generell intelligens og selvtillit mv. Et viktig resultat av trekkforskningen er nettopp kunnskapen om at noen

egenskaper ser ut til å være særlig viktige for ledere, f.eks. samarbeidsvilje, besluttsomhet, pålitelighet, vilje til å ta ansvar, uttrykksevne og sosial stabilitet.

Et tema innenfor personlighetstrekkteorien er om ledere kan endre sin adferd, for eksempel utvikle sterkere beslutningsevne og forbedre samarbeidet med andre.

Hvis man deler lederadferd inn i ferdigheter og stil kan man tenke seg at ferdigheter som kunnskaper om virksomheten, om arbeidsoppgaver, marked og omgivelser mv. kan læres. Lederferdigheter kan følgelig læres. Når det gjelder stil er det knyttet til mer grunnleggende verdier, og kommer eksempelvis til uttrykk i hvordan medarbeiderne oppfatter hvilken grunnleggende holdning og framturen lederen har overfor dem. Å endre adferd med rot i verdier og personlighet er vanskelig, det kan lett bli å «være en annen» enn den man egentlig er. Faren for å bli avslørt er stor og man kan bli oppfattet som tvetydig, falsk eller uforutsigbar.

Kritikk mot personlighetsteoriene går bl.a. på at det er vanskelig å skille adferd som følge av personlighet fra adferd som skyldes rolle og omstendigheter. Det er også vanskelig å skille egenskaper som er viktige for ledelse fra mer allmenne egenskaper.

Strand (2007) peker på ytterpunktene i forskningen innenfor trekk/egenskapsteoriene; hhv. det finnes ingen sammenheng mellom personlighetstrekk og organisasjonsresultater og motsatt, det finnes personlighetstrekk som danner grunnlag for det som kan beskrives som «universelle» lederegenskaper. Tilsvarende kan man anta at det finnes personlighetsegenskaper som er problematiske i lederrollen.

I Strands analyse (2007:53) oppsummerer han: «*Hvis de mangler én eller flere av disse egenskapene eller ferdighetene, bør de betenke seg på å ta lederverv*»: Energi og utholdenhet, makt og prestasjonslyst/dominans, ansvarsfølelse og ansvars glede, verbale evner, sosial kompetanse, evne til å utholde usikkerhet, selvinnsikt, moralsk integritet.

Adferdsteoriene har fokus på lederens adferd i lederrollen og har slik sett et slektskap til egenskapsteoriene. Blake og Mouton (1985) har lansert den mest kjente forskningen på området; «ledelsesgitteret» som relaterer lederadferden til to hoveddimensjoner, oppgaveorientering og menneskeorientering. Oppgaveorientering innebærer fokus på produksjon, kontroll og retningslinjer for arbeid, mens personorientering innebærer fokus på medarbeiderne som verdiskapende individer med følelser, ideer og behov for støtte og tilrettelegging.

God ledelse handler om å finne god balanse mellom de to hovedadferdene, og lederen bør utvikle ferdigheter for å mestre begge dimensjonene. Det er likevel ikke slik at samtidig høy skår på begge akser (topp menneskeorientering og topp oppgaveorientering) gir god ledelse i

enhver sammenheng. En innvending mot adferdsteoriene er at de for ensidig fokuserer på konkret oppførsel og overser motiver og underliggende forhold som påvirker adferd, og som kan ha helt andre formål enn f.eks. omsorg for medarbeidere.

Situasjonsbestemt ledelse

Utgangspunktet for denne teoriretningen er at ledelse må tilpasses medarbeiderne med tanke på kompetanse og motivasjon, samt arbeidsoppgave og situasjon. Hersey, Blanchard og Johnsen (1996). Ifølge modellen vurderer en god leder alle disse faktorene. Lederstilen bør så varieres fra ren instruksjon, til overtalelse, oppmuntring og delegering.

Ved eksempelvis delegering til høyt kompetente medarbeidere vil lederen framstå som både lavt oppgaveorientert og medarbeiderorientert. Mens ved ledelse av middels kompetente og middels motiverte medarbeidere kreves både innsalg og opplæring/instruksjon, og lederen må ha stort fokus både på oppgaven som skal løses og på medarbeideren. En viktig egenskap for lederen er å «lese» situasjonen og medarbeidernes kompetanse og motivasjon for arbeidsoppgavene, og kunne veksle mellom å være støttende og å være mer styrende og instruksjonsmessig.

Modellen har svake sider bl.a. ved at den stiller store krav til lederens evne til å kartlegge situasjonen, og den forutsetter at lederen raskt evner å skifte stil. En fare ved aktiv bruk av situasjonsbestemt ledelse er at lederen kan framstå som variabel og uforutsigbar, kanskje også som beregnende, taktisk og usikker.

Demokratisk ledelse

Einar Thorsruds forskning på 60-tallet dannet grunnlaget for formulering av psykologiske jobbkraav. Kort oppsummert handler jobbkraavene om at arbeidstakerne har behov for personlig vekst og modning også i jobbsammenheng, og det gjelder at ledelsen legger til rette for utvikling og læring. Thorsruds forskning føyde seg inn i en etterkrigstradisjon som Strand (2004) omtaler som nyhumanistisk. Sentralt er at gode ledere legger vekt på individets behov, at jobben gir mulighet for selvrealisering, lederen motiverer og åpner for involvering og deltakelse.

Demokrati og selvstyrte grupper er stikkord. Hertzberg (1996) presiserte skillet mellom hygienefaktorer, typisk lønn og fysiske arbeidsforhold, og motivatorer som gir menneskelig utvikling både personlig og som medarbeider – og som til forveksling er ligner Thorsruds psykologiske jobbkraav.

God ledelse innebærer å unngå detaljstyring og samtidig gi medarbeiderne stor frihet til selv å velge arbeidsmåter og taktikk på veien fram mot felles mål. Og det bør være mest mulig samsvar mellom organisasjonens og den enkelte medarbeiders mål. Medbestemmelse, frihet

under ansvar, personlig utvikling og lignende holdninger og virkemidler har fått stor tilslutning i Norge, og er delvis nedfelt i Arbeidsmiljøloven og avtaleverket mellom partene i arbeidslivet.

Ledere i arbeid

På 1990-tallet gjennomførte Henry Mintzberg en studie av 29 ledere fra en rekke bransjer og offentlig virksomhet (ingen fra Skandinavia). I boka «Managing» (2009) drøfter han noen av funnene. Mintzberg er talsmann for en praktisk og jordnær tilnærming til ledelse (ledelse i praksis), og ledelsesmodellen han drøfter seg fram til er sterkt preget av variasjonene i lederes arbeid, og hvordan ledelse kan forstås gjennom de strukturer og systemer ledere er omgitt av (ledelse i kontekst).

Mintzbergs vurderinger bygger på tre grunnleggende erkjennelser:

- 1) Ledelse preges av høyt tempo, fragmentering og diskontinuitet, aksjonsorientering, uformell informasjon, løpende kommunikasjon og samarbeid.
- 2) Virksomheten skal holdes i gang, driftsorienterte og forvaltningsmessige beslutninger må tas fortløpende.
- 3) Skillet mellom styring/administrasjon (management) og ledelse (leadership) er kunstig i daglig ledelse, siden ledere må forholde seg til begge deler og begge er sentrale elementer i en helhetlig ledelse.

Ut fra dette argumenter Mintzberg for at ledelse i stor utstrekning dreier seg om å utøve «praksis med klokskap», primært lært gjennom erfaring og forankret i kontekst.

Han mener det er sentralt for ledere å spille på et bredt register av virkemidler, og fremhever forskjellighet og spennet i lederjobben ved å beskrive en trekant hvor hjørnene representerer hhv. «kunst» (visjoner og kreativitet), «håndverk» (erfaring og praksis) og «vitenskap» (analyse og systematikk). En god leder vet å bruke alle hjørnene på en balansert måte.

Mintzberg konstruerer videre en modell hvor ledelse kan sees som arbeid på tre plan, aksjonsplanet (løse primæroppgaver), menneskeplanet (motivasjon, kultur, veiledning) og informasjonsplanet (kommunisere, sette mål). Gode ledere er de som både håndterer det praktiske og systematiske, og samtidig takler intern og ekstern kommunikasjon slik at de oppnår tilslutning og utvikling av organisasjonen.

God ledelse kjennetegnes iflg. Mintzberg ved bl.a.:

- å fokusere på konkrete, men vesentlige spørsmål

- å kunne omsette strategier og mål til konkrete tiltak
- å få ting til å skje gjennom tilslutning og konkret aksjon
- å sette dagsorden og mål
- å behandle mennesker på en ordentlig måte
- å være åpen for at ledelse er forskjellig, og handler om omgivelser (nasjon, sektor), organisasjon (byråkrati, entreprenør, størrelse mv.), jobben (ledernivå, innhold), situasjoner og personer

Kort sagt, ledelse handler i stor grad om å håndtere strukturer og systemer slik at ting blir gjort, og om å ha evne til å gripe og kommunisere det prinsipielle og overordnede. Men også om evne og vilje til å håndtere grunnleggende mekanismer i adferd og kommunikasjon blant mennesker.

Mintzbergs budskap om kommunikasjon i ledelse, kontekst, avmystifisering, og at ledelse er konkret og er knyttet til systemer og rutiner, synes å gjenspeile mye av det rutinemessige i en leders arbeid, samtidig som det problematiserer balansen mellom styring og ledelse.

Et aktuelt tema i relasjon til instituttledelse er hvordan instituttlederne håndterer det praktiske og rutinemessige, men samtidig makter å være gode personalledere, sette retning og få tilslutning.

Faktorer som modifierer og nyanserer ledelsesteoriene

Ledelsesteoriene beskriver ofte bare elementer av den kompliserte oppgaven det er å være leder. Mange av teoriene har også et temmelig ensidig fokus på lederen som person. Teoriene gir et bakteppe for å forstå ledelse, men de gir ingen entydig fasit.

Kompleksiteten i ledelse understrekes av at svært mye ledelse skjer i sanntid og at ledere ofte tar beslutninger raskt, under press, og med stor usikkerhet. Formålet med teksten nedenfor er å nyansere og utdype ledelsesbegrepet. Mye av stoffet er knapt ledelsesteorier, men kan leses som en påminnelse om faren for «forenkling» av et komplisert fenomen.

Et alternativt syn på ledelse

I boka «Hva er ledelse» (2012) gir Jan Ketil Arnulf et overblikk over utviklingen av ledelsesfaget. I tillegg til å beskrive de etablerte ledelsesteoriene drøfter han ledelse både som et myteomspunnet og mystisk fenomen, men også ut fra et spørsmål om nytte. Følgende perspektiver illustrerer: «*ledelse skjer i grenseland mellom mystikk og vitenskap*», «*hvilken nytteverdi har begrepet ledelse?*» og «*hvilke virkemekanismer kan forklare ledelse?*». Arnulfs tilnærming innebærer at ledelse er alle beslutninger og prosesser som skaper resultater. Dvs. alt kan være ledelse så lenge det fører organisasjonen mot målet. Følgelig vil det å sette retning og

gi mål være den aller viktigste lederoppgaven og lederadferden. Arnulfs inngang til ledelse er interessant bl.a. fordi den peker på at mye ikke lett kan forklares, som persondyrkelse, flaks og uflaks, tro og prestisje, og handlekraft gjennom styring, ledelse eller motivasjon.

Ledelse som symbol

NTNU kjennetegnes bl.a. av arbeidstakere som søker autonomi og faglig anerkjennelse, og som har høy kompetanse. Ledelse i mer instrumentell betydning (styring- og instruksorientering) synes mindre relevant. Ledelse får derimot sterkere vekt på tilrettelegging, visjoner og å dyktiggjøre og oppmuntre de ansatte. Sørhaug (2007:228) peker på at ledelse handler om «*produksjon av mening*». Ledere symboliserer holdninger og verdier, og gjennom det kommuniserer de et budskap. Lederens holdninger og verdisyn, f.eks. prinsippfasthet og etisk standard, blir en viktig ledelsesmekanisme, både innholdsmessig og i overført (symbolsk) betydning. I litteraturen finner man begreper som ledelse og positiv psykologi, autentisk og transparent ledelse, Clegg, Kornberger og Pitsis (2005). I praksis dreier det seg om at gode ledere framstår med synlig konsistens mellom verdigrunnlag, målsettinger, moral, etikk og handling.

Ulike fortolkningsrammer som utgangspunkt for ledelse

Bolman og Deals (2005) fortolkningsrammer er i seg selv ikke en ledelsesteori, men forklarer ledelse og organisasjonsforståelse med bakgrunn i lederes virkelighetsoppfatning – og tar utgangspunkt i at vi alle ser våre omgivelser ut fra noen grunnkonsepter eller forståelsesrammer. Begrepet persepsjon er nærliggende. For å tolke og forstå våre omgivelser kobler vi inntrykk til tidligere erfaringer og modeller, og vi har en tendens til å se verden ut fra fortiden. Bolman og Deal beskriver fire forståelsesrammer ledere agerer ut fra. De strukturorienterte, som ser systematikk, prosesser og retningslinjer. De humanistiske som har fokus på enkeltmenneskenes mulighet for realisering og utvikling. De politiske som ser ledelse som et spill om makt, interessekonflikter og posisjoner, og de symbolske hvor lederen har et organisasjonskulturelt perspektiv og er opptatt av felles normer, identitet og følelse av tilhørighet i organisasjonen. Fordi ledere ser verden gjennom forskjellige konsepter utøves ledelse forskjellig. Det ligger i kortene at en god leder bruker flere konsepter, gjerne samtidig.

Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Strand (2007) drøfter begrepene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse handler om å ha gode lederverktøy for kontroll, korrigere avvik og belønne. Kort sagt, transaksjonsorientert ledelse betoner arbeidsledelse, bytteforholdet mellom leder og

ansatt og å gjøre ting riktig.

Transformasjonsledelse kan knyttes til overordnet ledelse, overbevisning, kultur og normer. Her handler det om å satse på de riktige tingene – det som gjør den store forskjellen.

Transformasjonsledere legger vekt på inspirasjon, overbevisning, motivasjon og forankring.

I praksis vil nok de fleste ledere ha elementer av både transaksjon og transformasjon i sin ledelse.

Hvis man trekker paralleller til instituttledelse ved NTNU blir spørsmålet om lederne først og fremst leder gjennom regler, planer og systemer, eller om de inspirerer og er visjonære. Om de kontrollerer og løser avvik, eller motiverer og gir frihet til handling i samsvar med felles mål. Om de er reaktive eller proaktive. Kort sagt om de bedriver management eller leadership.

Ledelse kan substitueres

Sørhaug (2007) er inne på at det finnes både organisatoriske og personlige substitutter for ledelse. Ved universitetene, hvor de vitenskapelige ansatte i stor grad har kontroll over eget arbeid, vil profesjonsfelleskapet erstatte instituttlederens arbeidsledelse og faglige ledelse.

Administrative systemer, rutiner og regler kan også automatisere og standardisere lederbeslutninger. Dvs. ledelse kan substitueres av selvstendige medarbeidere og administrative standarder.

Overordnet ledelse, det å sette retning, vurdere helhet, og inspirere og motivere er imidlertid lederoppgaver som vanskelig kan substitueres. Et sentralt spørsmål i instituttledelse er hvilken balanse det er mellom instituttlederens ledelse, og mekanismer som kan substituere vedkommendes ledelse. Og om ledelsesområder står uten ledelse fordi de verken ledes av lederen eller substitueres av andre mekanismer, personer eller grupper.

Momenter fra teorien om ledelse.

- Ledelse er mangeartet og omfatter både oppgaver av praktisk og administrativ karakter og oppgaver av overordnet og strategisk karakter.
- Ledere må som følge av denne mangesidigheten ta ulike roller. Rollen som toppleder som setter retning og motiverer, og rollen som arbeidsleder/mellomleder som koordinerer, administrer og utfører. Avhengig av bl.a. hvilket nivå i organisasjonen en lederstilling befinner seg på, vil innslaget av toppledelse, mellomledelse og arbeidsledelse variere.

- Ledelse skjer i kontekst. Alle ledere må forholde seg til det som skjer rundt dem, enten det er av praktisk eller strategisk karakter. En viktig kontekst er hvilken type organisasjon lederen står overfor.
- I en profesjonsorganisasjon med en stor og autonom operativ kjerne, vil ledelse måtte utføres på annen måte enn i en virksomhet som produserer varer basert på tekniske spesifikasjoner og konkrete retningslinjer. Ledelse innebærer mindre styring jo mer selvstendige og selvstyrende medarbeiderne er i sitt daglige arbeid, men desto mer overordnet ledelse/lederskap og evne til å motivere og skape frivillig oppslutning.
- God ledelse bygger på en god balanse mellom styring og mer overordnet ledelse – tilpasset kontekst, som kan være sak, situasjon, organisasjon, medarbeidernes kompetanse mv.
- For stor vektlegging av styring kan innebære at ledelse tenderer mot administrasjon og underledelse. I praksis abdiserer lederen som helhetlig leder.
- For stor vektlegging av ledelse kan innebære at ledelse tenderer mot frakobling fra kjernevirksomheten og fremmedgjøring.
- Mye ledelse i betydningen styring kan utføres via systemer og rutiner som standardiserer og automatiserer beslutninger. God ledelse innebærer derfor også å finne en balanse mellom automatisert ledelse og ledelse preget av tilstedeværelse, vurdering og prioritering.
- Ledelse er knyttet til lederens ferdigheter og egenskaper, og lederens evne til å bruke sin kompetanse for å bidra til at medarbeideren gjør best mulig arbeid.
- Den viktigste lederoppgaven er å sørge for at organisasjonen når sine mål. Hva som er god ledelse over tid må derfor vurderes ut fra dette kriteriet.

4. Empiri – analyse og drøfting

I dette kapitlet presenterer jeg sitater og drøfter sentrale synspunkter fra intervjuene med de 12 instituttlederne. Framstillingen er ordnet i kategoriene instituttleders handlingsrom, mellomlederspennet/dilemmaer og ledelse. Jeg gjengir relativt mange sitater. Jeg synes det er nødvendig for å underbygge konklusjoner, men også for å vise variasjon. Samt at mange av sitatene i seg selv er informative og bidrar til økt innsikt uten at jeg nødvendigvis trenger å drøfte dem. Sitatene følges av korte oppsummeringer, samt en sammenfattende drøfting og tolking. Til slutt i kapitlet drøfter jeg funn fra empirien i forhold til teori.

Del I Instituttlederens handlingsrom.

Hva er handlingsrom? Valgte instituttledere får sitt mandat både gjennom valget og den tilliten det innebærer, men også gjennom styringsinstruks⁶ og andre formelle fullmakter. Dette er det grunnleggende handlingsrommet som gir lederen legitimitet til å ta beslutninger på vegne av instituttet.

Utvider lederen den grunnleggende plattformen, eventuelt i bestemte retninger? Eller utøves lederrollen på en slik måte at handlingsrommet reduseres? Formålet med delkapitlet er å identifisere og drøfte faktorer som påvirker instituttlederens oppfatninger av hva hun eller han har av frihetsgrader, av begrensninger og av muligheter i jobben – og hvordan dette i neste runde påvirker instituttlederrollen.

Handlingsrommet ble i intervjuene kartlagt gjennom å stille direkte spørsmål om hva slags mandat instituttlederne oppfatter de har. I tillegg ga spørsmål om motivasjon, ambisjoner, mål og rolleoppfatning alle viktige innspill til temaet.

Sitater og vurderinger – handlingsrom

Sitatene nedenfor er temaorientert og hentet fra hele gruppen av intervjuede ledere. Avsnitt indikerer skille mellom personer.

Åtte av de intervjuede instituttlederne legger stor vekt på formelle rammebetingelser når de beskriver sitt handlingsrom og hvordan det påvirker lederrollen. Representative uttalelser er først og fremst knyttet til økonomiske rammer:

⁶ NTNU har i sitt styringsreglement (reglement som regulerer organisasjonsstruktur og formelle roller) beskrevet instituttlederens oppgaver og ansvar

«Har ingen stor ambisjoner siden budsjettet setter begrensninger. Det viktigste er å holde ting i gang. Ønskelig med bedre økonomi slik at man kunne ha insentiver for å starte ting.»

«Handlingsrommet er begrenset pga. trange økonomiske rammer.»

«Må innfinne seg med trange rammer og gjøre det beste ut av det – alle må yte etter evne.»

Men det er unntak, to av instituttlederene beskrev budsjett som handlingsrom på denne måten:

«Budsjett er handlingsrom – det gir ikke handlingsrom.»

«Innenfor marginen på toppen av budsjettet har du et rom for å være leder.»

Instituttøkonomien dras fram som den viktigste forklaringen på manglende muligheter og handlekraft av ti av lederne. Med to unntak gir instituttlederene inntrykk av at økonomirammen betraktes som gitt, og at dette er styrende for både ambisjoner og muligheten for aktiv ledelse.

En forklaring på at økonomi dras så sterkt fram kan selvsagt være at instituttene faktisk har dårlig råd. Men det kan også være at området er lett målbart og angir svært konkrete rammer som tydelig og effektivt kommuniserer instituttets økonomiske muligheter. I tillegg er budsjettmodellen komplisert og kontroversiell, bl.a. på grunn av tellekantsystemet⁷, noe som i seg selv kan føre til motstand, maktesløshet og en oppfatning av begrensning. Slik sett er det lett å peke på budsjett og økonomi når man skal forklare begrensninger i handlingsfriheten.

Et annet påfallende trekk ved uttalelsene om økonomi er instituttledernes passiv holdning til økonomirammene. Ingen reflekterer over muligheter for å øke handlingsrommet gjennom å ta ansvar for å øke inntektene, eller ved f.eks. å la stillinger stå ubesatt eller justere undervisningsvolumet.

Lederne har også klare meninger om hvordan personalregelverk og myndighetsfordeling knyttet til arbeidsgiverfunksjonen påvirker deres handlingsrom:

«Har daglig arbeidsledelse, men ikke formell myndighet til å løse problemer.»

Tilsettingsmyndigheten ligger på fakultetet. Myndighet følger ikke personallederansvaret. Dette er generelt et vanskelig og uklart felt.»

⁷ Budsjetttildelingen er delvis avhengig av produksjon. Først og fremst produserte studiepoeng og vitenskapelige publikasjoner. Hovedprinsippet er at økt produksjon, gir større budsjett.

«Handlingsrommet er mindre enn jeg trodde – særlig i ansettelse – jeg kan ikke fastsette lønn, det gjør dekanus.»

«Stillingsvernet er et hinder for effektivitet og omstilling. I praksis vil folk fortsette som før og sterke rettigheter reduserer leders handlingsrom.»

«I det daglige er handlingsrommet ok. Personalsaker, undervisning, forskningsprosjekter osv.»

«Vidt mandat, kan f.eks. styre hvem som får lønn – skremmende.»

«Den viktigste jobben innenfor handlingsrommet er å rekruttere de rette folkene etter hvert som seniorer går av.»

Ledernes uttalelser er til dels motstridende. Hovedfunnet er imidlertid at myndighetsfordelingen og regelverket setter klare begrensninger, og oppfattes å innsnevre muligheten for å utøve reell personalledelse.

På den andre siden mener et par av lederne at handlingsrommet er stort nok med tanke både på den daglige driften og i et langsiktig personalplanleggingsperspektiv. En leder peker på ansvaret forbundet med å fastsette lønn, og er skremt over konsekvensen for den enkelte medarbeider som berøres av lederens vurderinger. Dette kan bety at lederen legger bånd på seg og er forsiktig med å bruke det handlingsrommet vedkommende faktisk har.

Ni av de 12 lederne forklarer sine muligheter som leder, sine ambisjoner og hvor stort handlingsrom de har som ledere, ut fra forholdet til kollegene, tradisjonen og ikke minst holdninger omkring frihet i forskningen:

«Forholdet til kollegene er viktig. Tiltakene som innføres av ledelsen må være slik at den vanlige medarbeideren aksepterer dem.»

«Har ikke behov for eget lederhandlingsrom overfor faglige kolleger.» «Vil ikke ha konflikt med sterke kolleger. Forskerne er selvstyrt.»

«Professorene er ikke lette å lede, selv om det kun er få som er vanskelige – men de begrenser handlingsrommet. Det gjør det lettere å lede dem hvis du er sterk faglig selv. Da får du tillit til at du kan gjøre faglige vurderinger.»

«En instituttleder skal være forsiktig med å lede den enkeltes forskning. Den er fri og temaene må vokse fram fritt.»

«Forskning styres av den enkelte og av insentiver/såkornmidler/prosjektmidler.»

«På forskningssiden kan man styre gjennom rekruttering. Kan også tipse folk om gode kontakter på forskningssiden. Det er en form for styring»

«Forskjell på forskningsledelse, er personlig, kan bare gi råd, og undervisningsledelse hvor jeg tar beslutninger etter faglærermøtene.»

«Kan påvirke studiene og undervisningsprogrammene mye både her lokalt og sentralt.»

«Har fått en del gjennomslag på studiesiden, men det er en tung prosess fordi folk har sterke meninger om undervisningstilbudet.»

Handlingsrommet; *«Mikromanipulering er stikkordet. Kan gjøre små grep som over tid forandrer ting.»*

Utsagnene er tydelige på at instituttleder reelt sett verken har, eller vil ha særlig myndighet til å lede forskning.

Selv om utsagnene om faglig ledelse tyder på at instituttleder har større handlingsrom innenfor undervisningsporteføljen enn når det gjelder forskning, oppleves rommet totalt sett å være begrenset. Lederne mener selv det ikke er ønskelig med aktiv faglig ledelse, og de ønsker ikke noe stort handlingsrom, særlig på forskningsarenaen. Som utdanningsledere er instituttlederne noe mer aktive. Inntrykket her er at utforming av studieprogrammer, antall foreleste kurs og undervisningsbelastning osv. har et lederfokus. En forklaring kan være at undervisningsvolumet har direkte konsekvenser for økonomien, at utdanningstilbudet er viktig med tanke på å tiltrekke seg studenter og det handler også om å balansere fordelingen av arbeidsoppgavene blant de vitenskapelige ansatte. Instituttlederen praktiserer en kombinasjon av arbeidsledelse og mer overordnet ledelse av undervisningstilbudet, og tar gjennom det større handlingsrom innenfor utdanning enn forskning.

Ni av 12 instituttledere satte handlingsrom i sammenheng med NTNUs styrings- og ledelsesstruktur. Dette kunne være både administrative systemer, retningslinjer, oppgaver og uklare ansvarsforhold:

«Uklar instruks – hva slags oppgaver som skulle løses. Tvetydig.»

NTNU er ikke helt i fase internt. Det kommer motstridende styringssignaler. Jeg må håndtere det overfor de ansatte – det ødelegger tilliten. NTNU må bestemme seg og sette klare rammer slik at det blir mulig å lede.»

«Rammen blir ikke forutsigbare. Strukturene er ikke stabile nok. Gjelder økonomi, midlertidige ansatte osv. Blir veldig mye brannslukking – alt blir uforutsigbart.»

«Det ligger mange hindringer for handlingsrom ved at man ikke kjenner systemet, politikk, mekanismer, årshjul, budsjett. Sentrale systemer, eks. innkjøp, styrer en del rutiner og legger merkelige føringer for hvordan vi jobber.»

«Men fakultetet begrenser fullmaktene når det passer. Rollefordelingen mellom dekanus og instituttleder er for diffus. Har nesten ikke myndighet, den ligger hos fakultetet.»

«Syns ikke fakultetet setter grenser. Vet ikke. Mange forventninger om rapporteringer fra fakultetet/NTNU – det setter praktiske begrensninger fordi tiden brukes opp.»

«Stillingsbeskrivelsen tilsier at det er mye man skal gjøre. Faglig ansvar, personalansvar, ledelsesansvar, ...men det er problematisk med så mange definerte oppgaver når vi ikke har mandat til å utføre dem. Det skyldes både økonomi og beslutningsstruktur. Jeg må virke gjennom dekanatet.»

«Ville satt ting ut i livet mye raskere hvis jeg hadde råderett og virkemidler, og kanskje prioritert annerledes hvis jeg hadde sluppet løypa gjennom fakultetsledelsen.»

«Min holdning til ledelse er preget av å følge målstyringen. Direktiver, indikatorer, handlingsplaner og strategi ovenfra. Det viktigste er å holde ting i gang.»

Hovedintrykket er at summen av styringsstrukturer, systemer og uforutsigbarhet begrenser handlingsrommet. Mange av instituttlederne var opptatt av kompliserte administrative systemer, vanskelige regler, rapportering og mangelfull informasjon. Alt dette tar tid og binder opp lederne. I praksis kan det begrense handlingsrommet ved at lederen ikke får tid til mer ledelsesmessige oppgaver. Lederne ser ikke muligheter og handlingsrom fordi de mangler innsikt i vanskelige regler, og har heller ikke kapasitet til å følge opp.

Uklart ansvar og manglende samsvar mellom instruks og reell fullmakt skaper usikkerhet, og begrenser i praksis handlingsrommet. Mest tydelig er likevel myndighetsfordelingen mellom fakultet og institutt. Dekanen har stor formell myndighet. Dette begrenser instituttleders

handlingsrom direkte, men også indirekte ved at fakultetet trenger tid på å kontrollere og godkjenne instituttleders beslutninger. Gjennom dette påvirkes både instituttleders ambisjoner og prioriteringer.

At handlingsrom begrenses av fullmakter, økonomi og lignende faktorer er neppe spesielt for universitetene. Når så mange likevel opplever seg styrt ovenfra kan det selvsagt hevdes at det er en påregnelig konsekvens av linjeorganisasjonen og målstyrings- og rapporteringsregimet i universitets- og høgskolesektoren. Men det er også grunn til å spørre om NTNU mangler gode samarbeids- og dialogarenaer mellom dekan og instituttleder, og om ledelse på ulike nivåer i for stor grad foregår uavhengig av hverandre?

Det er videre nærliggende å stille spørsmål om disse forholdene skyldes manglende motivasjon/fokus og kompetanse blant ledere på flere nivåer, eller om instituttlederrollen er uklart definert og praktisert fra universitetsledelsens side. På bakgrunn av instituttledernes egne vurderinger synes det siste å være tilfellet. Lederne etterspør i prinsippet tydeliggjøring av ansvar og myndighet både i formelle dokumenter som styringsinstruks og fullmaktskart, og at myndighetsfordelingen følges opp på en konsekvent måte i samhandlingen med den øvrige lederlinjen. Instituttlederne etterspør også mer kunnskap om systemer og retningslinjer mv. Samtidig gir deres uttalelser grunnlag for å stille spørsmål ved instituttledernes vilje til selv å utvikle sitt handlingsrom, være proaktive, prioritere ledelse og utnytte de muligheter et grovmasket styringsregleverk gir.

Holdning til jobben, mål, ambisjoner og motivasjon som instituttleder kan også direkte og/eller indirekte ha betydning for utvikling av handlingsrom og lederrollen. Alle lederne, bortsett fra 2 berørte dette i intervjuene:

«Oppførte meg som tillitsvalgt – mentalt tok det tid før jeg så meg som leder. Hadde ikke tenkt å bli leder.»

«Hadde ikke eksplisitt ønske om å bli leder. Men det var ok, visste jeg hadde talent fordi jeg er ryddig og systematisk. Men syntes det var artig å prøve. Men lederjobben skal ikke gå på bekostning av faglig utvikling og karriere.»

«Prioriterer faglig utvikling framfor å være instituttleder – vanskelig å motivere seg. Men har fått mer sans for lederoppgaver generelt.»

«Mål...å være institutt, ikke privatpraktiserende professorer.»

«Sa ja fordi det var bare ett år⁸, det var taktiske smart, gjelder å bli ferdig med det.»

«Har tenkt på saker jeg vil tillegge vekt. Det har vært nyttig.»

«Hadde ingen spesielle saker jeg vil løfte fram. Men du har ideer om hva du vil med instituttet. Det er derfor du tar jobben.»

«Har innført felles infomøte som er et forsøk på både forbedre det sosiale og infoen fra leder.»

«Motivasjonen er knyttet til at jeg ønsker å få orden på interne systemer og rutiner/insentiver og at jeg ønsker å påvirke instituttets overordnede veivalg - står i en spesiell situasjon fordi vi kan velge tre ulike men avgjørende faglige strategier.»

«Sa ja fordi jeg ønsket å oppnå noe i jobben.»

Uttalelsene spenner fra temmelig defensive innganger til jobben, til en mer offensiv holdning hvor lederen har klare mål og ønsker å ha påvirkning, i det minste på enkeltsaker ved instituttet. Men ingen av uttalelsene vitner om høy motivasjon for jobben i seg selv. Jobben må gjøres, men en lederkarriere motiverer ikke som karrierevei. Alle de intervjuede var klare på at de i et lengre perspektiv prioriterte vitenskapelig arbeid framfor lederkarriere (sitatene om det er referert under delkapittel II).

Manglende motivasjon for ledelse som noe mer enn å holde hjula i gang, eller å få gjennomslag på avgrensede områder, innebærer trolig at man ikke legger sin fulle kraft og kapasitet inn i stillingen. En slik holdning setter sannsynligvis mentale sperrer for ambisjoner og hva man har lyst til å ta fatt – og virker følgelig begrenset på handlingsrommet.

I intervjusekvensen om handlingsrom falt det også en del kommentarer på det mer generelle planet, nærmest som enkeltstående resonnementer omkring instituttlederrollen og handlingsrom. Her er spredte enkeltuttalelser hvor 5 av instituttlederne er representert:

«Ok handlingsrom hvis man gjør det på rette måten. Flinke folk er ikke begrensende på handlingsrommet. Har stor mulighet til å få til ting. Bra handlingsrom, men det begrenses av for liten kapasitet internt på instituttet.»

⁸ Ble leder fordi den opprinnelige lederen sluttet. Normal funksjonsperiode er fire år.

«Føler personlig ubehag ved å ta kontroversielle beslutninger – det begrenser handlingsrommet.»

«Mye opp til lederen selv. Det bygger på å ha tillit til å opprettholde instituttets tarv innenfor et system. Sammenslåingen (av instituttene) har falt på plass i min periode. Det gir rom for mer ledelse fordi folk er ikke mistenksomme lenger og tror du har en annen agenda.»

«En annen enklere modell er færre professorer, med høyere status, kompetanse og myndighet. Mindre sentrale regler. Med hvert sitt støtteapparat – ville økt handlingsrommet – skapt mer handlekraft og tøffere prioriteringer for å nå sentrale mål.»

«Dekanus er sterk, han er lederen, instituttlederne er i praksis administrative ledere.»

Uttalelsene om at de ansattes dyktighet og personlige ressurser er en mulighet til å skape utvikling og endring, og at lederen får reell autoritet og myndighet hvis hun/han har tillit tyder på at det i en viss utstrekning er opp til instituttlederne selv å bygge tillit for å utvikle handlingsrom og forme lederrollen.

Likevel, sitatene spriker fra å slå fast at det er handlingsrom hvis man vil, via frykten for å ta vanskelige beslutninger, til å knytte lederhandlingsrommet temmelig ensidig til professorenes rolle og status. Sitatene viser at handlingsrom er individuelt fenomen. Hver enkelt leder «konstruerer» sitt handlingsrom og konstruksjonen påvirkes både av forhold i organisasjonen og personlige forhold. De organisasjonsmessige forholdene kan bl.a. knyttes til en oppfatning om at NTNU ikke har utviklet og internalisert klare forventninger til, og mål for instituttlederrollen. Det mer personlige i konstruksjonen er individuelt og sammensatt.

Schiefløe (2006) peker på at virkeligheten er et subjektivt og foranderlig fenomen. Den enkeltes virkelighet kan sees som en konstruksjonsprosess dannet med utgangspunkt i observasjoner, fortolkninger og læring, påvirket av omgivelsene og forstått på en slik måte at den oppleves som subjektivt meningsfull. Schiefløe illustrerer ved å henvise til «Thomas-teoremet: *Hvis mennesker definerer situasjoner som virkelige, så blir de virkelige i sine konsekvenser*».

Det er ikke vanskelig å tenke seg at instituttlederne avveier sine ambisjoner, balanserer sin innsats som ledere mot mer attraktive oppgaver (f.eks. forskning), vurderer sine ressurser og omgivelser – og gjennom slike prosesser danner sitt individuelle handlingsrom. Det kan argumenteres for at en slik tilnærming til handlingsrom handler om rasjonell og relevant ledelse. Den gode lederen sørger for til enhver tid å ha et adekvat handlingsrom. Mitt inntrykk er likevel

ikke at dannelsen av instituttledernes handlingsrom kan forstås slik – nedenfor forsøker jeg å forklare hvorfor.

Handlingsrom et sammensatt fenomen

Intervjuene tyder på at instituttledernes handlingsrom påvirkes av en hel rekke faktorer:

Økonomi, personalregler, myndighetsfordeling, uklarhet ovenfra (fakultet og NTNU sentralt), administrative rutiner og systemer, sterke personer blant kollegene, fagprofesjonenes autonomi, egne lederambisjoner og motivasjon mv.

Faktorene ovenfor kan samles i tre hovedkategorier; 1) formelt handlingsrom, 2) normativt handlingsrom (kultur og normer), og 3) kognitivt handlingsrom (den enkelte leders holdninger).

Formelt handlingsrom

Formelt handlingsrom er knyttet til stillingens formelle mandat og dens formelle plattform i form av myndighet og oppgaver NTNU legger til instituttlederne. Instituttledernes instruks, lover og reglementer, budsjetter og administrative systemer faller innenfor denne kategorien.

Instituttlederne knytter mye av sitt handlingsrom til formelle forhold – særlig når de snakker om at de har lite handlingsrom. Det dannes et inntrykk av at aktiv ledelse og utviklingsmuligheter vanskeligjøres på grunn av stramme budsjetter og regler knyttet til tjenestemannsretten. Instituttlederne opplever det formelle handlingsrommet som begrensende også fordi det kompliseres gjennom uklare fullmakter, uklare linje- og myndighetsstrukturer og tungvinte administrative systemer.

Kategorien formelt handlingsrom setter konkrete grenser, men gjennom budsjettbevilgning og stillingsinstruks gis det også fullmakter og muligheter. Bare et par av lederne ser det formelle handlingsrommet som et mulighetsrom.

Det kan være en fare for at det defensive synet på formelle rammer fører lederne inn i en passiv lederrolle hvor man overlater mye ledelse til systemer og forskrifter, og at man i realiteten bruker de formelle reguleringene av handlingsrommet som en unnskyldning for å ta ledelse.

Normativt handlingsrom

Strand (2008) peker på at et kjennetegn ved kultur er at den *«inneholder verdier og normer som er retningsgivende for oppfatninger, handlinger og verdsettinger»*.

Dette dreier seg om uttalte normer og standarder som setter grenser for skikk og bruk, herunder hva som oppfattes å være god instituttledelse. For instituttlederne synes det å være viktig å oppføre seg på en slik måte at hans/hennes ledelse er i samsvar med normene ved instituttet.

Frihet i forskning og undervisning og høye faglige standarder innenfor den enkelte fagdisiplin er viktig i et universitetsmiljø. Det er fagets krav til kvalitet og forsvarlighet som i prinsippet definerer når et arbeidsstykke er godt nok. Innhold og omfang av undervisning og veiledning reguleres primært ut fra faglige kriterier. Og hva som er god forskning bedømmes av sakkyndige komiteer og et internasjonalt forskersamfunn.

Intervjuene viser at instituttledernes handlingsrom begrenses av fagprofesjonenes standarder for hvordan faglige oppgaver skal løses og organiseres. Faglig kvalitet er styringskriteriet. Instituttlederne er selv kunnskapsarbeidere og stiller i liten grad spørsmål ved ekspertenes makt over kjernevirksomheten. De vet selvsagt også at de er avhengige av de vitenskapelige ansattes koordinering og kvalitetssikring av sitt arbeid. I tillegg mener lederne at stor frihet i forskningen, og følgelig stor personlig frihet for den enkelte, er viktig for å skape gode resultater. Utfordringen ledelsesmessig er at dette tolkes som om at ledelse ikke er nødvendig, eller i alle fall må begrenses til nødvendig administrasjon. Mange synes gjennom dette å krympe lederhandlingsrommet og tar i begrenset grad en lederrolle innenfor forskning og utdanning.

Kognitivt handlingsrom

Begrepet kognisjon viser til temaer som oppfatning og tenkning, persepsjon og resonnering. (Wikipedia. Den frie encyklopedi).

Gjennom erfaring og læring utvikler instituttlederne en oppfatning av sin rolle og sitt handlingsrom. Denne oppfatningen bygger i tillegg på forestillinger, motivasjon og ambisjoner vedkommende hadde for instituttlederrollen før hun eller han gikk inn i den. Av intervjuene går det fram at enkelte ledere har klare mål og ambisjoner og ser mange muligheter, mens andre tolker mulighetsrommet innskrenkende og går inn i instituttlederrollen med en defensiv holdning med begrenset rom for ledelse og endring.

Det kognitive handlingsrommet styres av individuelle faktorer, og varierer fra person til person. Motivasjon og ambisjon ser likevel ut til å være en felles faktorer i dannelsen av handlingsrommet, og det ser ut til å være en sammenheng mellom lav motivasjon for lederjobben og defensive holdninger til hva som faktisk er mulig å påvirke, dvs. hva slags handlingsrom man oppfatter å ha som leder.

Handlingsrom som rammebetingelse for instituttledelse

De viktigste enkeltfaktorene som danner handlingsrommet ser ut til å være:

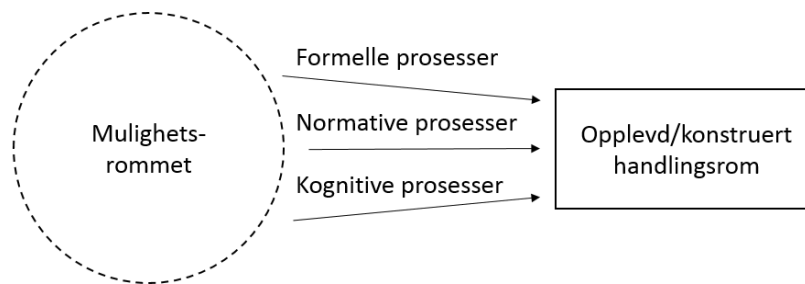
- Konkrete og formell rammer og myndighetsfordeling
- Uklare instruksjer
- Administrativt arbeid som binder mye tid
- Forskningen skal være fri og uavhengig og i liten grad ledes
- Primært faglig renommé og respekt, ikke ledelse, gir instituttlederen troverdighet og tillit blant kollegene – og handlingsrom
- Handlingsrommet lider under mangel på tid fordi lederen opprettholder aktivitet som forsker og lærer, også i lederperioden
- Ledernes ambisjoner for instituttet og som ledere, har stor betydning for oppfatning av handlingsrommet

Handlingsrom som rammebetingelser og sentrale konsekvenser for instituttlederrollen:

- Instituttlederne har et klart bilde av begrensninger i rammebetingelsene og innordner seg rammene. Ikke minst de normative men også de formelle. Det kan føre dem inn i et defensivt lederskap preget av brannslukking og reaktiv ledelse, og gir lite rom for endring og utvikling.
- Kortsiktige praktiske oppgaver som er enkle å gripe fatt i, og formelle regler synes å ha stor påvirkning på agenda. Gjennom det begrenses instituttlederens handlingsrom – bort fra overordnet og langsiktig ledelse og i retning forvaltning og daglige problemer
- Det normative handlingsrommet medfører sterk tro på konsensus særlig når faglige spørsmål skal avgjøres. Kollegiale prosesser forsinkes og styrer i stor grad ledernes beslutninger og handlingsrom – men gir også oppslutning og demper mulige konflikter
- Siden instituttlederrollens handlingsrom er knyttet til fagprofesjonenes verdier og kultur, må instituttlederen bygge tillit og troverdighet som leder gjennom å opprettholde høyest mulig faglig aktivitet, noe som kan innebære deltidsledelse, og redusert kraft og handlingsevne som leder.

Samlet sett oppfattes fenomenet handlingsrom som en begrensende størrelse, og ikke som et mulighetsrom fordi i instituttlederene i konstruksjonen av sitt «individuelle handlingsrom legger større vekt på begrensende faktorer enn på muligheter. Det kan føre lederen inn i rollen som passiv leder, og vektlegging av administrasjon og forvaltning (management) fremfor å være veiviser og inspirator (leadership).

Fig. 4.1. Instituttlederens konstruksjon av lederrollens handlingsrom



Figuren illustrerer at med utgangspunkt i et relativt åpent og lite definert mulighetsrom konstruerer instituttlederene et avgrenset handlingsrom gjennom fenomener knyttet til formelle forhold, normative forhold og kognitive forhold.

Del II Dilemmaer og mellomlederspennet

Begrepet mellomleder er elastisk. Mintzberg (2009:110) peker på at «*middle management can be an awfully broad term*», og presiserer at han «i akkurat denne boka» definerer mellomledere som ledere som rapporterer til overordnede ledere, og samtidig har ledere som rapporterer til seg. Hatch (2006) utvider perspektivet, og knytter begrepet til ledere som oversetter toppledelsens strategiske visjoner og samordner og integrerer virksomheten, mens arbeidsledelse knyttes til å administrere ansatte fra dag til dag.

Følgende sitat om mellomlederen (Ladegård 2010: 209) beskriver godt det jeg mener med mellomlederspennet i den videre drøftingen av dilemmaer og spenninger: «*Lederen er tildelt myndighet ovenfra ved å ha mer eller mindre definerte ansvarsområder, og nedenfra ved at medarbeideren tildeler autoritet.*»

Selv om enkelte instituttledere leder enheter med rundt 200 ansatte står instituttlederen overfor mange oppgaver som er typiske for mellomledelse. Som å organisere virksomheten på grunnivået, formidle informasjon og forventninger opp og ned i linjen, og løfte fram kjernevirksomhetens behov og profil – og harmonisere dette med overordnede mål og strategier.

Å være valgt leder innebærer at mandatet kommer fra kollegene, og det å være grunnplanets mann eller kvinne får stor tyngde i rolleutøvelsen. Samtidig er instituttlederen en del av den formelle lederlinjen ved universitetet. I praksis skal instituttlederen lede autonome vitenskapelige ansatte, og samtidig holde instituttet innenfor en felles overordnet strategi og styringslogikk. Dette kan skape spenninger, krysspress og dilemmaer. Men også andre faktorer, f.eks. krevende personalsaker og interne prioriteringer, kan medføre dilemmaer og anspente situasjoner for instituttlederne.

Sitater og vurderinger – dilemmaer og spenninger

I forrige delkapittel presenterte jeg sitatene tematisk. I dette delkapitlet, og i det neste, presenterer jeg funnene personorientert. Årsaken er at uttalelsene om dilemmaer og ledelse er mer individuelt preget og har noe større spredning enn synspunktene på handlingsrom. En personorientert presentasjon gir dermed mer informasjon, men fører nødvendigvis til at sitatmengden øker noe.

Nedenfor følger en gjennomgang av ledernes tanker om dilemmaer og spenninger. Jeg følger opp hver enkelt leders synspunkter med korte kommentarer før jeg avslutningsvis også her beveger meg over i det tematiske ved å drøfte de faktorene som framstår som de viktigste.

Instituttleder 1

«Vitenskapelige ansatte med sterke personlighetstrekk blant forskerne – er et dilemma for disse er ofte de beste forskerne, men krever mye oppmerksomhet og kan oppføre seg på grensen til trakasserende overfor andre.»

«En klar mellomlederrolle – som skvises fra alle kanter – kan påvirke – det leder gjør må oppleves som bra av de andre.»

«Rollekonflikt mellom linje og de ansatte er ikke noe stort problem.»

Lederen mener instituttlederne som mellomledere generelt er utsatt for krysspress og vedkommende opplever spenninger i forholdet til enkeltansatte. Mulige interessekonflikter mellom å være lokal leder for de ansatte og samtidig representant for sentral styringslinje oppleves ikke som problematisk.

Instituttleder 2

«Lite utsatt for det...krysspress. Har vært tilløp til diskusjon om min lederrolle. Noen mener jeg skal «sørge for instituttets syn», jeg mener jeg skal være leder.»

«I noen diskusjoner mener ansatte jeg må slåss hardere oppover og ikke akseptere direktiver, jeg mener jeg må være lojal mot linjen.»

«Det er krysspress innenfor økonomi. Kan ikke påvirke hva instituttet tjener, men blir stilt til ansvar for forbruket.»

«Største dilemma er lederkarriere vs. forskerkarriere. Kjemper for å ha undervisning, men makter ikke å forske siden instituttet er så stort. Men det er et valg jeg har gjort, ikke et offer.»

Lederen peker på flere spenningsområder men syns likevel ikke krysspress og dilemmaer er noe stort problem. Men lederrollen er likevel et dilemma i forhold til forskerkarrieren.

Vedkommende opplever spenninger i lederrollen langs to akser; balansen mellom å være leder og å være tillitsperson – og motsetning mellom å være instituttets talsperson og ivareta instituttets og de ansattes interesser vs. å lede på vegne av dekan og linjen.

Instituttleder 3

«Krysspress mellom fagfolkene her som har sin forskningsretning og fakultetet som vil en annen retning. Opplevde det som vanskelig i en tilsettingssak. Var veldig tungt fordi jeg har samarbeidet med denne faggruppen – skulle nå bestemme over dem. Fulgte fakultetet - personlig belastning.»

«Fordeling av kontor kan skape strid – setter spor for ettertiden.»

«Et underliggende dilemma er avveiningen mellom forskning og ledelse. Er her fordi jeg vil forske og undervise. Ledelse er ikke noe alternativ – næringslivet er alternativet.»

Vedkommende henviser først og fremst til en konkret sak som han opplevde som krevende – i prinsippet dreier dette seg om spenningen mellom å være linjeleder vs. å lede en lokal enhet hvor de ansatte har egne ønsker og meninger. Spenningen blir forsterket fordi han selv som forsker har samarbeidet med det aktuelle forskerfellesskapet – og viser særlige dilemmaer instituttledere kan pådra seg ved å fortsette sin forskning og ha nært faglig samarbeid med grupper blant kollegene. Han drar også fram at praktiske ting som kontorfordeling skaper press og setter spor. Som de andre peker han på leder – forsker dilemmaet.

Instituttleder 4

Krysspress; «Ikke så mye av det. Er de ansattes representant oppover i systemet. Er uenig med enkelte i personalsaker – de vil ikke ha meg som leder – men det er en del av jobben.»

«I de store strategiske diskusjonene er dette et problem siden instituttet er uenig med fakultetet.»

«Er leder på heltid. Men underviser og forsker litt. Ambisjoner om å bli professor. Prioriterer forskerkarrieren selv om jeg er leder nå. Dette er et vanskelig valg å ta når man blir leder. Lederkarriere er ingen karrierevei.»

Vedkommende identifiserer seg med de ansatte og tar deres parti mot linjen. Hun ser seg som forsker og har nok vært i tvil om det er riktig å ta ledervervet siden det går utover forskerkarrieren. Ellers nevner hun at det oppstår uenighet i personalsaker. Det innebærer press og spenninger, men kan neppe karakteriseres som et særskilt lederdilemma i instituttlederjobben. Hun gir uttrykk for at for henne personlig er ikke krysspress noe problem, men hennes uttalelser indikerer at det er klare spenninger mellom fakultet og institutt.

Instituttleder 5

«Er på den ene siden tilhenger av enhetlig ledelse fordi ansvaret er så stort at jobben krever det, på den andre siden støtter jeg representativt demokrati gjennom styre – dette går ikke opp.»

«Stadig spenning mellom å være tillitsvalgt og leder – legger bånd på meg. Men er linjas mann i siste instans.»

«Et krysspress i forhold til det sosiale, ikke det at jeg er ledelsens mann og ikke de ansattes, men det sosiale.»

«Management vs. styring er et vedvarende dilemma. Er lojal overfor linja men identifiserer meg med Humboldt-tradisjonene. Fri forskning, grunnforskning osv. vs. behov for effektiv ressursbruk osv. Krevende å lede i et slikt regime, men det er håndterbart.»

Dilemma; «Professorer som vil ha full autonomi og frihet, og jeg har sagt at vi skal forfølge våre interesser. Men på noen områder må vi levere f.eks. studier– da har jeg måttet si nei.»

Denne lederen opplever dilemmaer og krysspress både på det mellommenneskelige plan, på det ideologiske planet og i operativ ledelse. Han er i tvil om ordningen med enhetlig ledelse og er tilhenger av fri forskning uten regulering gjennom måltall og tellekanter. Dette er krevende fordi han må forvalte et regime han er tvilende til. Og også fordi det innebærer at han noen ganger må si nei til ansattes planer og ønsker. Samtidig opplever han seg personlig skviset siden lederrollen krever avstand fra de nære kolleger.

Instituttleder 6

«Ikke bekymret for forholdet til kollegene, fordi instituttet er lite med gode relasjoner og viktige saker er drøftet i faglærermøter ol.»

«Det viktigste er at instituttet fungerer, men må samtidig forholde meg til linja oppover. Nivået over har makta – vil ikke ha konflikt med dem.»

«Konfliktsaker er vanskelig og krevende.»

Vedkommende hadde lite å si om dilemmaer og krysspress. Han ledet et lite og oversiktlig institutt og balanserer instituttets og fakultetets interesser på en måte som ikke oppleves som

konfliktfylt mellom interessentene. Uttalelsene bør sees i sammenheng med at lederen ikke hadde andre ambisjoner enn å holde hjulene i gang, og at dette var siste jobb før pensjonering.

Instituttleder 7

«Viktigst å ha gode relasjoner nedover i ditt eget system.»

«Har tillitsbasert og viktig relasjon til dekanus. Dekanibeslutninger er førende for instituttet og jeg følger dem selv om jeg ikke er enig i alt.»

«Det store krysspresset er internt når du ønsker å justere faglig retning. Dette er slitsomt og det blir støy, men jeg har fått til en del endringer.»

«En instituttleder kan ikke være tillitsvalgt. Bør være ansatt og ha et mandat ut fra det.»

«På den andre siden skal man være talsmann for sine ansatte, men samtidig må man kunne ta upopulære beslutninger som leder. Beslutninger handler ikke om å tekkes kolleger, men om å følge en strategi.»

Leder eller forsker? *«Jeg prøver begge deler og det er en svakhet. Og det er slitsomt. Folk rundt 60 som er ferdig med forskerkarrieren bør bli ledere – unngår da denne konflikten.»*

Denne instituttlederen omtaler dilemmaer og krysspress nærmest ut fra en prinsipiell synsvinkel. Han reflekterer omkring balansen i lederjobben. Han skal både fremme instituttets interesser og samtidig følge en overordnet strategi, noe som kan skape interessekonflikter. Han beskriver likevel at han ikke har særlige vansker med krysspress. Unntaket er når han skal gjennomføre endringer i kjernevirksomheten og fagprofesjonen står mot lederens ønsker om endringer. Også denne lederen opplever konflikter i forhold til å være både leder og forsker.

Instituttleder 8

Dilemmaer; *«Har ikke vært situasjoner hvor jeg har vært skviset. Min lojalitet ligger hos instituttet. Så lenge man tar beslutninger ut fra helheten går det greit og tenker grundig gjennom ting på forhånd.»*

«Et menneske har den fordømte plikt til å se helheten og leder må kunne si fra. «Har gjort det kraftig to – tre ganger.»

Vedkommende opplever verken krysspress og dilemmaer. Mye av forklaringen ligger trolig i hennes uttalelser om ledelse (delkapittel III) hvor hun framhever at instituttet er lite og det er forståelse for at noen må være leder.

Instituttleder 9

«Har fått en arbeidsgiverdimensjon fordi instituttet har fått større ansvar, bl.a. for økonomi – men det er veldig uklart. Formelt er fakultetet arbeidsgiver, men det forventes at instituttet også er en del av den rollen. Dette skaper spenninger – kan leve med det.»

«Ivaretar helheten og kollegene. Tillit er noe du har bare så lenge du fortjener det. Lojaliteten ligger hos instituttet.»

«Har måttet velge mellom fakultetets og instituttets strategier/synspunkter. Har valgt instituttet – det gir meg trygg grunn under føttene. Er de veldig uenig får de kaste meg.»

Dilemma; *«Tilliten settes i spill gjennom pålegg ovenfra. Å være åpen med informasjon kan være å spille med tilliten. Hvis forutsetningene svikter – f.eks. lovnad om prosjektmidler – da mister du tillit. På den andre siden mister man systemets tillit hvis man ikke er åpen. Dette viser hvor viktig det er med stabile rammebetingelser og at NTNU holder det de lover.»*

«Spenning er en indikasjon på at du gjør noe riktig, at du gjør noe som har betydning og som engasjerer. Må bruke skjønn og finne løsninger. Ledelse er knyttet til skjønn.»

«Som leder må du sette opp målene og gå foran, men du er samtidig en av flokken. Dette trenger ikke å kollidere med autonomien. Lager ikke mål for enkeltpersonene, men mål for virksomheten.»

Lederen har et nyansert bilde av dilemmaer og knytter det bl.a. til tillit. Vedkommende ivaretar både helheten og kollegene, og mener at det gir tillit både oppover og nedover i systemet. Samtidig legger han ikke skjul på at han er instituttets mann. Uttalelsen om at han er en av flokken, samtidig som han setter mål for virksomheten, handler om ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Han antyder at vitenskapelige ansatte aksepterer ledelse, prioriteringer og retning på overordnet nivå så lenge de beholder sin faglige frihet og blir ivaretatt som

kolleger. Han viser at dilemmaer kan oppstå på grunn av organisasjonsstrukturen og myndighetsfordelingen, og peker på at sider ved systemet kan skape unødvendige spenninger fordi ansvar og myndighet ikke henger sammen – og fordi man ikke kan stole på lovnader fra overordnet myndighet. Vedkommende peker på flere spenningsområder, men har funnet en ledelsespraksis som gjør at han lever (godt) med dem.

Instituttleder 10

Relasjoner og linje; *«Like god lojalitet begge veier. Har en meglerrolle mellom fakultetet og de ansatte på instituttet.»*

Dilemmaer; *«Opplever ikke dette som vanskelig personlig, men det er tilløp til krysspress mellom fakultetet og de ansatte på instituttet.»*

Leder vs. forsker; *«Forskerkarriere går foran lederkarriere.»*

Lederen opplever ikke særlig krysspress eller dilemmaer. Han har et godt forhold både oppover og nedover, men ser at det kan være motstridende interesser mellom institutt og fakultet. Det kan virke som om han «stiller seg utenfor» det han omtaler som tilløp til krysspress mellom de ansatte på instituttet og fakultetet. Hans identitet er som forsker og han ser ikke noe problem med det i forhold til lederjobben.

Instituttleder 11

«Skulle jeg måtte velge mellom lederkarriere og forskerkarriere ville det blitt forsker.»

«Et dilemma er at små institutter må forholde seg til akkurat det samme som store, uten å ha tilsvarende med ressurser. Er pålagt en viss aktivitet men har ikke bemanning/kapasitet.»

«Setter meg i klemme i forhold til fagmiljøet pga. manglende respons ovenfra, og fordi jeg skal representere fagmiljøet og samtidig være en del av fakultetsledelsen. Sier på instituttet at nå skal jeg gripe fatt i det, og ser for meg sånn og sånn løsning, så får jeg ikke aksept, eller jeg får aksept men det drar ut i tid.»

«Et press mellom lojalitet som del av ledelsen oppover og forpliktelser i forhold til instituttet nedover. Hvis lojaliteten virkelig har blitt satt på prøve ville jeg fulgt fakultetet.»

«Mye diskusjon er også et dilemma, det kan bli for konformt.»

«Et dilemma/krysspress at jeg deltar i undervisning og forskning sammen med mine kolleger. Så jeg er ikke bare instituttleder som kan tre ut og være bare leder. Jeg er dypt inne i undervisning sammen med kolleger. Da kan det bli vanskelig å ta vanskelige saker på en ordentlig måte.»

Lederen er inne på at systemet skaper krysspress ved at det forventer like leveranser og oppfølging (f.eks. rapportering) også fra små institutter som ikke har ressurser på linje med de store. Langt viktigere er spenningen som kan oppstå når instituttlederen på vegne av instituttet ikke får respons eller fakultetet er uenig i viktige saker for instituttet, og hvor fakultetet har midler og myndighet.

Også denne lederen synes det er vanskelig å være både likestilt forskerkollega og leder for sine forskerkolleger. Det er særlig krevende å ta vanskelige lederavgjørelser overfor de man har nært forsknings- og undervisningssamarbeid med.

Instituttleder 12

«Å legge for stor vekt på synspunkter nedenfra vil skape systemkonflikter. Eksemplet er de ansattes tilbøyelighet til å tilby alt for mye undervisning ut fra sin faglige holdning til emnene. Dette er på tvers av pengestrømmen og man får ikke finansiering – og de ansatte slites ut. På sikt en umulig situasjon.»

«Er en stor interessekonflikt mellom å engasjere meg i faglig arbeid og å være tøff og ryddig i personalhåndteringen.»

«Mange medarbeidere opplever det foregår mye der oppe de ikke klarer å tilslutte seg. Nye IT-systemer, innkjøpssystemer, internasjonalt ledende.»

«Klarer ikke å si nei til de faglige oppgavene samtidig med at jeg er leder. Det fører til et veldig stort arbeidspress. Er ikke på NTNU for å være leder – ønsker å forske og undervise. Når man egentlig har lyst til å gjøre andre ting enn å være leder blir kombinasjonen av dette grunnleggende ønsket, og det at jobben er veldig krevende noe som kan brenne deg ut hvis du sitter for lenge. Nå er identiteten professor med temporært lederansvar.»

Dilemmaet leder og kollega gjelder også her. Det blir vanskelig å være leder når man i daglig arbeid går for langt i å sidestille seg med kollegene. I tillegg er han inne på konfliktene denne

kombinasjonen skaper med tanke på stor arbeidsbelastning og belastning identitetsmessig, han ønsker å være forsker, men er leder. Han peker ellers på et klassisk konfliktpunkt, nemlig ulike mål og interesser mellom de vitenskapelige ansatte som lar seg lede av faget, og linjen som ledes etter byråkratiske mål- og resultat prinsipper.

Spenningsområder og dilemmaer

Intervjuene viser mange forhold og områder som kan skape spenninger, dilemmaer og interessekonflikter for instituttlederne:

Leder og forsker – yrkeskarrieren

- Instituttlederens største rollekonflikt har utgangspunkt i et privat dilemma med røtter i yrkesvalget om en vitenskapelig karriere som kommer i motstrid til å ta krevende lederoppgaver. Ved første blick kan dilemmaet synes å være av praktisk karakter, og dreie seg om tidspress. Imidlertid stikker det dypere og handler om identitet, og leder til ambisjonen om å kombinere ledelse og vitenskapelig arbeid. Dilemmaet preger hverdagen og fører til mental slitasje, travelhet og problemer med å ha stor nok avstand til vanskelige beslutninger

Ulike forventninger til instituttlederrollen

- Det sterkeste elementet her er ikke at instituttlederne formelt er ansvarlige overfor rektor og dekan, og samtidig er valgt av kollegene. Spenningen er primært knyttet til verdier, og instituttledernes rolle som formidler av linjens prinsipper, satt opp mot kollegiets og grunnplanets verdier. Dilemmaet illustrerer en klassisk spenning i hybridorganisasjonen mellom logikken fra maskinbyråkratiet med overordnet og sentralisert styring, og logikken fra den operative kjernen i profesjonsbyråkratiet fundert på autonomi og selvledelse
- For lederrollen kan dette beskrives som dilemmaet leder eller tillitsvalgt; balansen mellom å lede på vegne av profesjonskollegiet og/eller å være leder på vegne av eier og overordnet myndighet. Mellomledere må representere og gjennomføre toppledelsens politikk og beslutninger, og samtidig være talsperson og solidariske med egne medarbeidere.

Ideologiske spenninger – personlig overbevisning

- Her tydeliggjøres motsetningene mellom ledelse etter universitetenes tradisjon som frie og uavhengige samfunnsinstitusjoner vs. framveksten av en mer

bedriftsøkonomisk orientert styringsmodell inspirert av New Public Management. For instituttlederene oppleves dette dilemmaet med utgangspunkt i personlig overbevisning om «hva universitetet skal være». Temaet henger sammen med det forrige. Men dilemmaer oppstår her først og fremst fordi instituttlederens grunnleggende verdier, hvor fri forskning og kollegiale diskusjoner er et viktig ideal, støter mot en styringsmodell som begrenser og kontrollerer – og tildeler myndighet til enkeltpersonene, ikke til kollegiet. Dilemmaet er mer personlig og knyttet til lederen selv, enn det forrige, som kan knyttes mer til roller og tradisjoner

Systemskapte (og praktiske) spenninger og konflikter – organisasjons- og styringsstrukturen

- Dette er et gjennomgående funn og knyttes først og fremst til spenninger mellom fakultet og institutt. Fakultetet representerer overordnet ledelse og ser tiltak og beslutninger fra et annet perspektiv enn instituttet som representerer seg selv. Det handler tilsynelatende likevel ikke så mye om makt, men om uklare relasjoner, ting som tar tid og som ikke fungerer (jf. også funnene om hvordan dette påvirket handlingsrommet)

Personalmessige spenninger – personalledelse

- Enkelte medarbeidere gjør mer ut av seg og krever mer oppmerksomhet og innflytelse enn andre. Dette er utfordrende i daglig ledelse

Krysspress og dilemmaer har rot i forhold som kan knyttes til relasjoner mellom personer og til forhold ved organisasjonen eller «systemet». De overlapper og går både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Mange av instituttlederene ga uttrykk for at de har lært å leve med spenninger og motsetninger og at det ikke oppleves om belastende i det daglige. Det betyr ikke at spenninger ikke påvirker instituttlederrollen. Nedenfor utdyper jeg de områdene som hyppigst kommenteres av instituttlederene. For sammenhengens skyld kommer jeg under drøftingene til å gjenta sitater som allerede er referert i den personorienterte gjennomgangen av intervjuene.

Leder og forsker

Alle lederne kommenterte dette temaet, og det er ikke vanskelig å slå fast at instituttlederene oppfatter seg som forskere og ikke ledere. På spørsmål om opplevd dilemma eller krysspress når man setter lederkarriere opp mot forskerkarrieren er typiske svar: «Lederkarriere er ingen karrierevei.» «Forskerkarriere går foran lederkarriere.» «Skulle jeg måtte velge mellom

lederkarriere og forskerkarriere ville det blitt forsker.» Svarene var entydige og instituttledernes absolutte oppfatning av seg selv som forskere var så sterk at de ikke opplevde noe vanskelige verdivalg mellom de to karrierene. Valget var allerede tatt. Ledelse var temporært.

Karrieremessig, verdimessig og ideologisk definerte instituttlederne seg som forskere.

Når de utdypet kom det likevel fram motsetningsfylte forhold, både av praktisk og verdimessig karakter:

«Jobber veldig mye for å klare begge deler. Går utover familielivet.»

«Når man egentlig har lyst til å gjøre andre ting enn å være leder blir kombinasjonen av dette grunnleggende ønsket og det at jobben er veldig krevende noe som kan brenne deg ut hvis du sitter for lenge.»

Aktiv instituttledelse er vanskelig å kombinere med aktiv forskning og undervisning.

Instituttlederne strekker seg likevel langt for å delta i kjernevirksomheten. Den grunnleggende driveren er forskeridentiteten, frykten for å bli faglig akterutseilt og det faktum at de fleste går tilbake til forsknings- og undervisningsstilling etter endt lederperiode. Samtidig har instituttlederne dårlig samvittighet både fordi de verken fyller lederrollen så bra som de ønsker, eller forsker og underviser så bra og så mye som er nødvendig for å være faglig oppdatert.

Bruker de tiden til ledelse gir de opp en viktig del av seg selv, bruker de mer tid på forskning blir de dårligere som ledere. Selv om valget mellom å være leder eller forsker tilsynelatende ikke er vanskelig for instituttlederne, er ambisjonen om å ri to hester samtidig et uløst dilemma. I det daglige dreier dette seg om spenninger omkring stort arbeidspress, følelse av utilstrekkelighet og slitasje.

Et annet spenningsområde knyttet til å være både forsker og leder eksemplifiseres ved følgende:

«Et dilemma/krysspress at jeg deltar i undervisning og forskning sammen med mine kolleger. Så jeg er ikke bare instituttleder som kan tre ut og være bare leder. Jeg er dypt inne i undervisning sammen med kolleger. Da kan det bli vanskelig å ta vanskelige saker på en ordentlig måte.»

Flere av lederne er inne på denne problemstillingen. Man er på den ene siden forsknings- og undervisningskollega, og på den andre siden leder som eksempelvis må gjennomføre innskrenkninger i egen faggruppe.

Som forskere og lærere likestiller lederne seg med kollegene. Å hoppe ut av forskergruppen og være leder for hele instituttet, også overfor kollegene i forskergruppen, krever stor integritet,

styrke og evne til å skille mellom personer, roller og saker. Ved små og homogene institutter kan det tenkes at problemet begrenser seg til å skille personalledelse fra forskersamarbeid. Ved større institutter vil det skjevfordelte samarbeidet med de ansatte, som deltakelse i egen forskergruppe egentlig innebærer, kunne svekke tillit og lederautoritet blant kolleger innenfor andre fagområder.

Dilemmaet er vanskelig å komme forbi siden faglig innsats og godt faglig renommé gir lederen respekt og legitimitet, og fordi lederne selv ønsker å være faglig aktive.

Forventninger til instituttlederrollen

I takt med endringene av styringsregimet i universitetssektoren er kravene til instituttlederen som aktør og leder i et overordnet styringssystem skjerpet.

«Ledelse ble sterkt vektlagt i Kvalitetsreformen, og da særlig faglig ledelse på grunnnivå. Det reflekterer at utdanningsmyndighetene har hatt stor tro på ledelse som virkemiddel for å øke kvaliteten og effektiviteten i forskning og utdanning, som vist i kapittel 1, er vektlegging av ledelse et viktig element i New Public Management.» Ladegård og Vabo (2010:141).

NTNUs har fulgt opp endringene i sektoren, og instituttlederne har myndighet og ansvar som innebærer at beslutninger og aktiv ledelse er knyttet til lederen selv, ikke til et kollegium eller et styre.

Forventningene til denne «nye» lederrollen står i motstrid til kollegiumstradisjonen. Kollegiet, her forstått som de vitenskapelige ansatte ved et institutt, er opptatt av profesjonsautonomi og ønsker først og fremst en leder som er koordinator, tilrettelegger og talsperson – og som leder ut fra kollegiets premisser. Dette innebærer verdibaserte lederbeslutninger tuftet på fagprofesjonens normer og at instituttlederen primært taler instituttets sak, selv om den er på tvers av overordnede mål. Linjen forventer på sin side ledere som følger opp overordnede føringer, ofte basert på kvantitative mål.

Instituttlederen må håndtere kryssende interesser; den faglige autonomiteten blant de vitenskapelige ansatte trekker i retning av minst mulig felles og overordnet ledelse, mens systemets forventninger er ledelse på vegne av universitetet og etter andre prinsipper enn fagprofesjonenes normer. Så lenge mål og interesser er sammenfallende går dette bra, selv om spenningsforholdene er der hele tiden. Når målkonflikter oppstår kommer instituttlederen i press.

Selv om få av instituttlederne rapporterer at motstridende synspunkter mellom organisasjonsnivåene har kommet til praktisk uttrykk og skapt konkrete dilemmaer, er alle bevisst dette spenningsforholdet. Problemstillingen er «latent» og den kan påvirke hva instituttleder bringer opp, hva som tas fatt i, og hvordan saker formidles og behandles – eller ikke behandles.

Instituttlederen må skaffe seg aksept for ledelse gjennom å finne en balanse mellom instituttets hensyn og universitetets felles overordnede strategi – vedkommende må ha legitimitet både ovenfra og nedenfra. Spenningsene dempes gjennom medvirkning, ved å gi de logiske forklaringene og avhenger av hvilke saker som problematiseres. Men dette kan også føre til passiv ledelse, til å unngå endring, til å la det skure, til at instituttlederen for lett bøyer av for krav både ovenfra og nedenfra – og til at lederen blir administrator og forvalter.

Ledelse, endring og fagprofesjonens standarder

«Det store krysspresset er internt når du ønsker å justere faglig retning. Dette er slitsomt og det blir støy, men jeg har fått til en del endringer.»

Dette krysspresset dreier seg om det sterke engasjementet som oppstår omkring endringer i kjernevirksomheten. De vitenskapelige ansatte forvalter fagligheten i sitt fagfellesskap, og endringer som oppfattes å svekke fagets posisjon og status møter motstand og skaper spenning. Argumenter knyttet til økonomi og budsjett, som gjerne formidles ovenfra, blir sett på som mindre relevante. Og instituttlederen kommer i klem mellom linjens og systemets krav til effektivisering og endring, og de fagansattes forventninger om hva som er faglig forsvarlig virksomhet.

Ideologiske spenninger

Ideologien bak styringssystemet i universitets- og høyskolesektoren kan skape dilemmaer for instituttlederne. Dette ble riktignok tatt fram av bare to av instituttlederne, men sett i sammenheng med den kollegiale tradisjonen er dette interessant:

«Management vs. styring er et vedvarende dilemma. Er lojal overfor linja men identifiserer meg med Humboldt-tradisjonene. Fri forskning, grunnforskning osv. vs. behov for effektiv ressursbruk osv. Krevende å lede i et slikt regime, men det er håndterbart.»

Selv om denne instituttlederen ikke definerte klart hva han mente med management vs. styring, var budskapet at en mål- og resultatorientert styringsmodell er grunnleggende feil for et

universitet fordi forskningen skal være fri og uavhengig. Styringsregimet i seg selv oppleves som et dilemma.

Et lignende verdibasert dilemma, som også er knyttet til problemstillingen tillitsvalgt vs. leder, kommer til uttrykk i dette sitatet:

«Er på den ene siden tilhenger av enhetlig ledelse fordi ansvaret er så stort at jobben krever det, på den andre siden støtter jeg representativt demokrati gjennom styre – dette går ikke opp. Stadig spenning mellom å være tillitsvalgt og leder – legger bånd på meg. Men er linjas mann i siste instans.»

Personalmessige spenninger

Det daglige samspillet med kollegene og det indre liv på instituttet skaper også dilemmaer og interessekonflikter:

«Vitenskapelige ansatte med sterke personlighetstrekk blant forskerne – er et dilemma for disse er ofte de beste forskerne, men krever mye oppmerksomhet og kan oppføre seg på grensen til trakasserende overfor andre.»

«Fordeling av kontor kan skape strid – setter spor for ettertiden.»

Disse situasjonene er neppe spesielle for instituttledere, og kunne kommet fra hvilken som helst personalleder. Internt i universitetssektoren er det populært å hevde at universitetene har mange primadonnaer som krever spesialbehandling. Jeg fikk ikke det inntrykket etter intervjuene med instituttlederne. Og mitt inntrykk (i rollen som informant og observatør) er at universitetet er befolket av kunnskapsmedarbeidere som fokuserer primært på jobbinnholdet, og ellers oppfører seg som folk flest. Noen vil gjerne ha et bra kontor, andre lar seg frustrere og kommer med utblåsninger, de fleste er høflige og noen mangler folkeskikk. For ledere handler dette om balansen mellom å gi frihet og rom til dyktige medarbeidere, og samtidig sette grenser og underlegge alle felles krav til medarbeiderskap og medansvar for gode kollegiale forhold. En balanse mellom små og større interesser, men som kan skape problemer hvis den ikke mestres. Spenningene og interessekonfliktene som oppstår må håndteres av alle ledere, også instituttledere.

Systemskapte spenninger og konflikter

Mange spenninger og motsetninger oppstår som følge av organisasjonsstrukturen, styringssystemene og administrative systemer. Disse problemstillingene er gjenkjennbare fra

delkapitlet om handlingsrom. Det er ikke overraskende at vanskelige prioriteringer oppstår når det er knapphet på ressurser eller få valgmuligheter. Styrings- og systemlogikk på ulike nivåer i organisasjonen kan oppfattes som motstridende, eller faktisk være motstridende, og føre mellomledere inn i dilemmaer og lojalitetskonflikter.

«Har fått en arbeidsgiverdimensjon fordi instituttet har fått større ansvar, bl.a. for økonomi – men det er veldig uklart. Formelt er fakultetet arbeidsgiver, men det forventes at instituttet også er en del av den rollen. Dette skaper spenninger – kan leve med det.»

Leder og kollega

En underliggende faktor i instituttledernes opplevelse av dilemmaer og rollekonflikter har sitt utgangspunkt i deres bakgrunn som likeverdig medlemmer i et egalitært fagkollegium. De fleste har lang tjenestetid som likestilt samarbeidspartner og kontornabo som del av kollegiet ved instituttet. Å bli valgt til instituttleder er rent formelt et «opptrykk», som medfører ledelse av kollegene man i mange år har samarbeidet med, og selv vært en av. Men opptrykket kan føre mye mer med seg.

Lysgaard (1961) drøfter fenomener knyttet til kollektivet/en av oss, og mekanismer som oppstår når «en av oss» rykker opp og får ledelse over kollektivet. Lysgaards empiri er hentet fra treforedlingsindustrien på slutten av 50-tallet og dreier seg om kollektivet mellom industriarbeidere og relasjoner til formennene. Hans forskning illustrerer likevel mye av det som skjer når professoren som «en av oss» velges til instituttleder og blir «formannen».

For den som rykker opp medfører den nye stillingen overordnede oppgaver i forhold til de andre i kollektivet, oppgaver som krever forandring fra å være kollega til å bli leder. Lysgaard beskriver hvordan man blir «en ny» for de tidligere arbeidskameratene. Man skifter stilling, og arbeidskameratenes responderer ikke bare i forhold til det formelle stillingsopptrykket, men deres reaksjoner og tolkning medfører at man blir betraktet som en forandret person og blir en fremmed. Rykker du opp, stikker du deg fram og kan stå i fare for å gjøre den største forbrytelsen av alle mot kollektivet; å være bedre enn de andre, og ha større bestemmelsesrett og påvirkning enn de andre – derfor kan du ikke lenger være «en av oss».

Kollektivet står sammen mot styring og reformer, og tar som kollektiv avstand fra myndighetsutøvelse generelt siden det undergraver fellesskapets verdier knyttet til likhet og solidaritet.

For instituttlederen innebærer valget til leder ifølge Lysgaards forskning omkostninger. Hun/han kan miste sin plass som solidarisk medlem i kollektivet og må etablere seg i en ny kultur – lederlinjen. Som fagekspert står vedkommende i fare for å miste faglig tilhørighet med kollegene/kollektivet, i det minste temporært, og «utestengningsmekanismen» oppleves som en form for straff.

I neste runde kan man tenke seg at mekanismene Lysgård beskriver har konsekvenser for lederutøvelsen fordi lederen føler seg forpliktet av kollektivet og er redd for ugjenkallelig å kutte alle tråder. Dvs. den valgte lederen kan enten å prøve å fortsette å være «en av oss», noe som trolig legger føringer på lederutøvelsen, eller ta «formannsmyndigheten» fullt ut og glemme fortiden – med de omkostninger det har.

I en profesjonsorganisasjon, hvor et grunnleggende element er fagkollektivet, er det lett å tenke seg at instituttlederen vil velge en forsiktig og defensiv ledelse for å holde på fagfellesskapet og kunne fortsette å delta i fagprofesjonens utvikling.

Lysgaards funn kan sees i sammenheng med teoriene om organisasjonskultur. Kollektivet er kulturbærer og setter normer for hva som er god oppførsel blant medlemmene. Instituttlederen tvinges gjennom sin rolle i styringslinjen i konflikt med normene, og står derfor overfor ledelsesmessige dilemmaer. Jo mer illegitime linjens krav og reformer oppfattes å være, jo sterkere forskanser kollektivet seg mot kravene. I en tid med store reformer i universitets- og høgskolesektoren illustrer dette sentrale utfordringer i instituttlederrollen.

Dilemmaer, krysspress og instituttledelse

Som nevnt mente mange av instituttlederne at dilemmaer og krysspress ikke var særlig merkbart i hverdagen. Responsen på temaet viser likevel at lederne fortløpende vurderer og tilpasser seg dilemmaer og interessekonflikter.

Det kan argumenteres for et fjerde strekpunkt, nemlig dilemmaer i ledelse generelt. Ledelse handler bl.a. om vanskelige valg, prioriteringer og helhetlig tenkning. I slike situasjoner opplever trolig de fleste ledere dilemmaer når de ikke kan oppfylle alle ønsker og forventninger, når de er usikre på hva som er den beste avgjørelsen og hva som bringer virksomheten framover mot målene. Instituttledere opplever selvsagt alle disse vanskelige avveiningene og presset det medfører. Men temaet ble ikke mye kommentert i intervjuene og problemstillingen er ikke spesiell for instituttledelse. Jeg forfølger derfor ikke temaet videre.

I formingen av lederrollen kommer dilemmaer og interessekonflikter tydeligst til uttrykk på tre områder:

Ledelse når spenninger er sentral kontekst.

- Instituttlederne tilpasser seg krysspreset forventningene fra de to hovedaktørene, de vitenskapelige ansatte og linjen skaper. Og en ramme for ledelse blir å balansere kollegiets myndighet basert på fagkunnskap vs. leders myndighet som representant for linjen. De avveier mulige konflikter og dilemmaer, ikke minst når forskning og undervisning er tema. Terskelen for å gripe inn er høy. De prøver å dempe motsetninger ved å bruke kollegiet som arena for diskusjon og megling

Forskerrollen.

- De faglige ambisjonene fører til slitasje og redusert oppmerksomhet omkring ledelse fordi instituttlederne arbeider svært mye for å fylle både leder- og forskerrollen, og fordi mange har vedvarende bekymringer for den vitenskapelige karrieren. Faren for reaktiv ledelse forsterkes ved at det er en grunnleggende ideologisk motsetning mellom forskerrollen, som lederne tradisjonelt identifiserer seg med, og det nye mer managementorienterte styringssystemet universitetssektoren har fått på 2000-tallet.

Rolleblanding.

- Instituttlederne opplever det som særlig krevende å ta beslutninger omkring faglig utvikling og retning, og står overfor vanskelige avveininger og dilemmaer som forsterkes fordi det er vanskelig å skille rollene som medarbeider, kollega, forskerkollega og leder.

Del III Instituttlederen som leder.

I teorikapitlet gjorde jeg rede for termene ledelse og styring og refererte både til Mintzberg (2009) og Arnulf (2012). Særlig Mintzberg problematiserer et for skarpt skille mellom ledelse (leadership) og styring (management/administrasjon), og hevder at ledere både må lede og styre. Få er nok uenige i det. Imidlertid kan det tenkes at enkelte ledere utvikler jobben – og seg selv til først og fremst å fokusere på administrative oppgaver, dvs. management. Mens andre utvikler en ledelse hvor mål, inspirasjon og motivasjon er sentralt, dvs. leadership. I analysen av instituttledernes ledelsespraksis er jeg bl.a. opptatt av å kartlegge hva instituttlederne legger størst vekt på, lederskap eller styring.

Under overskriften «ledelse» snakket instituttlederne både om ledelse og styring, men også om hvordan de «rigget» ledergrupper og støtteapparat. De fortalte om ledelse av vitenskapelige ansatte, om prioriteringer og viktige fokusområder, og mer generelt om verdier og ideer de bygde sin ledelse på.

Sitater og vurderinger – ledelse

På de neste sidene gjengis sitater fra intervjuene med de 12 instituttlederne. Underveis oppsummerer jeg hvert intervju kort, og avslutningsvis i delkapitlet drøfter jeg hvordan instituttlederne som gruppe kjennetegnes innenfor kategorien ledelse.

Instituttleder 1

«Lederstilen er gjennom involvering, medbestemmelse og belønning - Inntar en tilretteleggerrolle. Trenger ikke å styre fordi det er ansatt dyktige folk her.

Instituttleder er avhengig av gode prosesser med de ansatte og kan ikke kjøre solo.

Tar beslutning når prosessene likevel ikke fører oss i mål. Da må jeg bestemme. Utfordrende å lede seniorer som har vært mine lærere.»

«Uklart om man skulle administrerer eller lede. Formelt har jeg mye makt.»

«Mye administrasjon, lite strategisk ledelse.»

«Må ha høy faglig kompetanse for å lykkes som leder – ellers blir du ikke akseptert – særlig viktig med innsikt i forskning – er det viktigste – men også viktig å kunne kommunisere»

Suksess: Kontorsjef og administrativ støtte man jobber godt sammen med, engasjert kolleger»

Ledelse er ut til å skje etter en filosofi hvor medvirkningsprosesser er sentrale, og lederen mener det ikke er nødvendig med særlig mye «styring» i betydningen ledelse. Lederen peker på mye administrativt arbeid som går på bekostning av overordnet ledelse. Hun understreker behovet for å være faglig akseptert som forsker og nytten av å ha en god administrasjon.

Instituttleder 2

«Annerledes ved NTNU enn i næringslivet. Det muligens kunst. Vanskelig å styre folk. Kollegial ledelse. Få enighet om retning. Forskningsledelse skjer kanskje på faggruppenivå.

Ingen vits i å tvinge gjennom ting.»

«Fagkompetanse er ikke nødvendigvis avgjørende for suksess. Den beste vitenskapspersonen trenger ikke å bli leder. Andre egenskaper som teller; kommunisere, personalbehandling, katalysator, få folk til å samarbeide.»

«Faste ledermøter (hver 14. dag). Leder fra administrasjonen deltar – diskusjonsmøter og informasjon – strategi, undervisning, forskning. Savner et bedre lederteam med kontorsjef (har ikke det nå) og faggruppeledere som ser på seg som ledere»

Denne lederen er som den første orientert om konsensus og fokuserer på at ledelse dreier seg om overordnet retning. Vedkommende vil ikke ta beslutninger det ikke er tilslutning til, og overlater til faggruppene selv å drive forskningsledelse.

Vedkommende fremhever andre egenskaper enn fagkompetanse for å lykkes som leder, fordi han mener det er sløsing med ressurser at de beste forskerne blir ledere. Her er nok ikke budskapet at fagkompetanse er uviktig for ledelse, bare at den ikke skal sløses med.

Vedkommende savner både ledergruppe og bedre administrativ støtte på instituttet, men har i sin lederperiode ikke gjort noe med dette savnet.

Instituttleder 3

«Det tikker og går uten ledelse og uavhengig av leder. Egentlig selvstyrte grupper på dette området. (forskningsledelse, min tilføyelse).

Leder må skjerme folk slik at de kan forske.»

Suksess?: «samarbeid med kollegene, ha ryggdekning fra kollegene, konsensus».

«Leder må ha høy vitenskapelig kompetanse.»

«Lederjobben burde være 100 %, men jeg har både forsket og undervist. Skulle hatt mer støtte i systemet. Kunne da fulgt opp flere saker.»

«Har ledergruppe med faggruppetedere og kontorsjef og student. Ren administrasjon må bort for å få tid til ledelse og kontakt med den enkelte. Innså ikke at administrativ stab burde styrkes før jeg ble leder selv. Sender det til nestemann».

«Ting fungerer slik vi har gjort det og instituttet produserer veldig bra – er fornøyd.»

Lederen er uklar på hva han mener med «mer støtte av systemet», men det kan tolkes både som en bortforklaring av tilsynelatende relativ passiv ledelse, og som en overgang til uttalelsene om at administrativ hjelp burde styrkes, uten at vedkommende selv har villet ta fatt i det. Det kan tyde på at å bruke ressurser på administrativt arbeid oppfattes å være på tvers av de grunnleggende målene for virksomheten, og/eller at lederen ikke klarer å mobilisere seg selv eller kollegene til å sørge for et tilstrekkelig administrativt støtteapparat. Også her legges det stor vekt på selvstyring og tilretteleggerrollen. Det kan synes som om minst mulig innblanding er mottoet. Lederen er også tydelig på at skal han lykkes som leder er høy vitenskapelig kompetanse nødvendig, og han må samarbeide med kollegene og treffe beslutninger etter konsensus. Samlet sett er lederen fornøyd, selv om inntrykket er at mye av ledertiden har gått med til administrative oppgaver.

Instituttleder 4

«Tiltakene som innføres av ledelsen må være slik at den vanlige medarbeideren aksepterer dem.» «Må ha de ansattes tillit. Oppnås via involvering og informasjon. Åpent kontor. Transparente interne retningslinjer som er like for alle.»

«Nødvendig med høy vitenskapelig kompetanse. Må forstå praktiske problemer f.eks. i undervisningen for å være troverdig. En viktig årsak til at man ikke bør være leder på heltid – da blir man administrator.»

«Instituttet skal i sin helhet ledes av de faglige, har derfor ikke kontorsjef. Har jobbet mye som administrator fordi vi ikke har administrativ leder og jeg har ansvar for personal og økonomi. Planlegger å avlaste meg på administrasjonssiden.»

«Har endret meg som person i lederperioden. Ser koblinger og har forventning om å kunne påvirke enkelte saker. Hadde ikke det før.»

«Har ledergruppe som møtes hver 14. dag. Er ukens viktigste møte. Diskuterer viktige saker.»

Vedkommende har gjennom lederperioden utviklet ambisjonen om å lede og påvirke. Beslutningsprosesser er basert på informasjon og medvirkning, og beslutningene må være rasjonelle for de som blir berørt av dem. Også denne instituttlederen ser det som nødvendig med høy vitenskapelig kompetanse for å være instituttleder. Hun argumenterer mot heltidsledelse fordi det korrupperer; det påvirker både troverdigheten og innebærer fare for å bli forvalter og administrator. Vedkommende har likevel jobbet mye med administrasjon, men tar konsekvensene av «farene» ved det, og planlegger avlastning.

Instituttleder 5

«Min ledelsesfilosofi er så lite inngripen og styring som mulig, men så mye som nødvendig. Forskerne er selvstyrt. Mye administrasjon er rutinisert. Legger til rette for å nå hovedmålene og griper inn når vi ikke når målene.» «Har ledergruppe – er veldig fornøyd med organiseringen. Ikke faste møter – færrest mulig møter. Delegerer.»

«Informasjon er viktig. Det ligger i akademikerjobbene å være mistenksomme – derfor trengs mye informasjon.» «Høy vitenskapelig kompetanse er en forutsetning. Bra renommé som forsker gir legitimitet til å stå imot. Må være i samsvar med strategiene til fakultetet for å lykkes - må innrette meg.»

«Ledererfaring er veldig viktig – kan ta bedre beslutninger når man har erfaring og kjenner systemet.»

«Har lagt vekt på å lede. Har lagt vekt på å ha en best mulig administrativ stab som kan ta det rutinemessige.»

Vedkommende er opptatt av ledelse og avhjelper seg med forvaltningsoppgaver gjennom administrativ stab. Det legges stor vekt på informasjon og medbestemmelse. Han opplever det

som svært nyttig å ha faglig autoritet, men vektlegger også å ha erfaring som leder for å lykkes i instituttlederjobben. Samtidig signaliserer han stor frihet til de ansatte, men er også tydelig på at han må gripe inn og lede når han mener det er nødvendig. Hva det betyr i praksis ble ikke problematisert videre i intervjuet. Lederen var imidlertid klar på at ledelse er nødvendig og at instituttlederjobben er en del av en samlet linjeledelse, selv om mye av arbeidet ved instituttet ledes av forskerne selv.

Instituttleder 6

«Suksess; Lytte, høre på, finne ut hva som foregår. Vær saklig – unngå at lederen blir «konflikten» ikke saken.» «Vitenskapelig kompetanse er viktig.»

«Legge forholdene til rette for de som skal forske, men ikke legge seg oppi. Viktig å se det som kommer og bringe folk sammen.» «Griper inn i misnøye ol. når det er nødvendig.»

«Mer ledelse enn administrasjon. Har profesjonell administrasjon.»

Lederen er opptatt av en saklig tilnærming til lederoppgaven og mener vitenskapelig kompetanse er viktig for å lykkes i jobben. Lederfilosofien er tilrettelegging. Han er observatør internt og skaffer seg oversikt og kobler dette til kunnskap om omverdenene slik at instituttet kan tilpasse seg best mulig. Samlet sett synes det som om han er bevisst på å unngå å være for mye administrator, men fokuserer på ledelse, primært gjennom fasilitering og ved å bidra til nettverk. Han tar nødvendige beslutninger hvis de ansatte ikke finner løsninger selv.

Instituttleder 7

«Bruker mesteparten av tiden til å lede. Møter og diskuterer med folk som har et ærend. Bruker tid på konfliktløsning – det er viktig ledelse. Bruker lite tid på administrasjon.

Er ikke vanskelig å ta den vanskelige samtalen med noen når det eksempelvis går dårlig med undervisningen. Men det er vanskelig å lykkes for da må begge gjøre noe med det.»

«En utfordring å være instituttleder. Store meningsforskjeller og får ikke alltid dekanus med meg. Det er tyngre å føle at man jobber mot fakultetet enn å få kjeft nedenifra – det må man regne med.»

Suksess; «Må være vitenskapelig og skjønne forskning. Må kunne ta beslutninger og stå for dem – ikke ledes til omkamper. Må være tydelig leder. Erfaring er viktig. Leder må ha tillit som person og leder, ikke som tillitsmann. Må gjøre en jobb til gagn for alle. Da blir heller ikke enighet om enkeltbeslutninger så viktig hvis tilliten bare er der.»

«Har ledergruppe med nestleder, fagledere og administrativ leder. Møtes ofte og alle viktige saker drøftes og avgjøres etter råd fra dem. Må ha et godt administrativt støtteapparat.»

Denne lederen skiller seg fra de andre respondentene ved å fokusere mer på at lederen først og fremst må ha tillit. Tillit beskriver han nærmest som en personlig egenskap. Han framhever at man må lede på vegne av alle og unngå å bli oppfattet som representant for bestemte interessenter. Vedkommende opplever jobben som krevende og synes manglende støtte fra linjen er særlig utfordrende. Det tyder på at hans ledelse er forankret oppover i systemet og at svikt fra fakultetet svekker fundamentet for ledelse.

Lederen framhever, som de andre, betydningen av å ha vitenskapelig kompetanse for å kunne skjønne hva man leder. Men han peker også på at erfaring og beslutningsevne er viktig for å lykkes. Samlet sett fremmer han en holdning om at instituttledelse må tuftes på en nødvendig faglig kompetanse innenfor vitenskapsfeltet, men utover det må ledelse bygge på personlig integritet, tillit, en hensiktsmessig organisasjon, og god administrativ støtte slik at lederen selv kan fokusere på ledelse.

Instituttleder 8

«Forskere er ikke enkle å lede, men har fått til noe forskningsledelse gjennom at alle bidrar fra sitt ståsted mot et felles prosjekt. Har revidert instituttets strategiplan. Der måtte jeg inn å styre. Alle ville ha med alt.» «En instituttleder skal være forsiktig med å lede den enkeltes forskning. Den er fri og temaene må vokse fram fritt.»

«Har utøvd ledelse, men ikke så mye at kursen er endret.»

«Folk skal vite hvorfor jeg tar en avgjørelse – særlig når de ikke liker den.» «Folk forstår bedre enn før at lederjobben er en stilling og ikke så mye tillitsvalgt. Oppfatter meg ikke som tillitsvalgt.» «Som valgt kan du la være å ta beslutninger du burde ta fordi du skal tilbake som professor etterpå.»

«Viktig med høy vitenskapelig kompetanse. Veldig nyttig med godt administrativt støtteapparat og erfaren kontorsjef.»

«Det har vært en utvikling – før var det reiseregninger og timeplan – nå er det ledelse. Gjør en del administrative ting fordi vi mangler administrativ kapasitet og fordi det er raskere å gjøre det selv enn å forklare det til noen.»

Lederen uttrykker en forsiktighet i forhold til å utøve ledelse, det skal ikke «ledes for mye». Men lederbeslutninger tas når det er nødvendig og det åpenbart ligger til rette for det, som her når man får en mulighet til å samle kollegiet om et felles prosjekt – og som de kan delta i ut fra egne premisser. Transparens synes sentralt, medarbeideren skal vite hvorfor en avgjørelse er tatt. Dette kan forstås både i et informasjons- og medvirkningsperspektiv, men også ut fra å forklare og argumentere rasjonelt for eventuelle kontroversielle beslutninger. Vedkommende følger opp de andre intervjuede med å framheve høy vitenskapelig kompetanse som en nødvendighet for å kunne utføre jobben, og verdsetter også en god administrasjon.

Instituttleder 9

«Må utføre jobben etter beste skjønn. Innebærer involvering i de viktige sakene og å avlaste dem for de rutinemessige sakene. Har konsultert fagfolkene og kjørt interne prosesser for å få konsensus. Mye diplomatisk lemping fra meg. Godværsledelse, ikke sterk og klar styringsledelse. I starten var jeg opptatt av tillitsperspektivet, nå er det mer arbeidsgiverlinjen. Har endret seg underveis. Men er begge deler.»

Suksess; «Høy faglig kompetanse som vedlikeholdes også når man er leder. Er også viktig å ha bra faglig renommé når man skal drive faglig ledelse, holder ikke å være professor hvis alle vet at du er avdanket. Må være god stifinner – finne løsninger. Avgjørende viktig å ha god administrasjon – støtteapparatet må ta unna de ordinære sakene og leder kan ta de store sakene i ledergruppa. Erfaring er viktig.»

«Personalsaker er vanskelig – spenninger i personalet. Dårlig samarbeid over lang tid. Får kunnskap som kan være tung å bære. Opplevs som svik når folk ikke gjør jobben sin ordentlig eller opptrer veldig uheldig. Også belastende med stadige kursendringer ovenfra – det er et systemsvik. Teppet rykkes bort under deg.» Har måttet bruke mer tid på administrasjon enn jeg ville.» «Du blir dårlig leder – blir reaktiv pga av en dårlig organisasjon.»

Ledere er avhengig av andre for å få ting gjort. Denne lederen drar fram det problematiske i at forutsetningene svikter, enten ovenfra eller nedenfra. Lederpraksisen ser ut til i stor grad å dreie seg om tilrettelegging for kjernevirksomheten. Forskning og utdanning skal gå problemfritt, og slik det er tenkt av de vitenskapelige ansatte. Instituttlederen rydder veien, fjerner forstyrrelser og dytter oppunder som best han kan.

Også denne lederen legger stor vekt på beslutningsprosesser og medvirkning. Samtidig påpeker han en utvikling som også andre har vært inne på, fra en tillitsmannsorientert ledelse hvor man primært representerer de ansatte, til ledelse mer knyttet til linjen og systemet hvor instituttlederen representerer overordnede myndigheter og eier.

For å lykkes vektlegges også her høy vitenskapelig kompetanse, og godt faglig renommé. Det siste ser ut til å handle om personlig respekt. God administrativ støtte går igjen som suksessfaktor. Administrative oppgaver ser ut til å kreve mye tid og innsats.

Instituttleder 10

«Støtter opp om folkene. Gir styringssignaler og diskuterer med professorene. Professorene driver sine «butikker» godt. Jeg legger til rette, men de styrer selv. Forer dem med informasjon om nye prosjekter, søknadsrunder mv.»

«Styrer strategisk ved nytilsetninger – fyller ikke nødvendigvis hull. Har fått det brukbart til. Diskuterer dette i kollegiemøtene.»

«Må spørre folk om de vil gjøre ting, har ingen tvangsmidler. Leder er koordinator og må få ting til å skje. Normalt er vi enige, hvis kollegiemøtet er uenige bestemmer jeg, hvis de er uenige med meg bøyer jeg av. Vil ikke kjøre på tvers.»

«Instituttet er bredt så det er vanskelig å være faglig på vitenskapelig nivå på alt. Men jeg kjenner alle fagområdene. Uten denne kunnskapen så blir det problemer.»

«Må tilpasse lederstilen til hver enkelt fordi folk er så forskjellige. Man må være seg selv og ta ting når de kommer og tenke litt strategi i tillegg. Bra å være integrator.»

«Har bra hjelp av administrasjonen, men det er mange saker og mye papir og byråkrati. Administrasjonen mangler kompetanse på budsjett – det må jeg gjøre.»

Denne lederen legger som mange av de foregående stor vekt på tilretteleggingsrollen. Vedkommende driver dialogbasert ledelse både gjennom tilrettelegging, ved å kanalisere prosjekter og gjennom innflytelse på rekrutteringen. Men hvis kollegene er uenige i en beslutning blir den ikke tatt. Han driver langsiktig forskningsledelse gjennom nytilsetting. Han framhever betydningen av å kjenne instituttets fagområder, men ikke på vitenskapelig nivå. Vedkommende tilpasser lederstilen i forhold til aktuell person.

Instituttleder 11

«Har instituttmøter hver tirsdag. Informasjon og faglige temaer om forskningsprosjekter, reiser mv. De faglige tingene håndteres her. Får innspill. Mye diskusjon, og fungerer som et forum for å finne felles løsninger. Blir vi ikke enige i møtet så beslutter jeg og bruker diskusjonen i møtet som grunnlag. Har bestandig fulgt rådene fra møtet. Er en kultur for diskusjon, og får både innspill og forankring i instituttmøtene.»

«Gjør oppmerksom på aktuelle nettverk, skaffer kompetanse slik at folk kan gjennomføre forskningsprosjektene, men virker mest gjennom strategidiskusjonene. Min rolle er å legge til rette slik at det fungerer, ikke å styre. Folk må ta ansvar og håndtere ting selv. Ting sklir videre under en felles overordnet forståelse/overenskomst. Lederen må få hjulene til å rulle.»

«Prøver å kanalisere forskningen fordi vi ønsker å øke volumet, men det er bedre å opprettholde engasjementet enn å være eneveldig.»

Suksess; «Må ha klare strukturer på fakultetet og mellom fakultet og institutt når det gjelder oppgaver, prosedyrer, mandat, beslutninger. Det er kjempeviktig å vite hvordan forskning og undervisning foregår for å være instituttleder. Det gir autoritet å være faglig dyktig innenfor sitt felt.

Viktig med en god sekretærfunksjon. Å ha tid og kompetanse tilgjengelig. Personlig egnethet for ledelse er viktig. Også kompetanse på ledelse.»

«Føler at jeg bruker alt for mye tid på rutinene, administrasjonen. Det er i alle fall et stort potensial som ikke er tatt ut når det gjelder ledelse/strategisk ledelse.»

Vedkommende føyer seg inn i rekken som betoner informasjon, medvirkning og demokrati. Problemer diskuteres og løses kollektivt og lederen følger kollegiets råd. Ledelse skjer på

overordnet nivå, gjerne gjennom strategidiskusjoner i kollegiet.

Vedkommende legger vekt på tilretteleggerrollen og det beste er at han kan opptre nesten usynlig i kulissene, trekke i tråder, fasilitere og støtte. Som for de andre fremheves betydningen av å ha faglig kompetanse for å være instituttleder, men ikke så sterkt som mange av de andre respondentene. Vedkommende legger også stor vekt på personlige egenskaper, ledererfaring og tilstrekkelig tid til å gjøre jobben.

Lederen opplever at han bruker for mye tid på administrative oppgaver.

Instituttleder 12

«Du ødelegger deres (de vitenskapelige ansatte, min kommentar) identitet og selvrespekt hvis du bestemmer over dem og tar store beslutninger. Derfor krever beslutninger prosess.»

«Trenger ikke nødvendigvis høy vitenskapelig kompetanse for å være leder. Men må ha solid arbeidslivserfaring og ledererfaring fra industrien. Må kjenne fagområdet godt. En slik leder kan bli avfeid i diskusjon med tunge fagkolleger, men ikke sikkert. Det avhenger av personlige egenskaper, autoritet, om han/hun gjør en god jobb, er dedikert, lytter, prøver å finne kompromisser osv.»

«Er ikke kultur for ledelse på heltid på mitt institutt og ved fakultetet. Dette kan endres gjennom en erkjennelse av at universitetet får ledere som settes i stand til å gjøre en god jobb.»

«Lederen som tillitsvalgt passer ikke i det nye systemet, med inntektsfordelingsmodell, rangering, produksjon/tellekanter, indikatorer mv. En felles strategi på fakultetsnivå betyr mer i et sånt system. Det innebærer også mer makt til dekanus og linjen.»

«Administrativt støtteapparat er veldig viktig. Vi mangler kapasitet på det. Har ikke kontorsjef. Har ikke prioritert det pga. økonomien. Den økte byråkratiseringen av universitetet krever også mer profesjonelt administrativt personale.»

Også her er det viktig med medvirkning når viktige beslutninger tas. De ansatte har stor frihet. Lederen nedtoner høy vitenskapelige kompetanse som avgjørende suksessfaktor for instituttledelse, og mener det holder med tilstrekkelig kjennskap til fagområdet hvis lederen ellers klarer å bygge respekt og tillit gjennom å gjøre en god jobb. Lederen framhever betydningen av god administrativ støtte.

Instituttledelse – holdninger og adferd

Det er en tvetydighet i svarene fra instituttlederne. På den ene siden gir de uttrykk for at de leder, men sier samtidig at de i minst mulig grad legger seg borti de vitenskapelige ansattes disposisjoner. Likedan gir de uttrykk for at de prøver å unngå administrasjon og forvaltning, men sier samtidig at dette er et område som krever relativt stor innsats og oppmerksomhet.

Sentrale faktorer i instituttledernes tilnærming til ledelse ser ut til å være:

- Det legges stor vekt på medvirkning, informasjon og drøftinger før beslutninger fattes, og når det gjelder kjernevirksomheten tas beslutninger etter en konsensusmodell hvor de vitenskapelige ansatte/kollegiet har avgjørende myndighet. Ingen av de intervjuede tar beslutninger på tvers av et enstemmig kollegium.
- De vitenskapelige ansatte overlates i stor utstrekning til selvledelse både som enkeltpersoner og fageksperter, og som gruppe
- Lederne er tilretteleggere for de vitenskapelige ansatte slik at forskning og undervisning kan gå uhindret
- Ledelse utøves indirekte og langsiktig, ved tilrettelegging, informasjon, diskusjon, gjennom ressurstilgang og ved nytilsettinger mv.
- Lederne utfører i varierende grad administrative oppgaver selv, men mange framhever at dette uansett er et område som tar mye tid og oppmerksomhet – og beklager seg over det. Men instituttlederne tar likevel i liten grad ledelse over dette feltet i den forstand at de oppgraderer, bemanner, organiserer og kompetansehever slik at lederen selv kan fristilles for å lede kjernevirksomheten.
- Flertallet vurderer det som avgjørende viktig å ha høy vitenskapelig kompetanse for å lykkes som leder. Et par av de intervjuede mener likevel det holder med «tilstrekkelig» faglig kompetanse kombinert med lederdyktighet og erfaring

Ledelse i praksis

Daglig ledelse

På tross av at lederne er fullt bevisst sitt mandat fra rektor og dekan, som innebærer at de har stor myndighet til å ta beslutninger, vegrer de seg for å ta avgjørelser kollegene ikke støtter. Denne praksisen kan spores tilbake til holdningen om at de vitenskapelige ansatte selv best håndterer løpende spørsmål og prioriteringer innenfor kjernevirksomheten.

Tilsynelatende virker det som om instituttlederne tolker autonomiteten de vitenskapelige ansatte har som et slags signal om at ledelse generelt ikke er så viktig. På den andre siden gir mange av lederne uttrykk for at ledelse kreves og er nødvendig. Forklaringen på dette paradokset er sammensatt. Men mye kan forklares med normer og kultur jf. delkapittel II. Mye kan også forklares med travelhet og stort fokus på forvaltningsmessige oppgaver som stadig krever umiddelbar aksjon, usikkerhet omkring egne fullmakter og handlingsrom, og at lederne opplever instituttlederrollen som uavklart både prinsipielt og i praksis – og de ser på ledelse som noe temporært.

Det fører til at lederne ikke bare overlater til den enkelte å lede og forvalte seg selv i det daglige arbeidet, men langt på vei også overlater overordnet ledelse til profesjonsgruppene selv.

Instituttledere og lederskap

I teorikapitlet var jeg inne på forskjellene mellom ledelse og styring, og påviste at god ledelse er viktigere jo mer autonome medarbeiderne er. Barnard (1936) formulerte det slik: *“In those situations where people do not have to obey but only choose to do so out of self-interest, then leadership is required.”*

Intervjuene viser at det er et potensial for mer «leadership» blant instituttlederne. Ledelse som kilde for inspirasjon og motivasjon, som grunnlag for felles retning og oppslutning om overordnede prioriteringer ser ut til å ha lite oppmerksomhet.

Instituttlederne begrenser i stor utstrekning sin lederrolle overfor de vitenskapelige ansatte til å lede gjennom samtale, rådgivning, hjelp med nettverk, legge til rette og understøtte. Og fasiliteringen foregår i stor grad på medarbeidernes premisser – deres prosjekter, prioriteringer og normer.

Instituttledere og administrasjon og forvaltning

Instituttlederne er en del av en ledelseslinje som bl.a. bygger på administrative prosesser som medfører forvaltningsoppgaver og tilhørende saksbehandling. For lederne, (og trolig også for vitenskapelige ansatte), oppleves de administrative mekanismene som betydelig styring i seg selv. Instituttlederen står i spennet mellom de to kulturene i hybridorganisasjonen og opplever det som sin oppgave å skjerme de vitenskapelige ansatte fra byråkrati og administrasjon og ivareta balansen mellom ledelse og profesjonsfrihet i organisasjonen. Det har to direkte konsekvenser. Det mest åpenbare er ledernes bruk av tid og innsats på administrative prosesser. Det andre er relativt begrenset handlingsrom for ledelse. Instituttlederne demper motsetningene i organisasjonen gjennom en forsiktig ledelse i samsvar med profesjonsgruppens normer.

Summen av dette ser ut til å være en tilbøyelighet til mye fokus på administrasjon og forvaltning og lite fokus på overordnet ledelse.

Ledelse med basis i vitenskapelig kompetanse

Alle de intervjuede framhever nødvendigheten av at instituttlederen har høy faglig kompetanse. Sentrale begrunnelser er legitimitet og autoritet, og at det er nødvendig med vitenskapelig kompetanse for å forstå oppgavene de man leder arbeider med og slik kunne bidra til deres arbeid.

Begrunnelsene er relevante, men de har noen konsekvenser; Siden instituttlederne opprettholder sin primære identitet som vitenskapsmann/kvinne, også når de går inn i lederrollen, knytter de suksess og egenvurdering av seg selv som leder primært til faglig merittering. Det er derfor liten interesserte for å utvikle seg selv som leder, for å satse på en lederkarriere og å lede i et langsiktig perspektiv. Ledelsesoppgavene tar mye tid, men instituttlederjobben blir likevel betraktet som deltidsjobb, og (med rette) som noe temporært.

Instituttlederne agerer på mange måter som vitenskapelig ansatt også når de er ledere. Mye ledelse foregår derfor etter lignende metoder som for forskning, dvs. diskusjon, drøfting og analyse er lederverktøyet. Som en følge av dette blir beslutnings- og aksjonsorientering lavt prioritert.

Del IV Empiri og teori

Her sammenligner jeg enkelte funn fra intervjuene med teori. I intervjuene var ledelse et sentralt tema, mens organisasjonsstruktur og organisasjonskultur ble berørt mer indirekte. Følgelig bruker jeg mest plass på drøfting av ledelse, mens organisasjonsstruktur og organisasjonskultur får rollen som rammer for utøvelse av instituttledelse. Framstillingen bygger til dels på min allmenne kunnskap om NTNU, og den er ikke en omfattende og systematisk gjennomgang av teori vs. empiri, men en drøfting på områder hvor det er mulig å gjenkjenne elementer fra begge deler.

Organisasjonsstruktur

NTNU er organisert etter en hierarkisk modell med rektor og sentrale staber øverst på organisasjonskartet, deretter fakulteter med dekan som leder, og nederst i hierarkiet er instituttene. Instituttene har en relativ enkel og oversiktlig organisasjonsstruktur med korte kommunikasjons- og styringslinjer. Instituttadministrasjonene varierer betydelig i størrelse og ivaretar sammen med fakultetene det vesentligste av administrative og tekniske støttefunksjoner. De fleste instituttadministrasjonene ledes av en kontorsjef som rapporterer til instituttlederen. Ulike infrastrukturfunksjoner som bygningsmessig drift, og til dels IT, ivaretas gjennom sentraliserte støttefunksjoner.

Majoriteten av de ansatte ved instituttene er vitenskapelige medarbeidere. De utgjør den operative kjernen. Det er innført ulike faglige og administrative støttesystemer, f.eks. kvalitetssikringssystemer, elektronisk læringsplattform, systemer for innkjøp og reiseregninger mv. Slike forvaltningsorienterte systemer legger ulike praktiske føringer på de vitenskapelige ansatte, men rokker ikke ved deres autonomi og kontroll over eget arbeid.

Formelt har instituttleder eller dekan, med unntak av den enkelte vitenskapelige ansattes forskningsfrihet, den endelige beslutningsmyndighet i alle saker ved instituttet. I praksis synes myndigheten å være mest tydelig i administrative prosesser og forvaltningsmessige spørsmål. Beslutninger knyttet til faglig kvalitet og god yrkesutøvelse innenfor vitenskapsfagene tas i praksis av den operative kjernen. De vitenskapelige ansatte har gjennom sin kontroll over forskning og undervisning også stor innflytelse og myndighet i mer overordnede spørsmål, som felles mål og strategi.

Kreativitet, utvikling og innovasjon ligger i universitetenes samfunnsoppdrag, og det kan være nærliggende å spørre om organisasjonsstrukturer som entreprenørorganisasjon og den innovative organisasjonen er sentrale organisasjonsprinsipper? Mange oppgaver synes tilsynelatende å

organiseres etter en adhokratisk tilnærming. Arbeidsmåter og mekanismer som prosjektmetodikk, bilateralt og multilateralt samarbeid og gruppestrukturer er vanlig. Nettverk spiller en viktig rolle. Samtidig har universitetene som del av statsforvaltningen omfattende forvaltnings- og driftsoppgaver. Dette medfører staber som løser sine oppgaver etter byråkratiske prinsipper.

Strand (2007) bruker betegnelsen ekspertorganisasjon der Mintzberg (1979) bruker profesjonsbyråkrati. Strand beskriver ekspertorganisasjoner som virksomheter hvor posisjoner og innflytelse i stor grad bestemmes av yrkesmessig status, hvor fagkompetanse er viktig kriterium for rekruttering, hvor arbeid samordnes og styres av ekspertenes kunnskap – og hvor ledelse som ikke bygger på faglig autoritet har liten plass.

Ut fra både Mintzbergs og Strands fortolkninger synes det klart at NTNU kan karakteriseres som en ekspertorganisasjon, og instituttlederrollen må forstås innenfor profesjonsbyråkratiets rammer. Den hybride organisasjonsstrukturen med stor operativ kjerne og staber for forvaltning og administrasjon er lett gjenkjennelig.

Organisasjonskultur

Sentrale elementer fra teorien om organisasjonskultur var kultur som «noe felles og overordnet», og hvordan kultur dannes og endres. Schein (1985). Jeg konsentrerer derfor drøftingen nedenfor om disse to temaene.

Felles kultur.

Jeg har ikke sammenlignet NTNU med andre universiteter, og har ikke grunnlag for å hevde at det finnes en særskilt NTNU-kultur. Å lete etter en slags «bedriftskultur» gir trolig også lite mening – dimensjonen yrkeskultur eller profesjonskultur synes mer relevant i et profesjonsbyråkrati. Det at fagekspertgruppen er stor og dominerende tilsier at profesjonskulturen knyttet til faglighet, uavhengighet og kollegiale tradisjoner også dominerer den felles overordnede kulturen. Inntrykket fra intervjuene, hvor mange av instituttlederne refererte til fagekspertenes kultur som noe gitt, bekrefter dette resonnementet.

Fagekspertgruppen tilfredsstiller gjennom sine felles faglige normer kulturteoriens krav til «et mønster av grunnleggende antakelser» og møter også kravet til «gruppe». Jf. «*Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe...*» Schein (1985).

Med utgangspunkt i de hybride trekkene ved profesjonsbyråkratiet, kan det stilles spørsmål om universitetet har flere lag av kultur, den dominerende profesjonsorienterte kulturen, og en

«administrativ kultur» drevet fram gjennom byråkratiets virkemåte og det faktum at universitetet også har mange ansatte i tekniske og administrative stillinger. Lite tyder imidlertid på det. Lokale kulturer, enten de er knyttet til ulike yrkesgrupper eller til ulike deler av campus, kan trolig karakteriseres som subkulturer under den dominerende felles kulturen.

Kulturdannelse.

Den dominerende kulturen vil selvsagt ha stor betydning for utvikling av verdier og holdninger som grunnlag for videre kulturutvikling.

Sentralt i kulturutvikling er organisasjonsmessig læring, men også kulturutvikling gjennom rekruttering og sosialisering av nye organisasjonsmedlemmer. Schein (1985). I alle disse prosessene er fagekspertene sentrale – fra rekruttering og sosialisering, til stor innflytelse på organisasjonsmessig læring som følge av sin tolkning av ulike forslag, hendelser og tiltak. I praksis fungerer prosessene som verktøy og mekanismer for å opprettholde den operative kjernens dominerende innflytelse over organisasjonskulturen.

I teorikapitlet var jeg inne på at ytre trusler kan medføre samling om felles verdier og kultur. Sammenlignet med mange andre europeiske land, særlig etter finanskrisen i 2007, er universitetssektoren i Norge relativt skjermet og står ikke overfor verken finansielle kriser eller manglende oppslutning fra politikere og myndigheter. Instituttledernes tvil og skepsis knyttet til styringsreformene i sektoren kan kanskje tolkes som en reaksjon på ytre trusler. Men reaksjonene mot myndighetenes styringsideologi var ikke ensidig negative blant lederne, og innebærer neppe etablering av ny kultur, men tvert imot oppslutningen om og forskansning i profesjonskulturen.

Schein (1985) diskuterer hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen. Ut fra empirien ser det ut som om instituttlederne kan drive kulturutvikling langs to hovedakser. I rollen som vitenskapelig ansatte, og i rollen som instituttleder. Og en faglig respektert og velrennomert instituttleder vil trolig ha et noe bedre utgangspunkt for kulturutvikling enn hvilken som helst annen velrennomert kollega. Jeg fikk imidlertid ikke inntrykk av at instituttlederne var særlig opptatt av sin rolle i kulturdannelsen, men snarere tilpasset og utøvde sin ledelse slik at den passet inn i den dominerende kulturen.

Konsekvenser.

Både dominerende kultur og sentrale faktorer i kulturutvikling ved et universitetsinstitutt er knyttet til den operative kjernen. Instituttlederen er eventuelt kulturutvikler i kraft av sin faglige status, ikke primært i kraft av å være leder. Følger av denne dominansen ser man tydelig i bl.a.

instituttledernes normbaserte oppfatning av sitt handlingsrom, og i spenningene og motsetningene mellom å representere styringslinjen vs. den operative kjernes kultur for autonomi. I praktisk ledelse kommer dette til uttrykk gjennom en forsiktig og tilbakeholden ledelse. Instituttlederne innordner seg fagekspertenes kultur, og tilpasser sin ledelse til fagekspertenes arbeidsmåter og syn på ledelse.

Ledelse

Mye av ledelsesteorien er individuelt orientert og typisk knyttet til enkeltpersoners ferdigheter og egenskaper. Mine observasjoner er knyttet til instituttledelse som overordnet fenomen. Jeg har, som nevnt i teorikapitlet, følgelig noe begrenset grunnlag for å drøfte de mest personorienterte teoriene.

Personlighetstrekk

Som jeg nevnte i teorikapitlet kan personlighetstrekk for ledelse spille en rolle ved valg av instituttledere. Et valg kan selvsagt handle om makt og ideologi, men det er også sannsynlig at de som velges vurderes å inneha nødvendige egenskaper og ferdigheter for jobben. En slags parallell til vanlig praksis ved rekruttering og ansettelse i alminnelighet.

En av instituttlederne kommenterte egen ryddighet og struktur som grunnlag for egnethet for jobben. Noen få nevnte at motivasjonen var knyttet til å påvirke og utvikle instituttet eller enkeltsaker. Det er likevel ikke grunnlag for å hevde at et felles trekk ved instituttlederne er ryddighet eller maktorientering – eller andre personlighetstrekk som er nyttige i ledelse.

Et annet tema knyttet til personlighetstrekk for ledelse er om instituttlederne har nødvendig motivasjon for lederrollen. Personlighetstrekk er grunnleggende egenskaper som ikke så lett påvirkes og forandres, og instituttledere med gode egenskaper for ledelse jf. kapittel 3, vil selvsagt ha nytte av «personlig egnethet». Men empirien viser at instituttlederne først og fremst ser seg som forskere og lærere, noe som kan påvirke maktorientering og prestasjonslyst for lederrollen negativt. Dette aktualiseres ved at den viktigste kilden til autoritet ikke kommer fra ledelse, men fra faglig status, og det er grunn til å tro at egenskaper og personlighetstrekk for ledelse konkurrerer med andre betydelige insentiver i en instituttleders karriere.

Problemstillingen forsterkes ved at lederne oppfatter seg som bærere av «lederstafett-pinnen» bare en «kort» periode.

Adferd

Også her må jeg ta forbehold. Jeg har ikke observert ledernes adferd, og mine data gir ikke noe sikkert svar på instituttledernes orientering mot hhv. oppgaver og/eller personer eller situasjonstilpasning. Adferdsvurderingen nedenfor er derfor i hovedsak en tolkning av adferdsteori supplert med det relativt overflatiske inntrykket av adferd fra intervjuene.

Et universitetsinstitutt har godt kvalifiserte og selvstendige kunnskapsmedarbeidere, og det er vanskelig å tenke seg at instituttlederrollen gir særlig rom for oppgaveorientering slik Blake og Mouton (1985) har som utgangspunkt. På den andre siden er universitetene utdanningsinstitusjoner som har en velutviklet praksis for veiledning og faglige diskusjoner. Dette er likevel primært knyttet til faglige diskusjoner og nettverk og formalisert veiledning. Ledelse med fokus på tilrettelegging for å sikre gode arbeidsbetingelser framstår som en mer vanlig lederorientering. Intervjuene bekrefter dette ved at instituttlederne gir uttrykk for at de legger tilrette, og til en viss grad rådgir og støtter sine medarbeidere. Jeg vurderer denne praksisen som personorientert ledelse. Adferden sammenfaller med teori om profesjonsbyråkratiet. Den operative kjernen leder, koordinerer og kvalitetssikrer selv eget arbeid, og ledelsen får rollen som fasilitator både internt, og i forhold til omgivelsene.

Alle instituttledere må forholde seg både til personer og til resultater. Det mest påfallende ved instituttledernes ledelse er på mange måter fokuset på administrative oppgaver og oppfølging av instituttet rent forvaltningsmessig. På dette området etterlates et inntrykk av oppgaveorientering i retning styring og administrasjon.

Oppsummert kan det dermed se ut som om instituttlederne har en oppgaveorientering når det gjelder forvaltningsmessige oppgaver, og en mer personorientert adferd når det gjelder de vitenskapelige ansattes oppgaver.

Situasjonsbestemt ledelse

Med utgangspunkt i forrige avsnitt synes det som om lederne tilpasser sin adferd først og fremst avhengig av om de står overfor administrative eller vitenskapelige oppgaver. Ut fra profesjonsbyråkratiets måte å fungere på, men også ut fra intervjuene, kan det slås fast at mye ledelse skjer «indirekte» gjennom diskusjoner i kollegiet, i form av rådgivning og gjennom tilrettelegging og sikring av rammer. Den operative kjerne har høy kompetanse, er godt motiverte og inspireres gjennom egne arbeidsoppgaver. Og instituttledernes lederadferd innebærer delegering både av oppgaveløsning og ansvar til medarbeiderne. Dvs. i hovedsak en delegerende ledelsesstil, men med innslag av deltakende ledelse.

Demokratisk ledelse

Ved universitetene møtes kollegiumsbaserte ledelsestradisjoner og byråkratisk styring. Profesjonsgruppene kontroll over tjenesteproduksjonen innebærer diskusjon og meningsutveksling før beslutninger tas – og ivaretar slik sett et grunnleggende kollegialt/faglig demokrati. Utfordrende og utviklende oppgaver ivaretar behov for selvrealisering og personlig utvikling. Samlet sett faller dette sammen med sentrale kriterier i nyhumanistisk ledelse.

Hovedavtalen mellom LO og NHO, og tilsvarende mellom Staten og arbeidstakerorganisasjonene, er eksempler på formelle instrumenter for å ivareta demokratisk ledelse. I intervjuene kom det fram at instituttlederne legger stor vekt på medbestemmelse. Instituttledernes bedriftsdemokrati er imidlertid ikke avledet av formelle avtaler om medbestemmelse, men praktiseres med fundament først og fremst i kollegiumstradisjonen. Det gir gode muligheter for de vitenskapelige ansatte til å øve innflytelse over spørsmål som angår deres fag- og arbeidsområde.

Men universitetet sysselsetter også teknisk/administrative medarbeidere. Disse omfattes ikke av profesjonskollegiets demokrati. «Profesjonsdemokratiet» har også svakheter ved at kollegiet kan domineres av sterke enkeltpersoner eller faggrupperinger som har stor innflytelse på instituttlederens handlinger.

Ledelsesmessig synes det ikke å være et systematisk fokus på demokratisk og humanistisk orientert ledelse. Ledelse etter humanistiske idealer synes likevel å være utbredt blant de instituttlederne jeg intervjuet, men ikke på grunn av formell medbestemmelse og ledelsesmessig oppmerksomhet, men på grunn av tradisjoner, normer og kunnskapsorganisasjonens særtrekk.

Ledere i arbeid

Instituttlederne er travle mennesker. De bruker mye tid på driftsorienterte oppgaver. De driver ikke utstrakt overordnet strategisk ledelse, men lar endring og utvikling vokse fram fra grunnplanen i organisasjonen. Deres forståelse av den ledelsesmessige konteksten innebærer i praksis at ledelse handler om å holde virksomheten i gang, f.eks. å sørge for at instituttet har tilfredsstillende bemanning slik at undervisning og veiledning kan gjennomføres. Deres antakelser om god instituttledelse innebærer videre at de primært oppfatter seg som de vitenskapelige ansattes representant, eller i det minste som ivaretakere og forvaltere av profesjonenes interesser i forhold til omverdenen, herunder øvrige NTNU.

De instituttlederne jeg intervjuet hadde gjennomgående lang erfaring fra vitenskapelige stillinger ved universitetet. De praktiserte, som det framgår av ovenstående, ledelse forankret i

kontekst forstått som profesjonenes system for ledelse. På tross av at mange av lederne ga uttrykk for lojalitet overfor NTNUs lederlinje, virker det ikke som om dette er et særlig viktig perspektiv i daglig ledelse.

Vurdert i forhold til Mintzbergs (2009) modell for ledelse, blir konklusjonen at instituttlederne er sterkt forankret i fagekspertenes oppfatning av god ledelse, men er lite opptatt av ledelse i seg selv. De skiller i praksis lite mellom ledelse og styring, de er i stor grad fokusert på «aksjonsplanet», mens de er mindre opptatt av «menneskeplanet» og «informasjonsplanet» i Mintzbergs modell. Det kan trolig forklares med at profesjonsgruppens autonomi og selvledelse tas for gitt blant lederne, mens det å være helhetlig leder på alle plan ikke fullt ut sammenfaller med instituttledernes forståelse av, og motivasjon for sin instituttledelse.

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Når det gjelder forholdet til vitenskapelige ansatte framstår instituttlederne med en tilsynelatende transformasjonsorientering. Kunnskapsmedarbeidere leder selv sitt daglige arbeid. Oppgavene løses i profesjonsfellesskapet og de vitenskapelige ansatte driver sin virksomhet mer eller mindre uavhengig av instituttleder. Fra intervjuene går det fram at instituttlederne er opptatt av at forskningen skal være fri og overlates til den enkelte forsker. Dette kan forstås som støtte til selvledelsen blant de vitenskapelige ansatte. Ledelsesmessig innebærer det ledelse i samsvar med profesjonsgruppens normer for ledelse. Det signaliserer tillitt og virker trolig konfliktdempende, men kan i realiteten neppe kalles transformativ ledelse i betydningen motivasjon, inspirasjon og oppslutning om instituttlederen.

Når det gjelder instituttledernes relativt store fokus på administrative oppgaver framstår det som transaksjonsorientert ledelse. Instituttlederne arbeider mye med forvaltningsmessige oppgaver og sørger for at daglig drift fungerer. Dette farger rollen og skaper inntrykk av regel- og styringsorientert ledelse.

Det er ingen data fra intervjuene som tyder på at instituttlederne jobber planmessig og bevisst for å skaffe seg oppslutning og kraft til mer overordnet ledelse. Tvert imot er et inntrykk at dette perspektivet ved ledelse hadde lite fokus, og sammenholdt med mye tidsbruk på forvaltning synes instituttlederne å framstå i hovedsak som transaksjonsorienterte ledere. Det trenger ikke nødvendigvis å være motsetning mellom transformativ og transaksjonell ledelse. Både ledelse og styring er nødvendig, og god ledelse er bl.a. et spørsmål om balanse mellom styring og lederskap.

Empiri og teori – oppsummering

Organisasjonstypologi

- Profesjonsbyråkratiet utgjør en avgjørende ramme både for organisasjonskultur og instituttledelse. Kulturen er sterkt påvirket av den operative kjernes verdier og instituttledelse er i stor utstrekning tilpasset profesjonsgruppene normer og forventninger til ledelse. Teori og empiri viser stor grad av sammenfall

Kultur

- Empirien viser at profesjonsgruppene kultur framstår som den dominerende. Kulturendring er følgelig også primært knyttet til fagprofesjonene, og ikke til ledelse. De vitenskapelige ansattes kulturdannelse både begrenser og setter retning for instituttlederens handlingsrom som kulturutvikler og leder. Dette samsvarer med teori om hvordan grupper utvikler og vedlikeholder felles kultur

Ledelse

- I praksis ser det ut som om instituttlederne bygger oppslutning og medfølging primært ved mer eller mindre bevisst å benytte seg av mekanismer som fasilitering, kollegial medvirkning og debatt. Legitimiteten og tillit til lederen er også knyttet til faglig status og anerkjennelse.
- Ledelse har et vidt innhold, og i spennet fra styring og administrasjon til inspirerende lederskap, faller empirien bra sammen med deler av Minzbergs (2009) mer pragmatiske syn på ledelse som noe praktisk og konkret. Samtidig illustrerer Arnulfs (2012) formuleringer om balansen mellom beslutning som vedtak (styring) og oppslutning som handlekraft og motivasjon (lederskap) at det i praktisk ledelse kan være krevende å finne en god balanse mellom konkrete driftsoppgaver og langsiktig lederskap.
- Strand (2007) beskriver ledelse i ekspertorganisasjoner som; *«å finne aksepterte uttrykk for formål og kriterier, sørge for ordening, struktur og vedlikehold, sørge for intern oppslutning og regulere grenser og fortolke eksternt miljø»*. Empirien viser at instituttlederne er opptatt av tilrettelegging, ordening og struktur og de ser at vitenskapelige ansatte må overbevises og frivillig gi tilslutning til lederens prioriteringer og mål. Det ser imidlertid ikke ut til at lederne uten videre mener det ligger i instituttlederrollen å utøve lederskap med særskilt fokus på å inspirere og motivere.

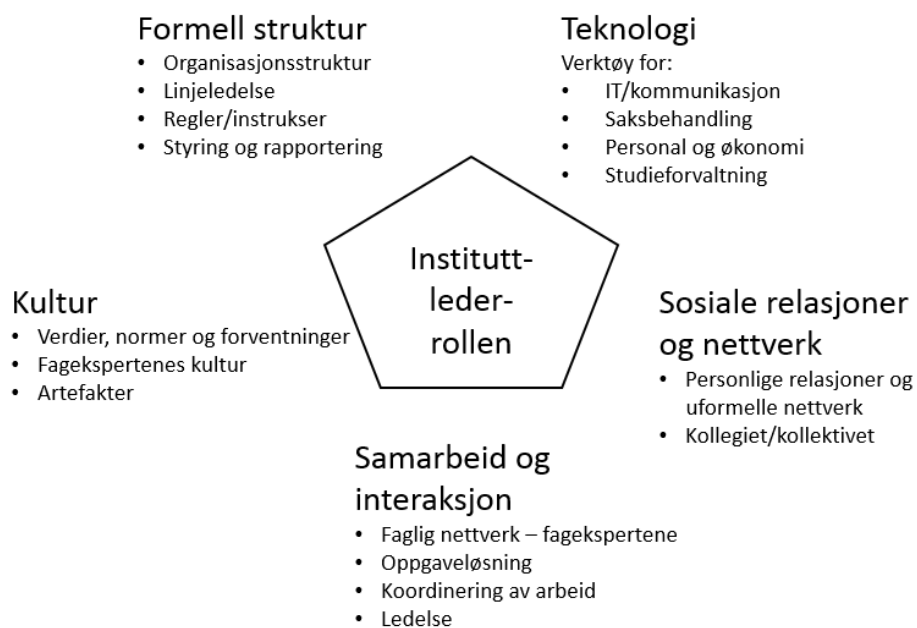
5. Hovedkonklusjoner og avslutning

Denne masteroppgaven bygger på intervjuer med 12 instituttledere ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Oppgavens formål er å få innblikk i hvordan lederne former instituttlederrollen, og hvilke faktorer som er sentrale i konstruksjonen av rollen.

På bakgrunn av teori om organisasjonsstruktur, ledelse og organisasjonskultur er instituttlederrollen analysert i forhold til faktorer og interesser som er sentrale for utøvelse av ledelse.

Pentagonmodellen (Schiefløe 2014) illustrerer hvordan instituttlederrollen er et produkt av både formelle og uformelle faktorer. Rolleforståelse og handlingsrom vil variere avhengig av faktorens betydning.

Fig. 5.1 Instituttlederrollen – sentrale faktorer i rolledannelsen.



I arbeidet med oppgaven er faktorene i rolledannelsen analysert i forhold til tre hovedkategorier. Ledernes handlingsrom, dilemmaer og interessekonflikter – og ledelse.

Organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og formelle styrings- og ledelsessystemer framstår i stor grad som rammer for instituttledelse og rolledannelse. Lederrollen kan forstås som et produkt av rammebetingelsene og av hvordan den enkelte leder selv fyller rollen.

Hovedfunn

Analysen viser at instituttlederne som ledere forstår og aksepterer behovet for endringer i instituttlederrollen i takt med endringene i universitets- og høgskolesektoren. Men lederne har likevel bare i begrenset omfang gått inn i den mer overordnede og mindre tillitsmannsbaserte lederrollen reformene legger til rette for.

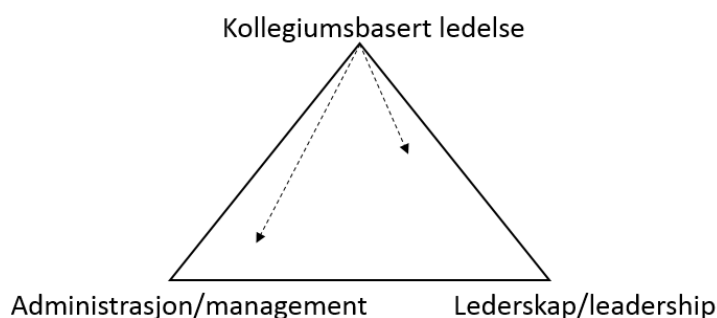
Instituttleders handlingsrom er et individuelt fenomen. Det konstrueres av den enkelte leder og oppfattes forskjellig. I praktisk ledelse tolker og fyller derfor instituttlederne handlingsrom og lederoppgaver på ulike måter.

Handlingsrommet spenner fra å betraktes som et mulighetsrom, til å bli sett på som en begrensende faktor som setter klare grenser for ledelsesutøvelsen. Instituttlederne tenderer mot å ha et defensivt preget syn på hvilket handlingsrom og muligheter de har i lederrollen.

Instituttlederen opplever betydelige dilemmaer og spenninger i lederrollen. Noen spenninger er praktiske og uttalte, og kan være knyttet til krevende personalsaker og økonomiske prioriteringer. Men de største dilemmaene har en mer underliggende karakter. Det mest gjennomgående er den innebygde spenningen i hybridorganisasjonen, hvor de vitenskapelige ansattes autonome posisjon står i et motsetningsforhold til den formelle linjeledelsens myndighet. Denne motsetningen er forsterket gjennom innføring av styringsregimer, som gir mer makt til lederlinjen, men som samtidig fører instituttlederne inn i et verdibasert dilemma.

På tross av at instituttlederne i stor utstrekning anerkjenner at vekst og reformer i universitets- og høgskolesektoren har konsekvenser for ledelse, ser det likevel ut til at de i praktisk ledelse og rolleutøvelse vegrer seg for å slippe taket i den tradisjonelle kollegiumsbaserte ledelsesformen. Selv om det er forskjeller blant lederne, er den mest tydelige konsekvensen av ledernes erkjennelse av behovet for ledelsesmessige endringer, bevegelsen i retning mot rollen som forvalter og administrator, fremfor rollen som overordnet leder som motiverer og samler instituttet om felles mål og oppslutning.

Fig. 5.2 Endringer i instituttlederrollens ledelsesfokus. (Pilenes lengde uttrykker den mest tydelige adferden)



Figuren viser at instituttlederrollen er i endring, men at instituttledelse fremdeles er sterkt forankret i de kollegiumsbaserte ledelsestradisjonene. Men lederne har økende bevissthet om behovet for mer helhetlig og tydelig ledelse. Foreløpig ser det ut til å føre instituttlederne inn i en mer styrings- og forvaltningspreget rolle framfor mer overordnet lederskap.

Sentrale faktorer i konstruksjon av instituttlederrollen

Funnene nedenfor går igjen i intervjuene, de er gjenkjennbare både når det gjelder rammebetingelser, dilemmaer og ledelse generelt. Og de kan gjenkjennes fra teorien.

Instituttlederen – sentrale faktorer i roledannelsen:

Kulturdimensjonen:

- Instituttledelse framstår som uløselig bundet til vitenskapelig kompetanse/karriere. Ledelse skjer ut fra forskerens ståsted, på fagekspertenes premisser og i kraft av vitenskapelig merittering. Instituttledelse farges både av leders egne, og kollegiets forventninger om å ivareta en kultur som sikrer best mulig rammer for de vitenskapelige ansattes kunnskapsproduksjon, og å sikre at deres arbeid kan utføres mest mulig uavhengig av andres ledelse, og uforstyrret av indre og ytre hendelser.
- Ledelse preges i stor grad av forskeridentiteten både når det gjelder verdigrunnlag og praksis. Tradisjoner og normer i forskerkollegiet som gruppe tillegges stor vekt i beslutninger.

Kollegium og nettverksdimensjonen:

- Disse mekanismene er nært beslektet med kulturdimensjonen og er en kombinasjon av kollegiets tradisjonelle rolle som demokratisk og til dels besluttende organ – og

tilliten til at fagekspertene selv best leder og beslutter innenfor sin faglige virksomhet.

- Kollegiet, hvor instituttlederen er likeverdig deltaker på linje med kollegene, diskuterer og legger opp til konsensusbaserte beslutninger. Instituttlederen framstår som utfører, talsperson og tillitsvalgt.
- Gjennom globale nettverk utveksler og utvikler fagekspertene ny kunnskap. Disiplinens logikk og kodeks er i førersetet og ekspertene er selv sine egne faglige ledere. Denne mekanismen gjør det vanskelig for instituttlederne å skille mellom faglig ledelse og overordnet ledelse. Det bidrar til ledelsesvakuum i rollen som samlende og overordnet leder.

Ideologisk dimensjon:

- Instituttlederne er usikre på hva som er det beste ledelses- og styringsprinsippet for institutter. En tillitsvalgtrolle utgått fra kollegiumstradisjonen, eller en lederrolle utgått fra eier.

Den personlige dimensjonen:

- Lederen har større ambisjoner som forsker enn som leder. Instituttlederne mangler dypest sett motivasjon for ledelse.
- Det utøves deltidsledelse både faktisk og mentalt. Selv om mange ikke rekker så mye annet enn å være leder prøver de likevel å opprettholde forskning. Mentalt tar ikke instituttlederen seg tid til ledelse på heltid, og synes heller ikke det er en viktig nok oppgave i forhold til forskning. Det innebærer at beslutninger ikke blir tatt, at ledelse substitueres og overlates til kollegiale diskusjoner/avgjørelser og til forvaltningsmessige systemer og mekanismer.

Styringsdimensjonen:

- Instituttlederne fokuserer mye av sin ledelse på forvaltning og styring, og mindre på retning og langsiktige mål. Det er en tendens til å se begrensninger framfor muligheter. En rettesnor for praktisk ledelse ser ut til å være å holde virksomheten i gang i egen periode, men gjerne overlevere instituttet i litt bedre stand enn da man tok over.

Instituttlederrollen har en innebygget «diskrepans» ved at lederne fra universitetets side innehar klare lederroller, samtidig som lederne selv har en grunnleggende reservasjon og kritisk holdning til ledelse av vitenskapelige ansatte – og til ledelse etter målstyringsprinsipper inspirert av New Public Management. Motvillig ledelse er derfor en karakteristikk av rollen. Fenomenet kommer først og fremst til uttrykk gjennom lite fokus på langsiktig og strategisk ledelse, og liten vilje til å sette retning for en felles utvikling, og til å ta helhetlig ledelse.

Denne «motvillige» holdningen til ledelse, og til hva ledelse omfatter, innebærer at lederne i ikke ubetydelig grad definerer seg ut av «leadership» og inn i «management». Lederarenaen blir forvaltning og administrasjon. Et paradoks siden instituttlederne tydelig signaliserer at de ønsker færre administrative oppgaver.

Men kanskje likevel ikke så uforklarlig sett på bakgrunn av selvstyringsmekanismene i profesjonsbyråkratiet sammenholdt med «motvillige» ledere. Fordi instituttlederne ikke fullt ut tar det overordnede lederrommet over kjernevirksomheten skyves de inn i det ledige rommet som nettopp er forvaltning og byråkrati.

I praksis innebærer dette en tendens til å lede gjennom rammer, systemer og regler – og å innskrenke lederrommet gjennom en defensiv tolkning av handlingsrommet.

Lederne agerer i stor utstrekning som vitenskapsmenn og -kvinner, og er gjennom det et likeverdig medlem av forskerkollegiet. Og i denne rollen, ikke i rollen som leder, utøver de medbestemmelse tilnærmet på linje med de øvrige kollegene når det gjelder den faglige utviklingen og overordnet ledelse ved instituttet.

Oppsummert ser en modell for «ledelsesintensitet» basert på mine data ut som figuren nedenfor. Fagekspertene omfattes av ledelse ved at de leder seg selv. Instituttlederen ivaretar forvaltningsmessige oppgaver og leder til en viss grad i fasilitatorrollen. Overordnet lederskap får mindre oppmerksomhet.

Fig 5.3 Instituttledelse – omfang av ulike former for ledelse



Det at instituttledelse er et intermesso i en vitenskapelig karriere har sterke sider ved at lederne har god kunnskap om kjernevirksomheten og utøver for så vidt relevant ledelse i forhold til kontekst. Problemet kan være at betydningen av selvgående kunnskapsmedarbeidere overdrives og betydningen av ledelse undervurderes. Selv om både teori og empiri viser at kunnskapsmedarbeidere i stor grad leder seg selv i daglig arbeid betyr ikke det at de ikke trenger ledelse. Et institutt står overfor mange felles problemstillinger, f.eks. arbeidsmiljøutvikling, prioritering og ressursfordeling, planlegging og målformulering. En tilbaketrukket og driftsorientert instituttlederrolle åpner for suboptimalisering og fragmentering. Ledelsen preges av transaksjoner og ikke transformasjon.

Det er fare for overstyring og underledelse. Den overordnede ledelsen er i beste fall «inkrementell», og foregår gjennom forsiktig påvirkning. Unntaksvis i litt større trinn, f.eks. i forbindelse med nyrekruttering og revisjoner av studieprogrammer. Fra et leadership-perspektiv kan det hevdes at instituttlederne gjennom både «kulturdimensjonen» og «persondimensjonen» til en viss grad svikter en særlig viktig oppgave, nemlig å sette retning, utvikle felles mål og danne felles mening. Arnulf (2012).

Men sett fra lederne, og de som ledes sin side, oppleves det neppe slik. De opplever trolig stor konsistens mellom instituttledernes verdigrunnlag og deres ledelse. Det gir troverdighet og tillit blant kollegene. Utfordringen kan synes å være å finne den optimale balansen mellom ledelse og styring.

De lederne jeg intervjuet gjorde alle bevisste valg. De så at instituttledelse var i endring. De var alle klar over at de rapporterer oppover i linjen, og er ansvarlige for instituttets resultater overfor dekanen. De var godt orientert om universitetspolitikk og om universitetets samfunnsoppdrag. Rasjonelt sett skulle man tro at dette kommer tydelig til uttrykk i deres ledelse, f.eks. gjennom

en sterkere linjeorientering. De valgte likevel en lederpraksis forankret i kultur og forskeridentitet. De viktigste insentivene i instituttledelse ser dermed ut til å vokse ut fra grunnplanet i organisasjonen, ikke fra eierdepartement og universitetets toppledelse.

Et problem for hvem?

Det ligger utenfor denne oppgavens problemstilling å gå særlig dypt inn i konsekvensene av konklusjonene over. Jeg peker på noen tiltak nedenfor, og utvikling av instituttlederrollen kan være interessant tema både for videre forskning, og for ledelses- og organisasjonsutviklingsprosesser.

Et grunnleggende spørsmål er hva universitetet vil med instituttlederrollen. En hovedproblemstilling og to avledede problemstillinger synes å være sentrale. For det første; hvilken balanse ønsker man mellom tradisjonell kollegial ledelse og linjeledelse? (Ikke for ensidig ledelse på fagekspertenes premisser, men heller ikke ledelse for framkøbet verdier, kunnskap og legitimitet fra kjernevirksomheten). For det andre, hvis det er ønskelig å unngå at instituttledelse handler for mye om administrasjon og forvaltning – hvilke rammer og strukturer må da på plass? Og for det tredje, hvis det er ønskelig at instituttlederen skal framstå som overordnet leder, hva innebærer det i den videre utforming av forventninger, samhandling og rolleutøvelse?

Noen muligheter

Med bakgrunn i observasjoner og konklusjoner fra arbeidet med masteroppgaven inneholder rammen nedenfor tiltak som kan være aktuelle for videre utvikling av instituttlederrollen ved NTNU. Forslagene er ingen «lettvinte» løsninger – men gir forhåpentligvis resultater over tid. Forslagene må sees i sammenheng med den formelle konteksten for universitetsledelse ved NTNU og styring av sektoren slik den er i 2014.

Forventninger og ansvarliggjøring

- Instituttlederrollen ved NTNU er beskrevet i formell instruks, og fra 2013 i utlysningstekst. Instituttlederrollen bør også tydeliggjøres gjennom handling. Rektorat og dekaner bør i daglig ledelse konkret formulere sine forventninger til rollen. Forventninger bør knyttes til holdninger til ledelse, og tilslutning til lederskap. Praktisk samarbeid, daglig involvering og ansvarliggjøring styrker både mandat, rolleforståelse og utvikler rollen i et bredere perspektiv enn når instituttlederen overlates til seg selv.

- Det er ikke utenkelig at instituttledere tvinges inn i en forvalterrolle fordi de opplever nettopp dette området som prioritert fra fakultetene og NTNU sentralt. Linjens bestillinger overfor instituttlederne må innrettes som insentiv til ledelse, ikke til forvaltning.

Støtte

- Tiltaket henger sammen med det forrige. Instituttlederne leder i krysspresset mellom fakultet og grunnplanet ved universitetet. De trenger støtte både på å lede, beslutte, og til å framskaffe grunnlag for beslutninger og ledelse. Dette handler, som i forrige punkt, om kontakt og støtte fra rektor og dekan, og det handler om å avlaste instituttlederne fra forvaltning og administrative oppgaver. Økt bevissthet om profesjonalisert lederstøtte/administrasjon og mindre drifts- og forvaltningsfokus vil trolig styrke instituttlederrollen.

Forholdet fakultet – institutt

- Mange av instituttlederne beskriver samhandlingen med fakultetet som vanskelig. Ikke først og fremst fordi dekanen er overordnet, og kan overstyre instituttleder. Men fordi saksbehandling og beslutninger tar tid, og fordi arbeids- og ansvarsfordeling oppfattes som uklar. Det ser derfor ut til å være behov for gjennomgang og vurdering av myndighets- og oppgavefordeling. I dette ligger ikke bare formell avklaring, men også en konsekvent og bemyndigende holdning fra fakultetet.

Motivere for ledelse/ledelse som karriere

- Den grunnleggende lysten til å være instituttleder mangler – forskerkarrieren er mer attraktiv. Dette illustrerer universitetets dilemma når det gjelder instituttledelse. Det stilles krav om høy vitenskapelig kompetanse for å bli instituttleder – konsekvensen er at lederne har en tendens til å agere (for mye) som forskere også i lederfunksjonen. Mer systematisk satsing på instituttledelse fra institusjonenes side kan være et viktig virkemiddel. Det utdannes langt flere ph.d.-kandidater enn det er ledige vitenskapelige stillinger. Kan noen av disse systematisk kvalifiseres til en akademisk lederkarriere? (En av instituttlederne pekte på at «tilstrekkelig vitenskapelig kompetanse» eksempelvis doktorgrad, kombinert med gode lederegenskaper gir god instituttledelse).
- Motiverte ledere er viktig. Sannsynligheten for høy motivasjon er større ved ansettelse gjennom frivillig søknad, enn ved valg.

Kvalifikasjoner

- Rekrutteringsprosesser bør videreutvikles og forbedres. Systematisk opplæring og utvikling av ledere bør forsterkes.

Erkjenne, omorganisere og ivareta fagledelse og overordnet ledelse side om side

- Universitetene er i vekst og trenden er stadig større institutter. Det kan stilles spørsmål ved om det er realisme i at instituttlederen på den ene siden skal være en faglig kjerne i virksomheten, og i prinsippet bygge og lede forskningsgrupper – og på den andre siden ha en krevende overordnet lederrolle. En erkjennelse kan være å satse tyngre på faggruppelederen som den vitenskapelige lederen. Den som utvikler forskergrupper motivert i fag, men med begrenset størrelse og enkel administrativ struktur. Mens instituttlederen styrkes i rollen som støttespiller, mentor og koordinator, og overordnet leder og beslutningstaker.

Ledelse som symbol – konsistens og transparens

- Ledelse av kunnskapsmedarbeidere skjer best gjennom overbevisning og tilslutning og fungerer dårlig gjennom instruksjon og styring. En sentral oppgave, både for rektorat, dekaner og instituttleder er derfor å vinne tillit, være konsistente, gjennomsynlige og lede gjennom verdier. Det forutsetter at ledere på alle nivåer er tydelige, har meninger og kan skape forståelse for retning og endring.

Etterord – ansatte ledere

Jeg gjennomførte mine intervjuer vår og sommer 2009. Det var på slutten av en valgperiode og på startstreken til en ny 4-årig periode med valgte instituttledere ved NTNU. Fra august 2013 gikk imidlertid universitetet over til å ansette instituttlederne i 4-årige åremålsstillinger. Stillingene ble utlyst og ledere ble ansatt gjennom ordinære rekrutteringsprosesser.

Et sentralt spørsmål er om ansatte ledere former instituttlederrollen annerledes enn valgte ledere? Og gjør det mine funn irrelevante? De beste svarene på det vil trolig finnes ved å gjennomføre tilsvarende intervjuer på nytt. Det kan i så fall være grunnlag for en ny masteroppgave. Nedenfor følger en kort vurdering av faktorer som kan utgjøre forskjeller mellom valgte og ansatte ledere.

Tabell 5.1 Valgte og ansatte ledere – noen kriterier ved utvelgelsen

	Valgte ledere (2009)	Ansatte ledere (2013)
Formelle krav til lederrollen	Stillingsinstruks gitt i NTNUs styringsinstruks. Enhetlig ledelse, rapportering og ansvar overfor dekanen. Krav om kompetanse som 1. amanuensis eller professor. Valgkomiteen skal vurdere kandidatene med tanke på ytterligere lederkvalifikasjoner	Uforandret styringsinstruks og rapportering/fullmakter. Omfattende utlysningstekst som spesifiserer oppgaver, kvalifikasjoner og forventninger. Krav om kompetanse som 1. amanuensis eller professor Ledererfaring fra sektoren. Evne til å sette mål og arbeide strategisk
Formell ansettelse	Valgt av kollegene. Står i stilling som vitenskapelig ansatt, men tillegges funksjon som leder. Kan i prinsippet ikke sies opp fra lederfunksjonen. Går tilbake til faglig stilling etter endt lederperiode.	Ansettes i stilling som instituttleder av ansettelsesutvalg ledet av dekanen. Kan sies opp fra lederstillingen. Alle internt rekrutterte har permisjon fra faglig stilling og går tilbake til denne etter endt åremål. Eksternt rekrutterte har ingen garanti om fast stilling ved NTNU hvis det ikke er avtalt særskilt.
Utvelgingsprosess	Valg. Hvem som helst blant fast vitenskapelige ansatte kan velges forutsatt at man har minimum 1. amanuensiskompetanse. Foreligger ingen samlet oversikt over «nominasjonsaktiviteter» i form av	Intervju, og i noen tilfeller testing av lederegenskaper/ferdigheter. Eksternt søk etter aktuelle kandidater ved noen institutter.

	eksempelvis oppfordring til å stille, valgmøter ol.	
Kandidater å velge mellom	Få stiller til valg. Interne kandidater i faglig stilling ved instituttet.	Få. Av 42 utlyste stillinger det finnes statistikk for, var det i snitt 1,85 søkere per stilling. 16 eksterne søkere. Av de som ble ansatt var 4 eksterne søkere. (3 av disse kom fra vitenskapelig stilling eller instituttlederstilling ved annet norsk universitet).

Ledelseslitteraturen underbygger at egenskaper og ferdigheter har betydning for ledelse. Tilsetning gjennom profesjonelle rekrutteringsprosesser er et virkemiddel for å sikre ønskede kvalifikasjoner. Slike prosesser har imidlertid svakheter. Ifølge Arnulf (2012) fanger et jobbintervju opp bare ca. 2% av variasjonen i kandidatens jobbprestasjon, mens testing, referanser osv. kan bringe sikkerheten for treff opp i ca. 20%.⁹ Usikkerhetene synes store, men en godt gjennomført rekrutteringsprosess vil sannsynligvis i større grad enn ved valg, sikre at de som tilsettes har grunnleggende ledelsesmessige egenskaper, ferdigheter og motivasjon.

Når instituttlederne ansettes forsterkes lojaliteten oppover i linjen, mandatet er gitt av dekanen, og ikke av kollegene slik det kan oppfattes å være ved valg. Det bør tilsi mindre følsomhet for føringer fra fagekspertene som kollegium, svakere bindinger til kultur og normer, og en sterkere linje- og ledelsesorientering enn når man velges av kollegene.

Jeg har tidligere vært inne på at motivasjon for jobben ser ut til å være viktig for hvordan instituttlederne former rollen. Hvis man kan anta at de som aktivt søker lederstillingen både har egne lederambisjoner og ambisjoner på vegne av instituttet, er det rimelig å gå ut fra at rollen forandres i retning sterkere profesjonalisering og ledelsesorientering.

⁹ Ifølge Experis (rekrutteringsfirma) kan man gjennom aktivt søk etter kandidater, tydelig kravspesifikasjon, intervjuer, testing mv. nærme seg en sikkerhet på ca. 60% for samsvar mellom kravspesifikasjon og kandidatens ytelse.

Hvis man stiller spørsmål om endringer i sentrale faktorer som påvirker instituttlederrollen siden 2009 synes lite å ha endret seg. Selve arbeidsinnholdet i instituttledelse er det samme i 2013/2014 som i 2009. Kollegene og deres kultur er den samme, organisasjonstypologien er den samme, instituttlederne – med unntak av noen få eksternt rekrutterte, er de samme. Man står igjen med den formelle overgangen til ansatt leder, og spørsmålet om det i seg selv påvirker forholdet til kollegene, kulturen og forandrer instituttlederrollen.

Allerede i 2005 gjennomførte NTNU store endringer i ledelse og styring. Enhetlig ledelse ble innført, og det ble etablert en klar linjestruktur med fullmaktsdelegering fra styret til ansatt rektor, videre til ansatte dekaner og valgte instituttledere – og ditto rapportering den andre veien. Styrene ved fakulteter og institutter er som hovedregel erstattet av råd.

En sannsynlig konklusjon er at endringer i instituttlederrollen har pågått kontinuerlig over mange år i takt med endringer i nasjonale styringsregimer, endringer i universitetenes samfunnsoppdrag, f.eks. gjennom Kvalitetsreformen i 2002, og lokalt i sammenheng med NTNUs utvikling av styring og ledelse.

Internt ved NTNU markerte innføringen av enhetlig ledelse i 2005, med en tydelig linjeledelse starten på en ledelsesmessig endringsprosess som har pågått mer eller mindre kontinuerlig siden. Det at universitetet i 2013 gikk over til ansatte instituttledere kan derfor sees som en formalisering av en mangeårig endringsprosess. Overgangen til ansatte ledere representerer derfor ikke i seg selv og på kort sikt noen stor realendring. En slik vurdering understøttes av funnene fra intervjuene. Instituttlederne er godt kjent med, og forstår de styringsmessige endringene, men har i liten grad foreløpig modnet og profesjonalisert rollen i retning «leadership».

Både ut fra den korte tiden som er gått siden høsten 2013 da NTNU fikk ansatte ledere, og pga. tyngden i faktorer som påvirker instituttlederrollen er overgangen til ansatte ledere i 2013 neppe problematisk i forhold til min analyse. Funnene i masteroppgaven er relevante fordi ansettelse i seg selv ikke endrer grunnleggende trekk ved verken universitetet eller ved personer, og fordi sentrale endringer i instituttlederrollen kom lenge før formaliseringen av instituttlederstillingen.

Undersøkelsen har også relevans fordi mine resultater sammenholdt med en tilsvarende undersøkelse med ansatte ledere vil gi et god grunnlag for mer detaljert kunnskap om instituttlederrollen. Og fremdeles har mange universiteter og høyskoler valgte instituttledere.

6. Vedlegg

Kilder

- Arnulf J.K. Hva er ledelse? Universitetsforlaget 2012
- Bang H. Organisasjonskultur, Tano AS 1988
- Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, MA. Harvard University Press (1936)
- Blake R.R., Mounton J.S. The Managerial Grid III, Houston: Gulf. (1985)
- Bolman L.G og Deal T.E Nytt perspektiv på organisasjon og leiing. Gyldendal Akademisk 2005
- Clegg S, Kornberger M, Pitsis T Managing and Organizations. SAGE Publications 2005
- Experis Executive - Manpower Group Foredrag om rekruttering November 2014
- Hatch M.J. Organisasjonsteori Abstrakt forlag 2006
- Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentic Hall (1996)
- Herzberg F. Work and the nature of man. Cleveland, World Publishing Company (1996)
- Jacobsen og Thorsvik Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget 2002
- Kaufmann G. og Kaufmann A. Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget 2003
- Kvale S. Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal Norsk forlag AS 2001
- Ladegård G. og Vabo S.I. (red.) Ledelse og styring. Fagbokforlaget 2010

Lysgaard S. Arbeiderkollektivet. Universitetsforlaget 1961

Maslow A. Motivation and personality. New York: Harper & Row (1954)

Mintzberg H. Strukture in Fives. Desingning Effective Organizations. Prentice-Hall, Inc. 1983

Mintzberg H. Managing. Prentice-Hall, Inc./Pearson 2009

Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (DBH) Database for statistikk om høgre utdanning

Northouse P.G. Leadership. Theory and practice. SAGE Publications 2004

NTNU - oversikt Søkere på stillinger som instituttleder ved NTNU - april 2013

NTNU - styresak S-sak:9/13 Prosedyrer og betingelser for tilsetting av instituttledere ved fakulteter og seksjonsledere ved Vitenskapsmuseet: Aktører, tidsplan, utlysningstekst, handlingsrom mm.

NTNUs intranett <http://www.ntnu.no/tall-og-fakta>

Ringdal K. Enhet og mangfold. Fagbokforlaget 2006

Røvik K.A Trender og Translasjoner - ideer som former det 21. århundrets organisasjon, Universitetsforlaget 2007

Schein E.H. Organisasjonskultur og ledelse. Jossey-Bass Inc., Publishers 1985

Schiefloe P.M. Mennesker og samfunn. Fagbokforlaget 2003

Schiefloe P.M. Analyzing and developing organizations: The Pentagon approach. Paper, preliminary version, 28.11.2014

St.meld. nr. 27
(2000-2001) Gjør din plikt - krev din rett.
Kvalitetsreformen i høyere utdanning.
Utdannings- og forskningsdepartementet

Strand T. Ledelse, organisasjon og kultur.
Fagbokforlaget 2007

Sørhaug T. Managementaltitet og autoritetenes forvandling.
Fagbokforlaget 2004

Thagaard T. En innføring i kvalitativ analyse.
Fagbokforlaget 2006

Thorsrud E. Democracy at work: Norwegian experiences with
non-bureaucratic forms of organization.
Journal of Applied Behavioural Science. (1977)

Wikipedia. Den frie encyklopedi

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Masteroppgave om instituttlederrollen

Masteroppgaven inngår i en mastergrad i organisasjon og ledelse.

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse ved NTNU administrerer graden, og veileder er professor Per Morten Schiefloe (tlf.73596323, perms@svt.ntnu.no), Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

Formål

Oppgaven søker å kartlegge instituttledernes ev. typiske oppfatninger av instituttlederrollen og drøfte hvordan dette kommer til uttrykk i daglig ledelse ved universitetet. Den praktiske nytten av ev. systematiske funn vil bl.a. kunne være forbedring av lederutviklingsprogrammene ved NTNU.

Datagrunnlag

Intervju med 12 instituttledere ved NTNU.

Det er frivillig å delta i intervjuundersøkelsen, og det er mulig å trekke seg uten å begrunne hvorfor. Intervjuet vil da bli slettet.

Intervjudataene

Intervjuene er semistrukturerte og tar mellom 1 og 1.5 timer. Undersøkelsen etterspør ikke sensitive data. Enkeltuttalelser vil bli sitert bl.a. for å understreke viktige poenger og/eller for å vise spredning i dataene. Slike uttalelser vil bli anonymisert og satt inn i en kontekst som gjør det vanskelig å spore enkeltpersoner. Selve utvelgelsen av ledere som intervjues vil i seg selv bidra til anonymisering siden instituttene er kategorisert i grupper hvor instituttene har relativt like karakteristikk. Som en del av veiledningen vil veileder kunne bli presentert for enkeltintervjuer, for eksempel i forbindelse med tolkningsspørsmål.

Oppbevaring og sletting av data

Intervjuene tas opp på diktafon. Intervjuene lagres ikke på leders navn eller instituttnavn, men kronologisk, Inst. 1, Inst. 2 osv. Etter at oppgaven er levert slettes lydfilene. Tekstfilene oppbevares i 2 år etter at oppgaven er sensurert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Trondheim, mai 2009

Med vennlig hilsen

Arne Kr. Hestnes (tlf. 918 97 070, arne.hestnes@ntnu.no)

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av instituttledelse ved NTNU og ønsker å stille på intervju.

Signatur:.....

Telefonnr:.....

Intervjuguide – instituttlederrollen

1. Rolleoppfatning på forhånd (Hadde du reflektert mye over rollen før du sa ja?)
 - a. Hva var ditt bilde av inst.lederrollen før du ble valgt? (kan du eksemplifisere)
 - i. Klart og gjennomtenkt bilde
 - ii. Hadde reflektert lite over det
 - iii. Så mange muligheter/ambisjoner
 - iv. Spennende
 - v. Den administrative delen
 - vi. Forholdet til kolleger (vil det endres?)
 - vii. Arbeidsmengde
 - viii. Hvordan oppfattet du ditt mandat??
 - b. Svært viktig å prøve å avdekke de egentlige følelser og tanker om jobben og komme bakom prat om rutiner, økonomi og annet på overflaten

2. Motivasjon
 - a. Hvorfor sa du ja til å stille til valg/jobben (hva tenkte du da du bestemte deg – husker du noe konkret?)
 - i. plikt (svarteper, press fra andre),
 - ii. for å få ledelse (ambisjoner, makt, personlig årsaker)
 - iii. for å oppnå noe (bygge institusjon, ambisjoner for fellesskapet)
 - iv. andre årsaker (spesifikke enkeltsaker)

3. Hvordan oppfatter du handlingsrommet? (har du nok handlingsrom) (konkrete faktorer som begrenser eller utvider handlingsrommet?)
 - a. Kan jeg få til noe i denne jobben?
 - i. i forhold til sentral styring (fakultetet, NTNU sentralt, andre myndigheter)
 - ii. i forhold til kolleger (profesjonsautonomien, faglig kompetanse og autoritet vs. autoritet gjennom formell instituttledelse)
 - iii. hvordan kommer handlingsrommet til uttrykk (økonomi, lover og regler, annet?)
 - iv. er det hovedsakelig opp til meg selv å fastsette handlingsrommet
 - b. Eksempler på oppnådde resultater som representerer noe nytt – økt handlingsrom

4. Dilemmaer (opplever du mange dilemmaer og krysspress?) (når rives du mellom kryssende hensyn – og hva er de vanskeligste dilemmaene?)
 - a. Krysspress, mangel på konsistens, forskerrollen
 - i. Leder eller tillitsvalgt (trosser du fagkollegene? Gi eksempler – trosser du kollegenes emneplanlegging og faggruppens prioriteringer?)
 - ii. Lederkarriere – eller forskerkarriere – eller ambisjoner i begge retninger?
 - iii. Valgt leder vs. ansatt i linjen (forskjell i status/myndighet, annen betydning? – er legitimitet avhengig av engasjementsform? Og er det et dilemma?)
 - iv. Effektivering og gjennomføring (av for eksempel innsparinger) vs. ønsket om fri faglig virksomhet

- v. Humboldt vs. management (frihet og ytring i motsetning til styring og gjennomføring)
- vi. Idealisme på vegne av universitetstradisjonen vs. realisme, budsjetter, styring
- vii. Eksempler på vanskelige prioriteringer
- viii. Leder med stor L (hele bredden faglig og administrativt) eller i hovedsak faglig leder

5. Suksesskriterier (og fiaskokriterier??)

- a. Hva mener du er viktige faktorer for å lykkes som instituttleder?
 - i. Vitenskapelig kompetanse?
 - ii. Personlige egenskaper?
 - iii. Rammebetingelser (tid, støtteapparat, økonomi, lederkunnskap (spesifiser; om det faglige på instituttet (forskning og undervisning), om ledelse, om økonomi og budsjettssystemer)
 - iv. Erfaring og læring
 - v. Lederopplæring og -utvikling
 - vi. Kontakter og nettverk (hvilke?)
 - vii. Gjør (prioriterer) universitetet noe som er uviktig og irrelevant for lederrollen?

6. Idealbildet av instituttlederen (nå på tampen av perioden – hva skulle du gjerne gjort?)

- i. Fortell fritt... (hva sier dette om rolleoppfatningen)
- ii. Har idealbildet forandret seg – eller har du hatt det hele tiden. Kan du nevne en episode som verifiserer det?

7. Endring og utvikling

- a. Har synet på lederrollen endret seg i perioden?
 - i. Kan man lære ledelse av institutter

8. Hva er de viktigste tingene du har gjort/oppnådd og hvorfor – prioritet

- i. Hvorfor vurderer du dette som viktig?

9. Frustrasjoner og gleder (eksempler på +saker og på –saker)

- a. De vanskeligste saken – de gledeligste sakene

10. Erfaringer og ønsker i ettertid

- i. Perspektiver og refleksjoner som åpenbart har forandret seg etter erfaringene som leder (for eksempel likhet blant vitenskapsmenn, formell lederutdanning mv.)

11. Organisering

- a. Organisering av virksomheten og av ledelsen – holdninger til ledelse på instituttet, og bevissthet om betydningen av ledelse
 - i. Ledergruppe (hvis ja, hvem er med, regulære møter, referater og systematisk oppfølging)
 - ii. Seksjoner og faggrupper, oppfølging og informasjon fra/til disse?
 - iii. Hvordan tror du instituttstørrelse virker inn på lederskapet?
 - iv. Informasjon til de ansatte? (lederinformasjon)

12. Åpent spørsmål: Har du noen gang angret på at det var rett å si ja til instituttlederjobben?

- a. Beskriv det som skjedde da
- b. Hvis du ikke har angret hva er årsakene til det (gi konkrete eksempler)

Kontrollspørsmål

Holdnings- og meningsendringer som følge av det å ha vært leder i nesten 4 år

- mente du det samme i forrige periode, hvis nei, hva mente du da?
 - o Hvorfor har du endret mening tror du?

Ytre omstendigheter

- forhold som spesielt har påvirket dine meninger og hvordan du har hatt mulighet for å utføre jobben (skjellsettende opplevelser)
 - o spesielle ting ved NTNU, fakultet og institutt (eks. budsjettkamper, konflikter og lignende.)
 - o familiære og private forhold (forpliktelser mv.)

Generell kontroll

- forfølge og avklare uklare utsagn fra respondenten (hva mener du med det – kan du gi et eksempel, utdype osv..)

Personalia

- ledererfaring fra før
- styreverfaring eller politisk erfaring
- hele karrieren i akademia eller ikke?
- alder
- lederutdanning

Nå har ikke jeg flere spørsmål – noe du vil si?

