

Kollega – Leder - Kollega

# Kollega – Leder - Kollega

---

*En studie av valgt lederskap: instituttlederens egen opplevelse av  
instituttlederrollen ved NTNU*

*En masteravhandling i organisasjon og ledelse (master of management)  
ved NTNU, skrevet av Kristian Angen*

August, 2013

## Kollega – Leder - Kollega

## Forord

Jeg vil få takke:

min arbeidsgiver for støtten til å gjennomføre denne oppgaven.

min veileder Ragnvald Kvalsund for god faglig veiledning.

mine informanter som har fortalt meg om en lederrolle som jeg har dyp respekt for.

min kone Eli Marie, for den tålmodighet du har vist meg, og de gangene du har henvist meg til kontoret når motivasjonen har gått meg imot.

min datter Marit, som i sitt første leveår har sovet godt på kveldene.

## Innhold

<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Sammenheng .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Innledning .....</b>	<b>9</b>
2.1 Bakgrunn .....	9
2.2 Oppgavens formål .....	9
2.3 Metode og teorier .....	11
2.4 Oppgavens oppbygging .....	12
<b>3 Problemstilling .....</b>	<b>14</b>
<b>4 Teoretiske perspektiver .....</b>	<b>16</b>
4.1 Det tradisjonelle perspektivet - den kollegiale lederen .....	16
4.2 Det moderne perspektivet – «bedriftslederen» .....	18
4.3 Det postmoderne perspektivet – «Coachen» .....	20
4.4 Den autentiske lederen .....	22
4.5 Oppsummering av teoretiske perspektiver .....	24
<b>5 Metode .....</b>	<b>25</b>
5.1 Teoretisk rammeverk (vitenskapsteori) .....	25
5.2 Forskningsdesign .....	25
5.3 Beskrivelse av metode .....	27
5.4 Begrunnelse for valg av metode .....	29
5.5 Utvalgsstrategi .....	29
5.6 Undersøkelsens setting .....	30
5.7 Beskrivelse av intervjuprosessen .....	30
5.8 Gyldighet og pålitelighet .....	31
5.9 Etske drøftinger .....	33
5.10 Forskerens rolle .....	34

<b>6</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>35</b>
6.1	Tematisering av data .....	35
6.2	Analyse.....	36
6.3	Tolkning .....	42
6.4	Oppsummering .....	44
<b>7</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>45</b>
7.1	Diskusjon av fem påstander .....	45
7.2	Oppsummering .....	52
7.3	Diskusjon om problemstilling og egen forskerrolle .....	52
7.4	Konklusjon og avsluttende kommentar .....	54
<b>8</b>	<b>Bibliografi .....</b>	<b>59</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>63</b>
1	Forespørsel om intervju per epost .....	63
2	Intervjuguide .....	64
3	Samtykkeerklæring.....	66
4	Godkjenning NSD .....	67

## Kollega – Leder - Kollega

## 1 Sammendrag

Dette er en masteravhandling, i organisasjon og ledelse ved NTNU, om valgt ledelse. Valgt ledelse er en vanlig ledelsesform i organisasjoner, styrer og ledelsen ved en del norske universiteter. Denne oppgavens forskningsobjekt er den valgte instituttlederen.

Oppgaven er aktuell da NTNUs styre har besluttet å gå over fra valgte til tilsatte instituttledere i hele organisasjonen. Denne beslutningen er gjort på tvers av flertallet av de vitenskapelige ansattes ønsker.

Min overordnede problemstilling som danner bakteppet for denne oppgaven er: «Er den valgte instituttlederen en gammeldags ledelsesform som er ineffektiv, konfliktfylt og en rolle «ingen» ønsker å ta, eller er den framtidens kunnskapsledelse?», mens oppgavens forskbare problemstilling er: «med utgangspunkt i generell ledelsesteori: hvordan oppleves valgt ledelse (instituttlederrollen)?». Min tilnærming til å belyse begge problemstillingene er gjennom å intervju seks valgte instituttledere ved NTNU og sammenholde funnene fra disse intervjuene med fire teoretiske perspektiver, det tradisjonelle-, det moderne- og det postmoderne perspektivet, samt et perspektiv om autentisk ledelse.

Hovedtrekkene av instituttledernes opplevelse kan sammenfattes i fire undergrupper:

**Rolledefinering**, instituttlederne anser sin hovedrolle som en tilrettelegger for at de vitenskapelig ansatte ved instituttet skal få best mulig vilkår til å drive sin faglige virksomhet.

**Rollemobilitet**, med at de utøver sitt lederskap i visshet om at de er valgte og at deres beslutninger er gjort ut fra dette, og som videre gjør at de utfører sitt lederskap på en ydmyk, demokratisk måte til det beste for sine ansatte. **Rollekonflikt**, lederne oppgir at rollen ikke er spesielt konfliktdrivende og at de fleste ser seg selv som ansattes tillitsperson. **Effektivitet**, instituttlederne har tro på at modellen med valgt instituttleder kan fremme effektivitet, da de kjenner de ansatte og dermed den viktigste «produksjonsfaktoren» ved universitetet.

I diskusjonen drøfter jeg fem påstander som er utledet av mine tolkninger av instituttledernes svar opp mot de fire teoretiske perspektivene som igjen er med på å belyse oppgavens to problemstillinger. Dette er en kvalitativ studie hvor formålet er å belyse og få en dypere forståelse av den valgte instituttlederrollen som fenomen.

Denne oppgaven konkluderer ikke på spørsmålet om den valgte instituttlederrollen er utdatert eller er framtidens ledelse, men spørsmålet blir kommentert ut i fra fire tilnærminger. Denne oppgaven kan sees på som en kommentar til en spesiell ledelsesform som nå er historie ved NTNU og på vikende front i universitetssektoren.

## Kollega – Leder - Kollega



## 2 Innledning

### 2.1 Bakgrunn

Denne oppgavens utgangspunkt er valgte lederes egenerfaring og oppfatning av det å være valgte ledere. Jeg ønsker at den valgte lederen skal utdype hvordan han/hun opplever sin egen rolle, hvordan han/hun opplever å bevege seg mellom roller, om rollen innebærer konflikter og om hvordan han/hun ser modellen med valgt ledelse i et effektivitetsperspektiv. Jeg vil forsøke å se den valgte lederens svar i lys av fire teoretiske ledelsesperspektiver.

Det er i dag flere områder i samfunnet hvor valgt ledelse er den vanligste ledelsesformen, dette er blant annet innenfor politiske organisasjoner, interesseorganisasjoner, frivillige organisasjoner, fagforeninger og andre foreninger, bedriftsstyrer og ledelsen ved en del norske universiteter. Min oppgave tar utgangspunkt i lederrollen på instituttnivå ved NTNU. Instituttlederen er valgt ut fra den vitenskapelige staben ved sitt institutt. Dette er en rolle hvor en går fra å være kollega blant andre vitenskapelige ansatte til å være deres leder, faglig og administrativt, i en fireårs periode for så å gå tilbake til å være kollega etter endt lederperiode.

### 2.2 Oppgavens formål

Instituttlederrollen ved NTNU er i dag under endring. Organisering av ledelse ved NTNU var så sent som i 2005 oppe til styrebehandling. Da gikk NTNU inn for en modell der Rektor og Dekanene ved fakultetene skulle tilsettes, men at fakultetene selv skulle få velge om instituttlederne skulle tilsettes eller fortsatt skulle velges. I oktober 2012 besluttet NTNUs styre ny styrings- og ledelsesordning fra og med mars 2013 hvor alle NTNUs instituttledere skal tilsettes (NTNU, 2012, S 41/12). Rektor ved NTNU la i forkant av dette vedtaket opp til en prosess med høringer ved alle fakulteter og ved alle enheter ved NTNU. Fra NTNUs styresak kan vi lese at «Hovedbildet er at enhetene ønsker å beholde fleksibiliteten og videreføre dagens ordninger» (NTNU, 2012, S 35/12). Fra samme styresak kan vi lese hovedargumentene for denne konklusjonen, som var at *«det er mest i samsvar med universitetets egenart og er mer demokratisk»*. Andre hadde argumenter for dagens ordning med begrunnelse i *«ansattes tillit og lojalitet til lederen»*. På tross av at flertallet av instituttene i 2012 etter høringsrunden ønsket en videreføring av ordningen fra 2005, tilrådet Rektor ved NTNU sitt styre å gå inn for tilsatte ledere med den begrunnelse at *«Jeg mener at å tilsette ledere vil tydeliggjøre faglig ledelse. Universitetet har behov for å stille klarere krav til faglige resultater. Å ha tilsatte ledere vil kunne tydeliggjøre dette ansvaret mer enn hva*

## Kollega – Leder - Kollega

*som vil gjelde for valgte ledere. Ut fra et samfunnsmessig perspektiv ser vi også at ansvarliggjøring av ledelse tillegges stadig større vekt.» (NTNU, 2012, S 35/12).*

Når Rektor valgte å gå på tvers av flertallet etter høringsrunden, har dette skapt et stort engasjement blant noen av de faglig tilsatte ved NTNU som mener beslutningen er feil og vil svekke de ansattes medbestemmelse og føre NTNU og ledelse av kunnskapsbedrifter tilbake til fortiden (Torvatn, 2012; Levin, 2013 og Elster, 2013). I forkant av styrebehandlingen ble det avholdt et åpent debattmøte i oktober 2012 ved NTNU initiert av professor Tim Torvatn, og følgende utspill kom fra NTNUs styremedlem Anne Kristine Børresen, professor ved NTNU:

*- Problemet for mange institutt er at de har ledere som ikke vil være det, og vi har mange eksempler på at det ikke fungerer med valgte ledere. Jeg mener derfor det er best å gå inn for ansatte ledere over hele linja. (Mikkelsen, 2012)*

Professor Tim Torvatn, ved NTNU hevdet at:

*Valg av kandidater er et medvirknings-initiativ (Mikkelsen, 2012)*

Tim Torvatn argumenterte videre i møtet for at medvirkning tilhører en lang norsk tradisjon og listet opp hvorfor dette er viktig:

*det skaper tillit, gir ledelsen legitimitet, sikrer god informasjonsflyt, belyser ulike ståsted og øker engasjementet. (Mikkelsen, 2012)*

Med sitatene, fra Børresen og Torvatn, har jeg satt opp følgende overordna problemstilling for denne oppgaven:

**Er den valgte instituttlederen en gammeldags ledelsesform som er ineffektiv, konfliktfylt og en rolle «ingen» ønsker å ta, eller er den framtidens kunnskapsledelse?**

Denne overordna problemstillingen kan tilnærmes på flere ulike måter. I denne oppgaven vil jeg fokusere på de valgte instituttlederens opplevelse av egen rolle og spørre mer direkte hvordan de opplever å være valgt som instituttleder (kapittel 3).

## 2.3 Metode og teorier

I denne oppgaven har jeg lagt opp til halvstrukturerte intervjuer av instituttlederne (Creswell, 2013). Dette vil si at en del sentrale tema i intervjuene er bestemt på forhånd og utarbeidet i en intervjuguide. Det har også vært viktig at instituttlederne skal få snakke mest mulig fritt om sine opplevelser. Jeg har i denne oppgaven valgt å intervju seks valgte ledere ved NTNU. Utvelgelsen av informanter har vært gjort basert på kjønn, størrelse på institutt (antall ansatte), fag og tradisjon for valg av instituttledere. Utvelgelsen har vært gjort for å forsøke å få størst mulig bredde i opplevelsene, for slik å kunne få variasjon i resultatene basert på kriteriene over.

De forhåndsdefinerte områdene jeg ønsket å få belyst gjennom intervjuguiden og aktuelle spørsmål jeg stilte instituttlederne var:

- Rolleforståelse: hvordan vil du selv beskrive din egen rolle?
- Rolleskifte mellom kollega-leder-kollega: hvordan påvirker vissheten om at du skal tilbake til å bli kollega etter endt lederperiode, måten du utøver ditt lederskap i dag?
- Rollekonflikter: opplever du din rolle som konfliktfylt, for eksempel dersom nivåene (for eksempel fakultet og institutt) i organisasjonen har ulike mål?
- Effektivitet: hva mener du om valgt lederskap som ordning sett i lys av effektivitet?

Jeg spør også lederne i intervjuene om de ser seg selv som aktuelle kandidater til stillingen som tilsatt instituttleder til neste åremålsperiode og prøver å undersøke om dette vil endre deres lederadferd.

Funnene i oppgaven vil bli drøftet opp mot fire teoretiske perspektiver. De tre første teoretiske perspektivene kan sees på som å ha et motsetningsforhold. Det tradisjonelle perspektivet, baseres på den kollegiale universitetsmodellen som framhever verdier som akademisk frihet, kritisk refleksjon og lokal autonomi og hvor lederen henter sin legitimitet fra faglige prestasjoner, (Larsen, 2006). Det moderne perspektivet eller kunnskapsledelse i lys av New Public Management (NPM), har introdusert forretningsbaserte prinsipper inn i universitetssektoren. Sentralt i modellen om NPM er at beslutninger skal tas på grunnplanet basert på mål som er satt i toppledelsen (Larsen, 2006). Med innføring av nye styringsmekanismer er også lederrollen utvidet og behovet for en sterk og profesjonalisert ledelse er nødvendig. Lederen i dette perspektivet kan til sammenligning være mer lik en tradisjonell bedriftsleder (Kekäle, 1997). Det tredje perspektivet er det postmoderne perspektivet (Clegg, Kronberger, & Pitsis, 2008) og (DuBrin, 2013). Det postmoderne

perspektivet stiller spørsmål ved om det i det hele tatt er behov for ledere, dersom du er selvmotivert, kompetent, profesjonell og har god internkontroll, har du de egenskaper som gjør både en menneske- og oppgavefokusert leder overflødig. Men det er også rom for ledere i det postmoderne perspektivet og har likhetstrekk med det tradisjonelle perspektivet med at lederen skal ha en mindre framtrædende rolle, men har en mer relasjonell tilnærming til de ansatte. Den postmoderne lederen, kan sammenlignes med en Coach som ønsker å lede gjennom å bidra til den ansattes vekst og utvikling (Karlsdottir & Kvalsund, 2009). Det fjerde perspektivet er et lederperspektiv som står utenfor sammenligning med de tre andre, da dette perspektivet kan sees på som en lederegenskap. Autentisk lederskap (George, Sims, McLean og Mayer, 2007) er et lederperspektiv som i teoretisk sammenheng er relativt nytt, men som handler om hvorvidt ledere ikke bare leder gjennom rasjonelle tanker og har hodet til stede, men også leder med hjerte og har en lidenskap for målet. Jeg ønsker å undersøke om instituttlederen har noe av dette lederperspektivet med seg.

Intervjuene vil bli tatt opp som lydspor som vil bli transkribert til tekst. Intervjuene i tekstform vil bli analysert, dette vil jeg gjøre ved å organisere intervjuene etter tema, videre vil jeg fortette meningene og lete etter meningsinnholdet. Jeg vil benytte meg av koding, kategorisering og tematisering (Dalen, 2011). Resultatene av intervjuene vil bli presentert i oppgaven og sitater fra intervjuene vil bli brukt som eksempler av tema. I tillegg vil jeg gjøre en helhetlig tolkning av intervjuene. Resultatene vil bli drøftet opp mot de ulike teoretiske perspektivene.

### **2.4 Oppgavens oppbygging**

Denne oppgaven er bygd opp av 8 kapitler. Kapittel 1 er et kortfattet sammendrag av denne oppgaven. Kapittel 2 er oppgavens innledning, denne har jeg videre delt inn i tre delkapitler, oppgavens bakgrunn, danner oppgavens bakteppe. I delkapittelet om oppgavens formål, gir jeg et svar på hvorfor jeg har valgt denne oppgaven, hva denne oppgaven har som en overordna problemstilling og hvordan jeg har tenkt til å gi et svar på denne problemstillingen. I kapittel 2.3 gir jeg en kort redegjørelse for hvilken metode jeg ønsker å benytte meg av samt hva som er de sentrale teoretiske perspektivene i oppgaven. I kapittel tre, stiller jeg en del spørsmål rundt oppgavens tema som danner oppgavens overordna- og forskbare problemstilling. Kapittel fire er delt inn i oppgavens fire teoretiske perspektiver: det tradisjonelle-, det moderne- og det postmoderne perspektivet, samt den autentiske lederen. Kapittel fem er oppgavens metodekapittel som er delt inn i ti: teori, design, beskrivelse,

## Kollega – Leder - Kollega

begrunnelse, utvalgsstrategi, setting, intervjuprosessen, gyldighet og pålitelighet, etikk og egen rolle. I kapittel seks presenteres intervju-undersøkelsenes resultater. Kapittel seks er også delt inn i tre, hvor jeg først går gjennom tematiseringen av data fra intervjuene, empirisk analyse av intervjuene sett mot de teoretiske perspektivene og en tolkning av resultatene. Kapittel sju er delt inn i fire delkapitler, hvor det første inneholder er en diskusjon av fem påstander som er basert på resultatene opp mot oppgavens teori. En oppsummering og videre diskuterer jeg i kapittel sju, problemstilling og forskerrollen og til slutt en konklusjon og avsluttende kommentar. Kapittel åtte er oppgavens bibliografi. Det er i tillegg fire vedlegg til denne oppgaven.

### 3 Problemstilling

I oktober 2012 besluttet NTNUs styre å følge Rektors tilråding om å avskaffe ordningen med valgte ledere og gå over til å ansette instituttledere i hele organisasjonen. Dette var en tilråding som hadde en annen konklusjon enn det som var svaret fra fakultetene etter høringsrunden. Hvorfor valgte da Rektor likevel å gi en anbefaling om tilsatt ledelse? Dette reiser en rekke spørsmål som også har kommet fram i debatten etter at Rektors anbefaling og styrets beslutning ble kjent. Noen av spørsmålene er:

- Var dette en beslutning som var tatt basert på at valgt ledelse var et problem ved NTNU?
- Opplevs valgt lederskap som et problem for de valgte lederne?
- Var det et problem at vitenskapelig ansatte ønsket valgt ledelse, men ingen ønsket posisjonen?
- Var anbefalingen basert på lederskapsteori?

Denne oppgaven kan ikke svare på alle disse spørsmålene, men kan være et bidrag i å belyse noen av spørsmålene rundt instituttlederens rolle og forståelse av denne i en institusjonell sammenheng basert på erfaringer av valgte ledere ved NTNU.

Denne oppgavens overordna problemstillingen som presentert i kapittel 2.2 er som følger:

- **Er den valgte instituttlederen en gammeldags ledelsesform som er ineffektiv, konfliktfylt og en rolle «ingen» ønsker å ta, eller er den framtidens kunnskapsledelse?**

Denne overordna problemstillingen danner oppgavens bakteppe og vil gjennom denne oppgaven belyses og oppsummeres i kapittel 7.4. Problemstillingen ble aktuell under arbeidet med denne oppgaven som følge av debatten som oppsto etter NTNUs styrevedtak om en uniform tilsatt ledelsesstruktur ved NTNU. Den overordna problemstillingen er et omfattende spørsmål som kan brytes ned til flere delspørsmål og som videre kan tilnærmes med ulike forskningsmetoder. Jeg har derfor valgt å ha en forskbar problemstilling i tillegg til en overordnet problemstilling. Den forskbare problemstillinga har et klart formål, den er mer presis og lar seg beskrive gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder, (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011). Den forskbare problemstillinga vil igjen danne grunnlag for å kunne belyse den overordna problemstillinga.

Denne oppgavens forskbare problemstilling er:

- **med utgangspunkt i generell ledelsesteori: hvordan oppleves valgt ledelse (instituttlederrollen)?**

Med bakgrunn i generell ledelsesteori og ledelsesperspektiver vil jeg undersøke hvordan det oppleves å være valgt instituttleder. Jeg vil forsøke, basert på de erfaringene og kunnskapen instituttlederne sitter med, å si noe om instituttlederrollen og valgt ledelse. Jeg vil også, basert på dette, forsøke å si noe om oppgavens overordnede problemstilling; om hvorvidt organisering av valgt lederskap er avleggs eller framtidsrettet?

Generell ledelsesteori begrenser seg i denne oppgaven seg til de fire perspektivene, som er beskrevet i det tradisjonelle- (Birnbaum, 1988; Bleiklie, 1993; Bolton, 2000; Christensen & Lægred, 2002; Larsen, 2006; Mintzberg, 1979) det moderne- (Kekäle, 1997; Gumpert, 2001; Larsen, 2006; Birnbaum, 1988; Richardsen & Rydningen, 2006; Christensen & Lægred, 2002; Bleiklie, 1993) og det postmoderne lederperspektivet (Clegg m.fl., 2008; Dyer, Dyer, & Dyer, 2007; Collins, 2001; Kvalsund & Meyer, 2005; Karlsdottir & Kvalsund, 2009; DuBrin, 2013), samt teorien om autentisk lederskap, (George m.fl., 2007; Scharmer, 2011).

## 4 Teoretiske perspektiver

Jeg vil i denne oppgaven basere teorien på fire perspektiver. Det tradisjonelle/kollegiale- og det moderne/hierarkiske perspektivet er perspektiver som også tidligere brukt som perspektiver innen universitetsledelse som Birnbaum (1988), Bleiklie (1993), Bolton (2000), Christiensen & Lægreid (2002) og Larsen (2006). Jeg har ikke funnet litteratur om det postmoderne perspektivet brukt i undersøkelse av universitetsledere, men jeg har funnet litteratur om det postmoderne perspektivet og coaching, blant annet Clegg, m.fl. (2008), Dyer, m.fl. (2007) og Karlsdottir & Kvalsund (2009) som kan overføres til denne konteksten. Perspektivene er sammensatt av ulike organisasjons- og lederskapsteorier som vil bli nærmere beskrevet. I hvert delkapittel presenterer jeg en bakgrunn for perspektivene basert på teori, videre hvilke karakteristikk som kjennetegner de ulike perspektivene og til sist forsøker jeg å beskrive en leder innenfor dette perspektivet. I tillegg har jeg med et teorikapittel om autentisk lederskap, dette kapitlet skal ikke sammenlignes med de tre perspektivene, da autentisk lederskap (George m.fl., 2007) handler mindre om hvilken rolleforståelse en har av lederrollen, men er mer et uttrykk for en lederegenskap. På den måten kan teorien om autentisk lederskap like gjerne knyttes til et tradisjonelt, som til et moderne eller et postmoderne lederperspektiv.

### 4.1 Det tradisjonelle perspektivet - den kollegiale lederen

#### **Bakgrunn:**

Det tradisjonelle perspektivet tar utgangspunkt i den originale kollegiemodellen som i starten var en hierarkisk modell, på den måten at professorene ledet hvert sitt institutt, dette var vanlig helt fram til 1980 tallet. Gjennom studentopprør mot professorveldet på 60-tallet kom demokratisering og medvirkning for studenter og de øvrige ansatte ved instituttene (Larsen, 2006). Historisk var nok idealtankegangen i denne modellen, den faglige autoriteten som forutsetter at universitetet styres av professorer som lærestolnehavere, mens instituttene i den grad de finnes, ikke er stort mer enn støtteorganisasjoner for professorene (Bleiklie, 1993).

#### **Karakteristikk av det tradisjonelle perspektivet:**

Den kollegiale universitetsmodellen framhever verdier som akademisk frihet, kritisk refleksjon og lokal autonomi (Larsen, 2006). Kollegiet er egalitært og demokratisk, og



## Kollega – Leder - Kollega

kollegiet anser hverandre som likemenn og har lik rett og mulighet for å diskutere og påvirke de saker som kommer opp (Birnbaum, 1988)

Det institusjonelle perspektivet er en del av en «naturlig» tradisjon, der den levende organismen, i motsetning til den «døde maskinen» blir sett på som bærende systemidé (Richardsen & Rydningen, 2006).

I et institusjonelt perspektiv forventes det at ledernes fremste målsetting er å beskytte og bevare institusjonens særpreg, det vil si å sørge for at det forblir mest mulig intakt. I så måte samsvarer dette synet på lederen med tradisjonalisten. Tradisjonalisten «lever lite opp til reformene i praksis» De legger større vekt på de retoriske og symbolske aspektene ved reformene. (Christensen og Læg Reid, 2002, s.302)

Selv om den tradisjonelle modellen blir idealisert blant mange akademikere, er det flere som peker på at denne modellen ikke er tilstrekkelig for dagens universitetsledelse. Andre hevder at denne modellen er under press. Det har blitt argumentert for at den tradisjonelle modellen er treg og konservativ og at den overser eksterne signaler. Interessekonflikter og konkurranse blant autonome fagpersoner og mellom faggrupper er forventet og er en del av det daglige lederskapet (Larsen, 2006). Idealet om akademisk frihet begrenser mulighetene for ledere å manøvrere i faglige saker. Mintzberg (1979) fant at kollegialbaserte institusjoner opplever problemer med koordinering, kontroll og endring. Det er usikkert om det i noen særlig grad er mulig for en leder å påvirke en institusjon og de institusjonaliseringsprosesser som pågår der i en ønsket retning (Richardsen & Rydningen, 2006).

### **Lederen:**

Den kollegiale modellen innebærer styring i henhold til de normer og verdier som er i det vitenskapelige samfunnet. Lederen er forventet å være demokratisk og følsom for kollegers meninger og legge til rette for stor grad av medvirkning gjennom demokratiske prosesser og medvirkningsorganer. Det dominerende lederskapsverktøy for innflytelse er overtalelse og argument. En leder i et slikt system, har fått tillitt enten basert på autoritet gjennom faglig aktiviteter, primært forskning, eller fordi stillingen ikke er veldig attraktiv (Larsen, 2006).

I det kollegiale perspektivet er ikke formell posisjon en garanti for ledelse av faglig virksomhet. Lederen i den kollegiale modellen er ikke ansett som sjef, men som *primus inter pares*, først blant likemenn (Birnbaum, 1988). Den valgte instituttlederen vil nødvendig innrømme at han/hun ønsker å være leder, selv om han/hun har lagt opp til det gjennom politiske prosesser (Bolton, 2000). Dette kan arrangeres ved at han/hun inngår allianser med kolleger

og lar seg bli oppnevnt av valgkomiteen, eller ved å utmerke seg ved å være i opposisjon til den sittende ledelsen, eller ved å utmerke seg på andre måter, men ikke utnevne seg som kandidat.

Primære oppgaver for instituttledere som opererer ut fra denne modellen handler om økonomiske og administrative anliggender og om å skape konsensus i instituttet. Videre er det en forventning om at han/hun tar hovedtyngden av administrativt ansvar. Instituttleder kan også forventes å ha noen studieledelsesoppgaver av mer rutinemessig karakter som timeplan og studieplanarbeid og kvalitetssikringsarbeid. Men når det kommer til det faglige innholdet i fag som en ikke selv har fagansvar for blir det mer kontroversielt, for ikke å snakke om å lede forskning. Siden akademisk frihet er ansett som en forutsetning for forskning er det ikke forventet at instituttleder skal utøve forskningsledelse. Videre er forskere ansett å være ansvarlig for sin egen karriere og karriereveiledning, og derfor ikke ansett som en leders jobb, en konsekvens av dette er kanskje at personalledelse ikke er av stor betydning.

Medarbeidersamtaler vil bli ansett som overflødig og kunstig i det akademiske miljøet. I det politiske landskapet er instituttleder i et tradisjonelt perspektiv forventet å ha fokus på de indre anliggender, som tilstrekkelig ressursfordeling, bemanningssituasjon og skape et faglig vern om instituttet. (Larsen, 2006).

Instituttleder forventes å ha en «fasilitatorrolle» for sine kolleger (Bolton, 2000). Den faglige koordinatoren, eller den kollegiale lederen forventes å koordinere det faglige fellesskapets virksomhet innad og kjempe for dets interesser utad (Bleiklie, 1993).

Birnbaum (1988) fant følgende forutsetninger for at en leder skulle være effektiv i en kollegial modell: leve opp til normene i kollegiet, ledelse i samsvar med kollegiets forventninger, bruke etablerte kommunikasjonskanaler, ikke gi en ordre som ikke vil bli fulgt det vil si skaffe seg forhåndsinformasjon om en endring vil bli fulgt før den gjøres gjeldende, høre på kollegiet, redusere ulikheter i status, ved å forsøke å opprettholde en likevekt mellom ulike fagmiljøer og undergrupper, og oppmuntre til selvkontroll.

### **4.2 Det moderne perspektivet – «bedriftslederen»**

#### **Bakgrunn:**

En studie av det finske universitetssystemet fra siste del av 80-tallet, viser at innføring av ledelse etter målstyringsprinsipper, har gitt instituttlederrollen en økt formell autoritet, og et formelt større ansvar for budsjetter og administrative beslutninger (Kekäle, 1997). Dette har også vært trenden for høyere utdanning i Norge i samme periode. Reformen basert på «new

public management» (NPM) har introdusert forretningsbaserte prinsipper i høyere utdanning. NPM plasserer autoriteten som beslutningstaker på lokalplanet (desentralisering) basert på mål som er satt av sentralnivået (sentralisert). Med innføring av forretningsbasert målstyring som følge av NPM kom også "Empowerment" av ledere. Med "Empowerment" i denne sammenhengen menes, den relasjonelle tilnærmingen, med overføring av makt og myndighet til den offentlige lederen slik at han/hun har de fullmakter som skal til for å tjene sine klienter, og å styrke båndene mellom det offentlige og samfunnet, (Hardy & Leiba-O'Sullivan, 1998). I Norge har bruker- og resultatorientering blitt sentrale styringsmekanismer fra NPM.

### **Karakteristikk av det moderne perspektivet:**

Introduksjonen av NPM kan også i denne sammenhengen bli sett på som en renessanse av den byråkratiske modellen, siden hierarki er en forutsetning for det resultatbaserte systemet.

Gumport (2001) hevder at universitetene har beveget seg fra å være en sosial institusjon til en industri av høyere utdanning. Grunnene til dette kommer av mange forhold og hva hun kaller en «multiversity» - som er bygget på mange og forskjellige interesser fra studenter, foreldre, folkevalgte, arbeidsgivere og finansieringskilder. Hun hevder at dersom universitetene ikke har med seg dette perspektivet kan de miste sin legitimitet (Gumport, 2001).

Dersom dagens universiteter skal sees på som bedrifter må instituttlederne inneha vide akademiske, administrative og politiske roller. Instituttleder blir da en leder innen utdanning, forskning og personal, men i tillegg også en politiker og en administrator. Videre krever det brukerorienterte perspektivet en vital lederrolle med utstrakt ekstern kontaktflate.

Instituttleder er slik under forventning om å spille en ekstern rolle, for eksempel, gjennom nettverksbygging, entreprenørskap, etc. (Larsen, 2006).

I det rasjonal-instrumentelle perspektivet er maskinene den dominerende systemidé. De menneskelige sidene ved organisasjonen tillegges liten vekt. Det rasjonelle perspektivet preges av en styringsoptimisme, som gir seg utslag i en sterk tro på at organisasjoner både må og kan styres ved hjelp av en rasjonell organisasjonsdesign. En ny ledelsesstruktur vil bli tatt i bruk fordi den erfaringsmessig har vist seg å fungere bedre for å oppnå organisasjonens mål, som for eksempel å ha ansatte enhetlige ledere. Organisasjoner blir sett på som redskaper eller instrumenter, for ledelsen, for å oppnå bestemte mål eller at best mulig resultat skal oppnås på en mest mulig effektiv måte. Formell struktur tillegges stor vekt i dette perspektivet, og å skape variasjon i formell struktur, for eksempel med endring i organisasjonsstrukturen, kan det forventes å gi variasjon i organisasjoners atferd og resultater (Richardsen & Rydningen,

2006). Betydningen av arbeidsbeskrivelser, regler og reguleringer som vil lede til en bestemt adferd vil øke organisasjonens effektivitet, (Birnbaum, 1988).

### **Lederen:**

Den rasjonelle leder kan langt på vei sammenlignes med «modernisten» slik Christensen og Læg Reid (2002) beskriver lederrollen i forbindelse med sin studie av reformer i regjeringsapparatet. «Modernisten» framstår som *«eksponenter for den nye lederrollen, som understreker fellestrekkene mellom egen rolle og ledere i private, konkurranseutsatte bedrifter»*. Lederen vil derfor være opptatt av omgivelsene og de endringer som skjer og vil vektlegge det å være moderne og omstillingsdyktig. *«Modernisten er positiv til reformtiltak som svekker den politiske styringen og styrker egen forretningsmessig handlefrihet»* (Christensen og Læg Reid 2002, s301).

Innføringen av NPM innebærer en utvidet lederrolle. Deregulering og desentralisering, i form av rundsumfinansiering og større frihet til å allokere midler, krever sterkt lederskap. Et ledelsesorientert styresett understreker behovet for sterkt lokalt lederskap, insentiver og resultatkontroll for å sikre kvalitet og effektivitet (Larsen, 2006).

Det er ikke bare ledelsesinspirerte reformer som har understreket viktigheten av å styrke ledelsesfunksjonene i høyere utdanning. I henhold til Kerr (1993) er entreprenørskapsledelse og sterk styring nødvendig dersom høyere utdanning skal lykkes i en konkurrerende verden (Larsen, 2006).

Bedriftslederen er en rolle som bygger på oppfatningen av universitetet som en tjenesteproduserende organisasjon, et foretak som driver med produksjon av forskning og kandidater. Den sentrale verdien er effektivitet knyttet til spørsmålet om hvor raskt og billig universitetet er i stand til å framstille nyttige produkter for «brukerne» av deres tjenester (Bleiklie, 1993).

### **4.3 Det postmoderne perspektivet – «Coachen»**

#### **Bakgrunn:**

Nye ledelsesdiskurser kom på slutten av 1980-tallet og et kritisk spørsmål og en utfordring for lederskapsteorien er spørsmålet om lederskap er en term eller et konsept som faktisk eksisterer. Vil det komme en tid hvor ledere kan bli overflødige? Dersom du er selvmotivert, kompetent, profesjonell og har god internkontroll har du de egenskaper som gjør både en menneske- og oppgavefokustert leder overflødig. En annen tilnærming til alternativt lederskap

kan være selvstyrte team, (Dyer, m.fl., 2007). Et selvstyrt team har ikke noen definert leder og hvert enkelt medlem får en større autoritet over de anliggender som angår teamet og må ta del i beslutninger, målsetting, produksjonsmåling og evaluering, avlønning osv. En tredje tilnærming er det postmoderne perspektivet hvor en snur det tradisjonelle hierarkiske bildet av lederskap på hodet og maler et bilde av ledere som tjenere (Clegg, Kronberger, & Pitsis, 2008).

### **Karakteristikk av det postmoderne perspektivet:**

Ledelse har lenge vært av interesse for de som studerer organisasjoner, men Coaching er relativt nytt innen forskning og som teori. Coaching skiller seg noe fra lederskap, da en coach ikke dirigerer andre, men omhandler prosessen med å utvikle og styrke ansattes jobbkompetanse og evner gjennom konstruktive forslag og oppmuntring (Clegg, Kronberger, & Pitsis, 2008). Coachende lederskap er ifølge Ellinger, Hamlin og Beattie (2008) ledere som er effektive coacher og som har flere karakteristikk til felles, som for eksempel, hjelpsomhet, mindre trang til kontroll, empati, et ønske om utvikling hos andre, (Clutterbuck, Cox, & Iachikirova, 2010).

Et alternativ til lederskap vil være et selvstyrt team, eller semiautonome team (Dyer, m.fl., 2007) med en tilbaketrukket leder, som overfører makt og ansvar til teamet, og går fra veileder til coachrollen.

I en undersøkelse av organisasjoner som gjør det bedre enn sine sammenlignbare konkurrenter fant Collins (2005) at et kjennetegn i disse organisasjonene var ledelsesteam som består av medlemmer som diskuterer voldsomt, men som likevel ble omforent om beslutningen til slutt.

### **Lederen:**

Det er en forventning til at lederen i dette perspektivet ikke vil dirigere sine ansatte. Coachen er ikke en rådgiver, coachen setter ikke målene. I en coach-coachee-relasjon forutsettes det at coacheen setter målene. Coachen driver fram læringsprosessen gjennom forsterkninger, men innenfor rammen av de mål som coachee setter opp. En coach er ikke en modell i sosial kognitiv forstand, men er en «medreisende» gjennom coachees sone for potensiell utvikling, og yter hjelp i form av påminnelser, hint, dialog, ledende og åpne spørsmål, diskusjoner, samhandling, oppmuntring og styring av oppmerksomhet mot målene (Karlsdottir & Kvalsund, 2009, s. 10).

Videre er det også en forventning om at lederen vil overføre makt og myndighet til sine ansatte. Lederen er en tjener for sine medarbeidere som i sin tur tjener sine kunder og som overfører sin makt gjennom økonomisk og sosialt demokrati (Clegg, m.fl., 2008) Coachens intensjon er å trekke seg tilbake fra en framtrædende og styrende lederstol og holde seg mer i bakgrunnen. (Kvalsund & Meyer, 2005)

Basert på den postmoderne teorien kan en tenke seg at instituttlederen i dette perspektivet vil være opptatt av de relasjonelle verdiene, med utvikling og karriereutvikling for den enkelte ansatte som et mål og bruk av medarbeidersamtalen som et verktøy for virksomhetsstyring. Videre kan det tenkes at instituttlederen vil gjøre ressursfordelingen på instituttet basert på den faglige aktiviteten som de enkelte faggrupper kommer fram til, eller overlate også hele ressursfordelingen til faggruppene.

Lederen i dette perspektivet vil gi gir mer makt og ansvar til sine ansatte. Men som leder kan en stoppe arbeidet innimellom for å peke på områder hvor teamet gjør feil, eller produserer forstyrrelser som gjør at arbeidet ikke fungerer. En effektiv Coach stiller heller spørsmål enn gir svar. Lederen må bli sett på som en «kunnskapsrik hjelper» (Dyer, m.fl., 2007).

Dubrin (2013) har funnet en del nøkkelegenskaper som skal til for å kunne bli en effektiv coach, og som er like aktuelle som lederegenskaper i dette perspektivet. Ved å utvikle disse egenskapene blir en i stand til å få det beste ut av andres styrker og lederpotensial.

Nøkkelegenskapene omfatter, bygging av tillit, vise empati, aktiv lytting, bruke innflytelse, kommunisere og sette mål, følge prestasjoner, gi tilbakemelding, oppmuntre til positive handlinger.

#### **4.4 Den autentiske lederen**

##### **Bakgrunn:**

Den autentiske lederen (George m.fl., 2007) og ledere som beskrives av Sharmar (2011) har blitt ”oppdaget” av teoretikerne som følge av omfattende arbeid med ledere. Til felles har lederne at de har en egen evne til ledelse som er dypere og mer innsiktsfull enn andre.

Maslows begrep om selvrealisering, som han beskriver som behovet for å virkeliggjøre sine mål, å realisere medfødte eller senere ervervede evner, å oppnå opplevelser som kjennes som høydepunkter eller åpenbaringer. Selvaktualiserende ledere kan i følge Burns (1978) ha et større potensial som transformativ ledere på grunn av deres evne til fleksibilitet og evne til å vokse (Bass & Bass, 2008).

### **Karakteristikk av den autentiske lederen:**

Gjennom de siste 50 årene har lederskap og ledere vært objekter for forskning. Gjennom denne forskningen har det enda ikke kommet noen entydig profil for den ideelle lederen. George, m.fl. (2007) har studert autentisk lederskap som bygger på tanken om at for å bli en god leder, så kan du ikke kopiere andres suksess, men i stedet være autentisk.

Autentiske ledere i følge George m.fl.(2007) viser en lidenskap for sine mål, praktiserer verdiene konsekvent og leder med hjerte så vel som med hode. Lederskapet vokser fra livserfaringen. Bevisst eller ubevisst blir de konstant testet i sin livserfaring for å forså hvem de er i kjernen av sitt lederskap. På denne måten oppdager de formålet med sitt lederskap og lærer å bli mer autentisk (George, m.fl., 2007).

Sharmer (2011) er opphavsmannen til teori U som han utviklet gjennom årevis med jobbing med ledere og observert noen gjentakende mønstre hos de beste lederne. De så ut til å lede fra et annet mentalt ståsted enn de andre. Teori U (U-prosessen) er i korte trekk, en teori om at en kan få forskjellig utfall av en situasjon ut oppmerksomhetsposisjoner. Og at en gjennom trening og kultivering av ”et åpent sinn”, ”et åpent hjerte” og ”en åpen vilje” kan en handle ut fra en endret indre tilstand, hvor vi ikke bare reaktivt reflekterer over og reagerer på tidligere erfaringer

### **Lederen:**

Forventninger til en autentisk leder er at det er ens verdier som former basis for lederskapet, men at en ikke vil oppdage de ekte verdiene før de er testet under press. Lederskapsprinsipper er verdier oversatt til handlinger. Autentiske ledere bygger ekstraordinære lag av støttepersoner, som holder dem på veien, og er rådgivere i tider med usikkerhet, hjelper til i vanskelige tider og feirer med lederne sine i suksessfulle tider. I følge George, m.fl. (2007) sine undersøkelser så gis det enkelte karakteristikker på autentiske ledere. Den viktigste egenskapen som blir trukket fram er selvinnsikt. Videre har autentiske ledere en stødig og trygg tilstedeværelse, er konstant bevisst på å ha bena på jorda og ikke bare inspirere de som er rundt seg, men også gi ansvar til dem som står fram og vil lede. For autentiske ledere, er det ingen individuelle prestasjoner kan måle seg med gleden av å lede en gruppe mennesker til å oppnå et verdig mål (George, m.fl., 2007).

Sharmer (2011) har observert at de beste innovatører og de dyktigste utøverne av et yrke opererer ut fra en dyp, mental prosess og kan tåle usikkerhet før en oppnår framtidsutsikter.

## 4.5 Oppsummering av teoretiske perspektiver

Under er et utvalg av de sentrale teoriene av perspektivene oppsummert i en matrise:

<b>Teoretiske perspektiver</b>	<b>Det tradisjonelle perspektivet</b>	<b>Det moderne perspektivet</b>	<b>Det postmoderne perspektivet</b>	<b>Den autentiske lederen</b>
<b>Bakgrunn</b>	<p>en professor ledet hvert sitt institutt, vanlig helt fram til 1980 tallet</p> <p>demokratisering og medvirkning kom på 60-tallet</p>	<p>reformer siden midten av 1980-tallet. basert på New Public Management</p> <p>har introdusert forretningsbaserte prinsipper i høyere utdanning</p>	<p>nye lederperspektiver fra slutten av 1980-tallet med lederen som en tjener for sine ansatte</p>	<p>den selvaktualiserende lederen basert på Maslows behovsteori</p>
<b>Karakteristikk</b>	<p>framhever verdier som akademisk frihet, kritisk refleksjon og lokal autonomi</p> <p>lederskap finner sted i henhold til de normer og verdier fagmiljøet representerer</p> <p>demokrati og følsomhet for kollegers meninger, og det dominerende lederskapsverktøyet for innflytelse er overtalelse og argument</p> <p>en del av en «naturlig» tradisjon, der den levende organismen, i motsetning til den «døde maskinen» blir sett på som bærende systemidé</p>	<p>ledelsesorientert styresett understreker behov for sterkt lokalt lederskap, insentiver og resultatkontroll for å sikre kvalitet og effektivitet</p> <p>mer profesjonaliserte ledere</p> <p>insentiver og disinsentiver som viktige verktøy for å påvirke de ansatte</p> <p>tro på at organisasjoner både må og kan styres ved hjelp av rasjonelle organisasjonsdesign</p> <p>i det rasjonal-instrumentelle perspektivet er maskinene den dominerende systemidé</p>	<p>utvikle og styrke ansattes jobbkompetanse og evner gjennom konstruktive forslag og oppmuntring</p> <p>tilrettelegging for sine ansatte, og videre myndiggjøring og overføring av makt til ansatte</p> <p>yter hjelp i form av påminnelser, hint, dialog, ledende og åpne spørsmål, diskusjoner, samhandling, oppmuntring og styring av oppmerksomhet mot målene</p>	<p>bygger på tanken om at for å bli en god leder så kan du ikke kopiere andres suksess, men i stedet være ekte og autentisk</p> <p>”livserfaring” for å forså hvem de var i kjernen</p> <p>verdiene som former basis for autentisk lederskap er avledet fra lederens overbevisninger</p> <p>lederskaps-prinsipper er verdier oversatt til handlinger</p>
<b>Lederegenskaper</b>	<p>tillitt enten basert på autoritet gjennom faglig aktiviteter, primært forskning, eller fordi stillingen ikke er veldig attraktiv</p> <p>lederskap basert på rådføring, overtalelser og demokratiske prosesser for beslutninger</p> <p>tilrettelegger for sine kolleger og legger seg ikke opp i den frie forskningen</p>	<p>eksponenter for den nye lederrollen, som understreker fellestrekkene mellom egen rolle og ledere i de private, konkurranseutsatte bedrifter</p> <p>bedriftslederen er en rolle som bygger på oppfatningen av universitetet som en tjenesteproduserende organisasjon, et foretak som driver med produksjon av forskning og kandidater</p>	<p>lederen er en tjener for sine medarbeidere som i sin tur tjener sine kunder (studenter)</p> <p>lederen blir mindre framtreddende og mer en nyttig «hjelper» i de situasjoner hvor ansatte står fast</p> <p>å bygge tillit, vise empati, aktiv lytting, bruke innflytelse, sette mål, følge prestasjoner, gi tilbakemelding, oppmuntre positive handlinger og slå ned på negative handlinger</p>	<p>selvinnsikt stødige og trygge tilstedeværelse og er konstant bevisst på å ha bena på jorda. de verdsetter ingen individuelle prestasjoner større enn gleden av å lede en gruppe mennesker til å oppnå et verdig mål</p> <p>opererer ut fra en dyp mental prosess (u-prosessen)</p>



## 5 Metode

### 5.1 Teoretisk rammeverk (vitenskapsteori)

Denne oppgavens forskbare problemstilling er, «med utgangspunkt i generell ledelsesteori: hvordan oppleves valgt ledelse(instituttlederrollen)?». Med denne problemstillingen ønsker jeg å undersøke hvordan instituttledere opplever det å gå fra å være en kollega til å bli leder for så igjen å bli en av kollegiet. Oppgavens kjerne er altså å belyse en *opplevelse* av det å være en valgt leder. Mitt valg av forskningsobjekt og problemstilling har konsekvenser for valg av metodisk tilnærming. For å få kjennskap til opplevelsene til disse personene har jeg derfor valgt å foreta en intervjuundersøkelse. Intervjuformen bygger på en kvalitativ metode. Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer i deres sosiale virkelighet, (Dalen, 2011).

*Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv.* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 43)

### 5.2 Forskningsdesign

For å få tak i informantenes erfaringer og opplevelser av det å være valgte leder har jeg gjennomført semistrukurelle intervjuer med hver av lederne, (Dalen, 2011). Videre har jeg foretatt en enkel dokumentanalyse for å fremskaffe informasjon om historiske, institusjonelle og strukturelle forhold ved NTNU. Dokumentene omfatter sakspapirer og brev fra arkivet ved NTNU.

Jeg har utarbeidet en intervjuguide som jeg mener belyser de teoretiske perspektivene i oppgaven og kan brukes som et grunnlag for å besvare oppgavens problemstilling.

Antallet på seks informanter i tillegg til utvalgsriteriene som jeg vil beskrive i kapittel 5.5, mener jeg utgjør et hensiktsmessig utvalg for å belyse denne oppgavens utgangspunkt. Hvert av intervjuene har hatt en tidsramme på omtrent en time, dette har vist seg tilstrekkelig.

Etter intervjurunden med instituttlederne har jeg hatt lydfilene i tillegg til mine egne notater fra intervjuene. Lydfilene har videre blitt transkribert til tekst, dette utgjør oppgavens data. Mine egne notater, som følger av intervjuguiden, har hatt til hensikt å fungere som en sjekkliste under intervjuene for å sørge for at alle tema blir belyst, men også som et notat hvor jeg har forsøkt å få med meg noe av den ikke-verbale kommunikasjonen, om informanten fant

mine spørsmål engasjerende eller irriterende, men også for å fange opp blant annet kroppsholdning og ansiktsuttrykk.

Jeg har i denne oppgaven valgt en kvalitativ metode. *Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale verden* (Dalen, 2011). Den teoretiske tilnærmingen til arbeidet med data, er i denne oppgaven knyttet opp til den fenomenologiske designen, (Cresswell, 2013). I fenomenologisk design er det vanlig å lete etter meningsinnhold. Jeg leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med instituttledernes tanker rundt sine erfaringer. I følge Malterud (2003) består analyse av meningsinnhold av fire steg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 173-178). Jeg ønsker å gi et eksempel på hvordan jeg har brukt analyse i denne oppgaven etter disse fire hovedstegene.

Det første steget er helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Her ønsker jeg å lete etter interessante temaer, her vil jo også tematiseringen fra intervjuguiden være til hjelp når jeg navigerer i teksten. Jeg vil forsøke å komprimere lange setninger til kortere setninger å skape en meningsfortetning.

Eksemplet nedenfor er gruppert under effektivitet som tema, et tema som jeg også hadde definert i intervjuguiden:

*«Sånn umiddelbart så kunne en i lys av dette tenkt at, en burde ha en med lederkompetanse og laget strukturer og retningslinjer. Men i den praktiske hverdagen så tror jeg det å kjenne egen organisasjon, det å ha en god relasjon til medarbeiderne som kollega er veldig viktig for å kunne være en effektiv leder», instituttleder 3*

Dette sitatet komprimerer jeg til:

en profesjonell leder ville kjent instrumentene for effektivitet, men manglet relasjonen til menneskene, og dermed ikke oppnådd effekten.

Det andre steget er å finne meningsbærende elementer. Denne prosessen kalles koding og fungerer som et verktøy for å påvise og kunne organisere meningsbærende informasjon.

*Coding represents the operation by which data are broken down, conceptualized, and put back together in new ways. It is the central process by which theories are built from data.* (Corbin & Strauss, 1990, s. 57)

Koden jeg sitter igjen med etter denne analysen er kjerne kategorien: relasjonsledelse

## Kollega – Leder - Kollega

Det tredje steget jeg vil gjøre er å kondensere eller å redusere innholdet, det vil si å trekke ut de delene som er kodet for å sitte igjen med et redusert materiale som kan ordnes etter kodeordene. Jeg vil nå sette opp funnene i matriser, se eksempel nedenfor. Jeg vil også nå kunne bruke matrisen til å velge ut sitater fra intervjuene som kan stå som eksempler innenfor de ulike kodene

Matrisen om effektivitet basert på funnet over ser slik ut:

Sitat	Meningsfortetting	Koder
Sånn umiddelbart så kunne en i lys av dette tenkt at, en burde ha en med leder kompetanse og laget strukturer og retningslinjer. Men i den praktiske hverdagen så tror jeg det å kjenne egen organisasjon, det å ha en god relasjon til medarbeiderne som kollega er veldig viktig for å kunne være en effektiv leder	en profesjonell ville kjent instrumentene for effektivitet, men manglet relasjonen til menneskene. Og dermed ikke oppnådd effekten	Relasjonsledelse

Det siste steget er å sammenfatte materialet for å utforme begreper og beskrivelser som jeg vil bruke i oppgaven.

Min tolking av flere instituttlederes kollektive svar kan leses av resultatet i kapittel 6.3, s. 37:

*«I forhold til effektivitetsspørsmålet har de fleste tro på at modellen for valgt instituttleder kan fremme effektivitet. Til grunn for dette er at de kjenner de ansatte og dermed den viktigste "produksjonsfaktoren" og flere mente at dette var en forutsetning for effektivitet.»*

### 5.3 Beskrivelse av metode

Mitt valg av instituttledere som informanter betyr at jeg har valgt å intervjuere forskere og akademikere med den høyeste kompetanse innen vitenskapelige metoder. De har også den høyeste kompetanse innenfor temaet for min undersøkelse, deres egen rolle. Jeg har altså valgt å intervjuere eksperter i dobbel forstand, dette gjør selvsagt at jeg går inn i intervjusituasjonen med stor ydmykhet overfor informantene. Jeg valgte å bruke min veileder, som også har den største kompetanse innen metode og har kjennskap til rollen, til et pilotintervju. Dette har hatt to hensikter, jeg fikk for det første prøve meg i intervjurollen og for det andre fikk jeg også mulighet for å få innspill på, og til å kvalitetssikre intervjuguiden.

## Kollega – Leder - Kollega

Intervju betyr egentlig «utveksling av synspunkter» mellom to personer som snakker sammen om samme tema (Kvale & Brinkmann, 2009). En vanlig oppfatning av intervjusituasjonen er at intervjueren har god kompetanse og innsikt i temaet og i intervjusituasjonen. Denne oppgavens intervjusituasjon er kanskje derfor litt uvanlig. En instituttleder er en eliteposisjon og har betydelig innsikt i temaet for undersøkelsen og for hva et vitenskapelig arbeid skal være. I tillegg er instituttlederen vant med å bli intervjuet. Jeg har lagt vekt på at min opptreden har vært så god som mulig, og i intervjusituasjonen forsøkt å skape en god dialog og atmosfære med informantene. Jeg har derfor forsøkt å vise: Interesse og respekt for informanten - smidighet i egne meninger - vist forståelse, empati og toleranse for informantens synspunkter – vilje til å sitte ned og lytte rolig.

Jeg har forsøkt å åpne for at informantene har kunnet ta opp andre sentrale tema jeg ikke har kunnskapsmessige forutsetninger for å stille spørsmål om. Ved å stille åpne spørsmål og la informantene i størst mulig grad utforme sine svar, har dette gitt mulighet for at informantene snakker i vei og at samtalen går i en annen retning enn det som var min intensjon, men som de føler er viktig å belyse. Dette trenger ikke være et uttrykk for at de føler at temaet er vanskelig eller ukomfortabelt, men det kan bare være uttrykk for at de er gode formidlere og har vært i slike situasjoner tidligere. I slike situasjoner vil intervjuguiden fungere som en sjekkliste, at jeg i løpet av intervjuet har vært innom alle tema som jeg hadde bestemt meg for på forhånd. Jeg ga hver informant muligheten til å belyse andre tema vi ikke hadde vært innom. I de tilfeller informantene har sporet av har ikke dette bidratt til å få en dypere innsikt i deres opplevelser, jeg har derfor heller ikke valgt å legge vekt på dette i oppgaven.

I tilfeller hvor jeg må rette søkelyset mot noen potensielt kontroversielle tema, valgte jeg å henvise til andre, for eksempel *«enkelte vil hevde at instituttlederen ikke har egeninteresse av å øke produksjonskravene, da han vil bli møtt av de samme kravene etter endt lederperiode, hva mener du om en slik påstand?»*.

Jeg har hele tiden forsøkt å være bevisst på, og sørget for at informanten føler seg komfortabel og etter beste evne, gitt inntrykk av at jeg er søkende etter en dypere forståelse av rollen og ikke ute etter å presse informanten eller å få han/hun satt i et dårlig lys (Dalen, 2011), (se også kapittel 5.10 Forskerens rolle).

#### 5.4 Begrunnelse for valg av metode

Jeg ønsker å få tak i informantenes opplevelser, dette betyr også deres følelser for hvordan rollen oppleves. Dette kan være vanskelig å kommunisere gjennom et spørreskjema, og det ville være vanskelig å lage et slikt spørreskjema. Det er da en stor fordel i slike situasjoner å sitte i samme rom som informanten for å tolke den ikke-verbale kommunikasjonen og for å kunne stille oppfølgende spørsmål der, jeg ikke helt har forstått eller informanten er uklar i budskapet (Johannessen, m.fl., 2011).

Min antagelse er at instituttledere er personer med knapphet på tid, de får tilsendt mye informasjon og henvendelser både via epost og andre elektroniske kanaler. En spørreundersøkelse fra en masterstudent kunne fort bli nedprioritert i en hektisk arbeidshverdag. Et intervju kan vanskelig bortprioriteres dersom jeg sitter på deres kontor. Jeg har lagt vekt på at det er instituttlederne som skal få bestemme tid og sted for når intervjuene skal finne sted. Jeg gjorde min første henvendelse i god tid før intervjuene fant sted. På denne måten ville informantene ha vanskeligere for å la være å svare og ville føle at det var nødvendig å gi en begrunnelse dersom de ikke kunne stille en time til disposisjon.

#### 5.5 Utvalgsstrategi

Innledningsvis har jeg diskutert temaet om instituttleders rolle med både vitenskapelige og administrativt ansatte ved NTNU. Gjennom disse samtalene har jeg kommet fram til problemstillinger og tips til utvelgelse av informanter.

Informantene er valgt ut med det formål å belyse temaet og rollen på en best mulig måte.

Mine utvalgsriterier har vært basert på at:

- alle ledere skal være aktive i lederrollen
- begge kjønn skal være representert
- representanter av både store og små institutt målt i antall vitenskapelige ansatte
- bred faglig variasjon i utvalget basert på fakultetets faglige bredde
- representanter fra ulike tradisjoner for valg av ledere, det vil si noen har nominasjonskomitéer, mens andre har en tradisjon for at vervet går på rundgang.

Jeg har gjort utvalget basert på en antagelse om at ledere fra forskjellig faglige miljø og tradisjoner også gir bredde i resultatene av intervjuene. Enkelte av informantene gav seg selv, ved at de representerer et institutts valgtradisjon alene, mens andre ble tilfeldig valgt ut fra kriteriene over.

## 5.6 Undersøkelsens setting

Intervjuene ble gjennomført i en periode der fem instituttledere har fungert i sine roller i tre av fire år (åremålsperioden). En av instituttlederne hadde en åremålsperiode fra før og dermed lengre fartstid i rollen. Antallet ledere ble bestemt på forhånd, men hadde jeg ikke fått belyst problemstillingen godt nok, kunne jeg ha intervjuet flere.

Informantene ble i første omgang kontaktet per epost (vedlegg 1). I eposten gav jeg en generell redegjørelse for intervjuets formål, en kort beskrivelse av oppgaven slik at de var kjent med temaene på forhånd. Forhåpentligvis ville denne tilnærmingen gjøre at vi kunne nærme oss oppgavens kjernesporsmål på en mer effektiv måte. En innvending mot å gi respondentene informasjon om tema før intervjuet er at dette legger føringer på informantens responser og dermed gå glipp av deres første innskytelse eller deres «egentlige» syn, men dette ble en avveining jeg måtte ta. Alle informantene som ble forespurte stilte seg positive til intervju, men en av de forespurte befant seg i intervjuperioden ikke på NTNU og kunne derfor ikke delta. Jeg valgte derfor å spørre en ekstra som sa seg villig til å stille, slik at jeg fikk seks informanter.

## 5.7 Beskrivelse av intervjuprosessen

Informantene fikk anledning til å foreslå hvor intervjuene skulle finne sted. Og i alle tilfellene ble intervjuene holdt på deres egne kontorer. Tidsrammen for intervjuene ble satt til en time. Dette viste seg og være en grei tidsramme, mitt lengste intervju tok en time og tretten minutter og det raskeste intervjuet var gjennomført på trettiåtte minutter.

Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som en samtale med struktur og et formål (Kvale & Brinkmann, 2009). Min intervjuguide inneholdt spørsmål som belyser de samme tema som informantene hadde fått en kort beskrivelse av i sin epost (vedlegg 2 og 1). Jeg hadde også på forhånd bestemt meg for å åpne for og la diskusjonen gå i den retning som informanten følte var riktig, på denne måten blir intervjuene halvstrukturerte hvor intervjuguiden fungerte som rekkverk for samtalen. I intervjuguiden la jeg opp til en del åpne spørsmål for så å snevre inn temaene etter hvert som vi kom i dybdefokus (Dalen, 2011).

## 5.8 Gyldighet og pålitelighet

I hvilken grad kan resultatene fra mine intervjuer være troverdige, og i hvilken grad kan de anvendes for andre grupper og situasjoner? Forskningsmetoden, intervjustudien, som benyttes i denne oppgaven er kvalitativ. Som beskrevet innledningsvis i kapittel 5.1 - er et overordnet mål for kvalitativ forskning å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale verden (Dalen, 2011). Til forskjell fra kvantitative undersøkelser, hvor en kan telle observasjoner fra et spørreskjema eller fra et direkte årsak-virkningsforhold, er den kvalitative forskningen mer subjektorientert. Den kvalitative forskningsformen bygger på menneskelig samspill, og det er en metodisk forutsetning at det skapes intersubjektivitet mellom forsker og informant. Intersubjektivitet betyr ordrett «mellom subjekter», og i samfunnsforskning omfatter begrepet hvordan opplevelser og situasjonstolkninger blir felles mellom mennesker. De uttalelsene som kommer fram bør være så nær informantens opplevelser og forståelse som mulig. Å legge forholdene til rette for at det skapes intersubjektivitet styrker validiteten av informantens uttalelser (Dalen, 2011, s. 95). I denne oppgaven har jeg derfor lagt vekt på å gjøre min forforståelse og min rolle kjent i kapittel 5.10 og videre diskutert forskerrollen i kapittel 7.3.

Kvale og Brinkman (2009) hevder at, det at forskningen blir subjektorientert ikke nødvendigvis betyr at forskningen blir subjektiv. Med dette forstår jeg det slik at forskningen ikke er et resultat av forskerens subjektive holdninger. Tvert om, hevder Kvale og Brinkman (2009) at kvalitative intervjuer kan være objektive med hensyn til en rekke sentrale betydninger av objektivitet. Det er fenomenet som undersøkes i denne oppgaven som gjennom mine fortolkninger blir objektiv i den forstand at beskrivelsen av instituttlederrollen er en beskrivelse som ligger tett opptil den rolleforståelsen som informantene har gitt uttrykk for i intervjuene.

Som en metode for å sikre kvaliteten i kvalitative studier, har kvalitative forskere som Guba og Lincoln (1985,1989) tatt i bruk begreper som pålitelighet, troverdighet overførbarhet og bekreftbarhet for å diskutere forskningens sannhetsverdi (Johannessen, m.fl., 2011)

Begrepet *pålitelighet* (reliabilitet), knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. I denne oppgavens innledning (kap. 2) gjør jeg rede for denne oppgavens kontekst. Og gjennom hele metodekapittelet (kap. 5) gir jeg en detaljert beskrivelse av denne oppgavens forskningsprosess. Data som brukes i denne oppgaven er lydopptak og egne notater fra samtalene. Intervjuene transkriberes til tekst, kodes og analyseres som jeg har beskrevet i kapittel 5.2 «Forskningsdesign». Dataene samles inn

ved intervjuer av seks instituttledere, valg av metode begrunnelse, utvalgsstrategi, setting og en beskrivelse av intervjuprosessen blir beskrevet i kapitlene 5.3 til 5.7. I kapittel 7.3 diskuterer jeg problemstillingen og min egen forskerrolle. Dette utgjør til sammen denne oppgavens pålitelighetsvurdering.

Med *troverdighetsbegrepet* (begrepsvaliditet) følger spørsmålet; er det sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og de dataene som samles inn? I min undersøkelse etterspør jeg instituttleders opplevelse som leder, jeg ønsker å få tak i hans/hennes erfaringer. I samtalene med instituttlederne var det en tendens til at noen ønsket å snakke om «noe» i stedet for å snakke om sitt eget «følelsesliv» min oppgave er å dirigere samtalene inn på erfaringene igjen. Intervjuguiden fungerte da som et verktøy for å komme oss inn på riktig spor igjen. Etter mine intervjuer med instituttlederne, fikk alle muligheten til å få oversendt den skriftlige versjonen av lydopptaket. Tre av instituttlederne benyttet seg av denne muligheten, hvorav to ikke hadde noen anmerkninger mens den tredje hadde noen korrigeringer av skriftlig art.

*Overførbarhet* (ekstern validitet) er til stede i den grad hvorvidt resultatet kan overføres til lignende fenomener. Jeg stiller meg undrende til om det finnes lignende fenomener. Det finnes jo fortsatt valgte instituttledere ved andre universiteter. Mulig kan en del av funnene ha en overføringsverdi til disse universitetene, men kan funnene ha en overføringsverdi til andre deler av samfunnet? Innenfor politikk, i frivillighetsorganisasjoner, menighetsråd og andre interesseorganisasjoner hvor det praktiseres valgt ledelse? Jeg har ikke undersøkt dette, men det kan vel kanskje være deler av min undersøkelse som kan være sammenfallende, men ikke generelt. Jeg vil hevde at det å være arbeidsgiver valgt av sine ansatte, er en forholdsvis sjelden ordning. En annen form for bedømming av kvalitet er å se på konseptet (Cresswell, 2013). Konseptet er med på å skape en felles forståelse av innholdet i oppgaven. Jeg har i kapittel 6 forsøkt å gi resultatene i funnene substans, ved å forankre disse i teoriene, og ikke gi oppgaven en oppsamling av utolkede data som ikke gir mening.

Med *bekreftbarhet* (objektivitet) mener Guba og Lincoln (1985, 1989) i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere på området (Johannessen, m.fl., 2011). Jeg har funnet noe forskning på instituttlederrollen, Birnbaum (1988), Gumport (2001), Larsen (2006), Richardsen & Rydningen (2006) og Bleiklie (1993), men det meste av forskningen er gjort i et organisasjonsperspektiv. Min oppgave har en litt annen tilnærming da jeg ønsker å undersøke opplevelsene til instituttlederen. Min oppgave blir derfor å drøfte funnene av noe opplevd opp mot en teori som i større grad tar for seg organisasjonsperspektivet, som den konteksten erfaringene oppstår i. Mine funn kan bidra til å



understøtte noen av teoriene som allerede er gjennomført innenfor organisasjonsperspektivet og slik fungere som generalisering mot enkelte teorier. Jeg har også i denne oppgaven tatt inn litteratur som ikke er like kontekstnært, men som beskriver lederskapsteori og samfunnsforhold som også påvirker universitetssektoren og instituttlederrollen, som teoriene i det postmoderne perspektivet, men også i de andre teoretiske perspektivene.

### 5.9 Ethiske drøftinger

Ved å ivareta informantenes anonymitet har mitt mål vært å få et mer usminket og ærligere svar fra informantene. Det å garantere full anonymitet er vanskelig av flere grunner. Min tilnærming til dette ble at jeg informerte informantene om at de ville bli anonymisert i min første eposthenvendelse til dem. Og så gjennomgikk jeg disse kriteriene for anonymisering ved innhenting av informantenes samtykke før intervjuene. Jeg forsikret dem dermed om mine beste intensjoner om å ivareta deres anonymitet.

Min anonymiseringsmetode i denne oppgaven har vært ikke å nevne informantene med navn. Jeg har valgt å identifisere universitetet, NTNU, men ikke hvilket fakultet eller institutt, instituttlederne er ansatt ved, men omtaler fakultetet som *Fakultetet* og instituttene som *Institutt*. Jeg kvantifiserer ikke institutter ved fakultetet, heller ikke kjønnsfordelingen av informanter i oppgaven. Ved transkripsjon er alle intervjuer skrevet i bokmål og i oppgaven blir informanten beskrevet som instituttleder (X). Alle informantene ble også informert om at de ved henvendelse innen rimelig tid kunne få tilsendt intervjuet for kommentering, og tre instituttledere benyttet seg av denne muligheten. De er også gjort oppmerksom på at de hadde rett til å trekke seg som informanter, uten å måtte oppgi grunner for det, ingen valgte å gjøre dette.

Undersøkelsen er søkt og godkjent av (NSD) personvernombudet for forsker og studentprosjekt (norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) (vedlegg 4). Alle informantene har undertegnet et samtykkeskjema (vedlegg 3). I tillegg har jeg innhentet godkjenning fra instituttlederens leder, Dekanen ved Fakultetet, for å gjennomføre undersøkelsen. Nettopp av hensyn til informantenes anonymitet kan ikke godkjenningen fra arbeidsgiver legges ved denne oppgaven, noe jeg ellers ville gjort.

## 5.10 Forskerens rolle

Mathisen (2011) diskuterer fordeler og ulemper med at forsker og informant har felles referanseramme, eksempelvis hvilken betydning forskerens kollegastatus får i forskningen og intervjusituasjonen. Den sosiale interaksjonen mellom forsker og informant blir i dette tilfellet også en sosial interaksjon mellom to som, i en utvidet forstand, har en kollegarelasjon. Jeg er ansatt i administrasjonen ved NTNU. Jeg vil ikke gå inn i om dette kan sees på som en kollegarelasjon, men dette gjør at jeg og respondentene, til en hvis grad, deler samme språk og sjargong. Vi har noen felles koder, referanser og felles organisasjonskunnskap.

Jeg har, før undersøkelsen, gjort meg mange tanker og oppfatninger om instituttleders rolle. Jeg har under utarbeidelsen av intervjuguiden og i forberedelsene før intervjuene, hatt en dialog med meg selv om noen av spørsmålene er for provoserende, om noen av spørsmålene kan bære preg av en forutinntatt holdning, eller om temaene kan bli for styrende mot svar som underbygger min forforståelse. Forforståelsen kan bli en sperre for en mer balansert innsikt, ved at jeg identifiserer meg med informantens meninger dersom dette også gjenspeiler mine meninger. Jeg har også sett at min forståelse for det vitenskapelige arbeidet og universitetet som arbeidssted og sektor har gitt meg en fordel i samtale med instituttlederne. Våre felles referanserammer har bidratt til mer effektive intervjuer. Dalen (2011) mener at en må være bevisst sin forforståelse og benytte denne på en slik måte at den åpner for en størst mulig forståelse av det fenomenet som studeres. Jeg vil i oppgavens avsluttende kommentar (kap 7.4) komme med min subjektive forståelse av materialet som presenteres i denne oppgaven for å komme med egne meninger om oppgavens hovedproblemstilling.

Jeg har også vært bevisst på at det, ved universitetet, finnes et spenningsforhold mellom administrativt ansatte og informantene som vitenskapelig ansatte. Og også spenningsforhold mellom fakulteter og instituttene som i flere sammenhenger blir oppfattet som motparter. «Kan dette ha resultert i at jeg har fått forfektete verdier (Argyris & Schön, 1974) i intervjuet med mine informanter? Kan det tenkes at de i intervjuene ikke får til å skille mellom studenten og den ansatte? Har jeg selv klart og holde min rolle som ansatt og student fra hverandre i tilstrekkelig grad? Kan det i intervjuene tenkes at informantene føler behov for å forsvare sin rolle?» Dette er spørsmål jeg tar med meg inn i analysen av resultatene fra intervjuene, og som jeg vil drøfte nærmere i kapittel 7.2

Jeg foretrekker kvantitative metoder, valg av kvalitativ metode og målet med denne har derfor utfordret min forforståelse, og styrt min bevissthet mot det kvalitative og dybden i lederrollen.

## 6 Resultat

I dette kapittelet blir resultatene av undersøkelsen presentert. Jeg vil først presentere resultatene av undersøkelsen tematisk som en følge av hvordan jeg hadde bygget opp min intervjuguide. Deretter vil jeg gjøre en empirisk analyse av de data som kom fram fra mine intervjuer med instituttlederne. Til sist vil jeg gjøre en overordnet tolkning av den empiriske analysen

### 6.1 Tematisering av data

**Rolledefinering** – alle instituttlederne fikk som en innledning til temaet om rolledefinering muligheten til å tolke hvordan de opplever sin egen rolle som valgt leder ved et institutt.

**Rollemobilitet** – alle instituttlederne fikk stilt spørsmål om å reflektere rundt det faktum at de var valgt av sine kolleger for en gitt periode for å være deres leder i en tilmålt periode, men for så å skulle tilbake til rollen som kollega. Jeg spurte om dette var noe de tenkte på under utførelsen av sine lederoppgaver og om denne rollemobiliteten påvirket lederadferden deres i noen grad.

**Konflikt** - jeg spurte instituttlederne om de i deres rolle opplever rollekonflikt. Da spesielt med hensyn på ulike signaler fra sin ledelse og fra sine ansatte, om dette oppleves konfliktdrivende. Jeg spurte også om de opplever en lojalitetskonflikt mellom sin rolle med å være ansattes tillitsvalgte på den ene siden og Dekanen sin underordnede på den andre.

**Effektivitet** - instituttlederne fikk i denne delen av intervjuet en påstand å ta stilling til. Jeg henviste til Stortingsproposisjon 1S, hvor det står at:

*Mål: Universitet og høgskular skal ha effektiv forvaltning av verksemda, kompetansen og ressursane i samsvar med samfunnsrolla si, (Kunnskapsdepartementet, 2012)*

Hvordan så instituttlederne sin valgte rolle i å oppfylle departementets krav om effektiv forvaltning av samfunnets ressurser?

## 6.2 Analyse

Jeg startet mine intervjuer omtrent likt til alle seks instituttlederne. Jeg ønsket et innledende tema som fikk i gang praten til informantene og som raskt brakte oss inn i det sporet jeg ønsket at intervjuet skulle omhandle. Mitt innledende tema var rolledefinering og alle instituttlederne fikk noen minutter til å beskrive sin egen rolle. Selv om spørsmålet ble stilt likt ble besvarelsene nok så ulike. Én instituttleder trengte bare et ord til å oppsummere sin rolle, mens andre igjen begynte å beskrive «en dag på jobben» med hvilke oppgaver som inngår i en instituttleders hverdag. Jeg forsøkte i de tilfellene hvor informanten ble oppgavefokuseret å bringe han/hun inn på rolleforståelsen igjen. Men jeg fikk flere gode svar og tolkningene av egen rolle ble ikke uventet forskjellige sett i lys av de teoretiske perspektivene. I både det tradisjonelle, men også i det postmoderne teoretiske perspektivet er idealet en leder som holder seg i bakgrunnen og ikke blander seg inn i det akademiske arbeidet. Som vi kan se fra teorien om det tradisjonelle perspektivet, (Birnbaum, 1988), (Bolton, 2000) og (Larsen, 2006) er lederen en tjener for sine medarbeidere som i sin tur tjener sine kunder og som overfører sin makt gjennom økonomisk og sosialt demokrati (Clegg, m.fl., 2008) og det samme fra det postmoderne perspektivet med «*Lederen er en tjener for sine medarbeidere som i sin tur tjener sine kunder og som overfører sin makt gjennom økonomisk og sosialt demokrati*» (Clegg, m.fl., 2008). Dette er omtrent sammenfallende beskrivelse fra en instituttleder som bare trengte et ord på å beskrive sin rolle:

*«butler», instituttleder 6*

han/hun utdypet det videre med:

*«hovedfunksjonen er å sørge for at de andre får forske», instituttleder 6*

En instituttleder så også for seg at en ikke bare skulle holde seg i bakgrunnen, men også fasilitere på en positiv måte som vi kjenner fra coaching-teorien, hvor coaching kan være prosessen med å utvikle og styrke ansattes jobbkompetanse og evner gjennom konstruktive forslag og oppmuntring (Clegg, m.fl., 2008).

*«rollen tenker jeg, den er, handler mye om at jeg skal, for de som er forskere her så skal jeg legge til rette for at de opplever at det er utfordrende å jobbe her, og at det gir dem, på en måte, inspirasjon til å, til å være her og bidra.»*, instituttleder 5.

## Kollega – Leder - Kollega

Det moderne teoriperspektivet plasserer instituttlederen mer som en bedriftsleder, «Modernisten» framstår som «eksponenter for den mye lederrollen, som understreker fellestrekkene mellom egen rolle og ledere i private, konkurranseutsatte bedrifter»(Christensen og Læg Reid 2002, s. 301). En instituttleder som deltok i undersøkelsen anså ikke seg selv for å være ansattes representant for instituttet.

*«Altså, en ting er at man er valgt. Det andre er at man faktisk allikevel da er i linje. Jeg har jo aldri tenkt på det her, og skjønner ikke en gang diskusjonen omkring hvorvidt det er en tillitsvalgt rolle eller ikke. Det er jeg jo helt klart ikke.», instituttleder 3.*

Under temaet rollemobilitet, eller «det å bevege seg fra og være en kollega til å bli leder til igjen å bli kollega» som jeg brukte på å forklare temaet til instituttlederne, var det flere spørsmål jeg ønsket å få belyst. Det første spørsmålet jeg direkte eller indirekte stilte instituttlederne var hvorvidt det faktisk at de var valgt for en periode for så å skulle tilbake til kollegiet var noe som påvirket deres lederadferd. En av instituttlederne mente at dette påvirket hans/hennes lederadferd på en slik måte at en søker å ivareta alle. Dette er en lederadferd som er vel ansett i det tradisjonelle lederperspektivet, der lederen er forventet å være demokratisk og følsomme for kollegers meninger. (Larsen, 2006)

*«Så jeg tenker når man er valgt leder, så har man jo også fått tillit til at du kan ivareta alle sammen. Og det har jeg vært, viktig prinsipp for meg, at her må vi jobbe med at, jeg må signalisere veldig tydelig at her er alle like mye verdt, alle har et viktig bidrag, og jeg er nødt til å forvente at alle er interessert i å bidra her», Instituttleder 5.*

En annen instituttleder som også mente at bevisstheten rundt rollemobiliteten påvirket han/hun, hadde en mer rasjonalistisk begrunnelse for at han/hun lar seg påvirke.

*«Jeg tror det påvirker i stor grad. Jeg tror at det er veldig få systemer fra oven som jeg ønsker å innføre som jeg ikke selv tenker at «dette synes jeg er veldig greit» hvis jeg var tilbake til min gamle jobb», instituttleder 2*

En av instituttlederne svarer negativt på om han/hun mener rolleendringen har påvirket hans/hennes adferd, men tviler på om dette har vært til hans/hennes fordel.

*«jeg har egentlig ikke på noe tidspunkt underveis her tenkt på det som at jeg ikke skal være her (lederstolen, skrib.anm) etterpå .... og jeg tror nok jeg har skapt problem for meg selv som følge av det», instituttleder 4.*

## Kollega – Leder - Kollega

En annen mener rolleendringene har vært uproblematisk, da han/hun hele tiden har vært bevisst denne rollemobiliteten.

*«for meg har det jo vært helt uproblematisk å på en måte utøve lederskapet vel vitende om at jeg skal tilbake som en menigmann, ja. For jeg har jo da selvsagt utøvd lederskapet vel vitende om at jeg kommer tilbake som en menigmann ... jeg synes ikke det har vært noe vanskelig å foreta, på en måte, valg og prioriteringer ut ifra de forutsetninger om det der», instituttleder 1.*

Svarene som kommer fra instituttlederne på mitt spørsmål om lederadferden påvirkes av bevisstheten rundt sin rolle, går hovedsakelig i retning av at det gjør det, men at bevisstheten kan være situasjonsbetinget.

*«jeg har ikke tenkt på at jeg skal tilbake igjen i vanlig jobb etterpå, når jeg har jobba med saken (les: personalsaken)», instituttleder 5.*

I teorien om autentiske ledere sier George m.f. (2007) at lederne viser en lidenskap for sine mål, praktiserer verdiene konsekvent og leder med hjerte så vel som med hode. Jeg fikk i enkelte intervjuer anledning til å stille instituttlederne et hypotetisk spørsmål; dersom de var tilsatt i rollen; om de trodde at, en formell tilsetning, ville ha noen innvirkning på hvordan de ville utføre lederrollen.

*«det er klart at da hadde jo selvsagt min adferd vært annerledes, helt klart. Men jeg tror ikke det hadde ført noe positivt med seg, ikke sant. Fordi at jeg kjenner jo til folk på instituttet og de, de ønsker ikke å bli diktert, ikke sant. De ønsker jo, når de er kommet så langt som de er, og de er professorer på sine fag, ikke sant, så ønsker de å være, på en måte, herre i eget hus, d., da synes de det er ålreit å velge en kollega som kan, på en måte, representere instituttet sånn, i ledelsen, da. Men også forvente at vedkommende, ja, oppfører seg ordentlig. Og legger frem ting på en, ja, spennende men diskuterende og demokratisk måte, da. Sånn at folk får, på en måte, selv lyst til å prioriter det de eventuelt prioriterer», instituttleder 1.*

*«Hvis du er tilsatt, så kommer du inn i jobben med den balasten at: å, jeg har fått denne jobben jeg, fordi jeg er så god. Og det gir en veldig uheldig forventningsskjevheter med en gang, altså», instituttleder 6*

Andre instituttledere svarte at de ikke trodde at deres lederadferd ville endres om de var tilsatt. Det er klart at mitt spørsmål i denne sammenhengen må sees på som et hypotetisk spørsmål. Og muligens kan svarene til instituttlederne også være av hypotetisk karakter. Men

## Kollega – Leder - Kollega

det er klart at denne endringen fra å være valgt til å være tilsatt som leder, for enkelte, trolig ville medført en endring i adferden.

Under temaet «rollemobilitet» benyttet jeg også anledningen til å stille instituttlederne et spørsmål om hvordan de tilnærmet seg en vanskelig samtale, med en av sine ansatte som ikke utfører sitt arbeide på en god måte, i visshet om at de igjen kom til å være en alminnelig kollega etter endt lederperiode. I det tradisjonelle perspektivet får ikke personalledelse særlig stor oppmerksomhet da dette er ansett for å være den enkelte autonome professors anliggende. Han/hun står selv ansvarlig for det faglige og karrieremessige. I det moderne perspektivet har lederen fått en utvidet rolle hvor dagens universiteter skal ses på som bedrifter, der instituttlederne må inneha vide akademiske, administrative og politiske roller. Instituttleder blir da en leder innen utdanning, forskning og personal, men i tillegg også en politiker og en administrator (Larsen, 2006). I det postmoderne perspektivet og innenfor coaching-teorien er det sentralt å utvikle og styrke ansattes jobbkompetanse og evner gjennom konstruktive forslag og oppmuntring (Clegg, m.fl., 2008) Mitt inntrykk etter intervjuene med instituttlederne var at personalansvar og personalledelse var noe de brydde seg om, brukte mye tid på og tok på alvor.

*«Og det er kanskje noe med at vi tar litt for gitt i bransjen her at folk er så selvdrevne, og, og at man ikke trenger den der biten der. At du får litt sånn positiv feedback fra lederen din, det kan være et drypp i ny og ne. Men det trengs altså, for det er jo folk det her òg», instituttleder 5*

*«hvis du tenker på at vi ikke har hatt vanskelige personalsaker eller at vi ikke vil ta konflikter fordi en er valgt leder, så har jeg ingen erfaring med det. Fordi det har vi absolutt prøvd å ha, og det er klart at det, det er i perioder når det pågår som verst, tungt», instituttleder 2*

Instituttleder 5, mener at selv om du er en selvdreven og autonom ansatt, så har du like vel behov for anerkjennelse og feedback fra lederen. Instituttleder 2, har erfaring med vanskelige personalsaker og valgt å ta konflikter selv om han/hun er en valgt leder, han/hun anser dette som en del av sitt ansvar selv om det oppleves tungt.

Det tredje tema som jeg ville undersøke i intervjuene med instituttlederne var «rollekonflikter». Instituttleder har jo fått sitt mandat av sine ansatte og de ansatte har da muligens en del forventninger til hvordan han/hun skal i vareta deres interesser på en best mulig måte uten å blande seg alt for mye i deres forskningsarbeid. Fra et tradisjonelt

perspektiv er det en forventning om at instituttleder tar hovedbyrden av administrativt ansvar. Instituttleder kan også forventes å ha noen studieledelsesoppgaver av mer rutinemessig karakter som timeplan og studieplanarbeid og kvalitetssikringsarbeid. Men når det kommer til det innholdsmessige i faget, blir det mer kontroversielt at leder skal lede det, for ikke å snakke om å lede forskning. Siden akademisk frihet er ansett som en forutsetning for forskning, er det ikke forventet at instituttleder skal utøve forskningsledelse (Larsen, 2006). I tillegg har jo instituttlederen Dekanen ved fakultetet som sin leder, som igjen kanskje er mer opptatt av mål som er satt av sentralnivået (sentralisert), som kanskje er basert på bruker- og resultatorientering, som er sentrale styringsmekanismer fra New Public Management. Jeg spurte alle lederne om denne dualiteten påvirket dem og om dette var konflikt drivende. Flere av instituttlederne har nok følt på dette, men ikke at dette var et problem:

*«Det kan nok innimellom være krevende, men heldigvis ikke så ofte, men det er jo en av grunnene til at det er greit å være valgt leder, fordi at jeg er i første rekke de ansattes representant. Det er min oppgave. Jeg skal tale instituttets sak til Dekanen. Jeg er ikke Dekanen forlengede arm», instituttleder 2*

*«du er jo litt mellom barken og veden, den ser jeg. Jo da, og det er kanskje ikke å utfylle sin egen lederrolle, men et talerør for Dekanen som skal implementere noe. Eller en megafon for de ansatte som har sine ønsker. Der kan det være en konflikt ja...Ja og i denne rollen så er du kanskje et instrument for informasjonsutveksling og meningsutveksling og interesseutveksling, [mer] enn en slik tydelig egenrådig leder med egne visjoner og planer, du er kanskje mer et redskap da, enn - i alle fall - hvis du går til næringslivet», instituttleder 3*

En instituttleder mente at så lenge du kjenner universitetets spilleregler så er ikke konflikt drivende hensyn mellom instituttet og fakultetet så problematisk.

*«det er uproblematisk at du har en ledelse som kan dra i en retning, og så har vi noen ting som drar i en annen, for så lenge vi vet om begge argument så kjenner vi spillet ikke sant, så kan vi jo delta i det spillet der», instituttleder 1*

Da jeg snakket med instituttlederne om den valgte lederens rolle i å oppnå god effektivitet, støttet jeg meg til at dette var et mål satt av kunnskapsdepartementet (se, s. 35). Jeg spurte alle instituttlederne om hvordan de så at modellen med den valgte lederen, i lys av å oppnå universitetets samfunnsoppdrag, forskning og utdanning, er en effektiv lederskapsform. I det tradisjonelle perspektivet er nok ikke lederen en pådriver for effektivitetstiltak. Mintzberg



(1979) hevder at kollegialbaserte institusjoner opplever problemer med koordinering, kontroll og endring. I det moderne perspektivet blir universitetene ansett som en produksjonsbedrift av forskning og studenter. Gumpert (2000) hevder at universitetene har beveget seg fra å være en sosial institusjon til en industri av høyere utdanning, (Larsen, 2006). Organisasjoner blir sett på som redskaper eller instrumenter, for ledelsen, for å oppnå bestemte mål eller at best mulig resultat skal oppnås på en mest mulig effektiv måte. Instituttlederens rolle blir da til sammenligning med industrien en bedriftsleder. Bedriftslederen er en rolle som bygger på oppfatningen av universitetet som en tjenesteproduserende organisasjon, et foretak som driver med produksjon av forskning og kandidater. Den sentrale verdien er effektivitet knyttet til spørsmålet om hvor raskt og billig universitetet er i stand til å framstille nyttige produkter for «brukerne» av deres tjenester (Bleiklie, 1993). I det postmoderne perspektivet kan effektivitet oppnås gjennom å ha klare mål, forventninger og gjennom å være konstruktivt kritiske til gruppeprosessene. Instituttlederens rolle i dette effektivitetsperspektiv blir å være en medhjelper, som beskrevet i kap 4.3.

Også på dette spørsmålet var de enige om at i en kunnskapsbedrift er det kjennskap til «produksjonsfaktorene», det vil si de vitenskapelige ansatte, som er den viktigste faktoren for å fremme effektivitet.

*«Men i den praktiske hverdagen så tror jeg det å kjenne egen organisasjon, det å ha en god relasjon til medarbeiderne som kollega, er veldig viktig for å kunne være en effektiv leder... vet du oppgavene, du kjenner personalet, kjenner utfordringene, har tilliten og da har du evne til å få dem med deg», instituttleder 3*

Instituttleder 3 tar ikke direkte stilling til ansettelsesforholdet, men poengterer at lederen må komme innenfra egne rekker. En annen instituttleder tar til orde for at valgte ledere er best egnet i lys av effektivitetsspørsmålet.

*«Og i denne funksjonen her så er valgt mye sikrere. Fordi det sikrer at det har en forståelse av produksjon i den bedriften, hvis vi skal holde oss innenfor den bildebruken», instituttleder 6*

En av instituttlederne mente at ordningen ikke var optimal sett fra skattebetalernes ståsted.

*«de fleste av oss [har] null ledelses-erfaring fra før, og det er mulig at skattebetalernes penger ikke blir forvaltet optimalt under sånne omstendigheter», instituttleder 4*

## Kollega – Leder - Kollega

Jeg forstår instituttleder 4, slik at han/hun mener at valgt ledelse ikke svarer til effektivitet sett fra en skattebetalers ståsted på grunn av den potensielt manglende ledererfaring eller at førstekompetanse innen et fagområde ikke alltid gjør deg til en god ressursforvalter.

Instituttlederne tok til orde for at den største effektivitetsfremmeren var å arbeide med de ansatte og gi de best mulige vilkår, var å legge grunnlag for størst mulig effektivitet.

*«ledere som er opptatt av kanskje å gi hver enkelt rom for å få ut potensiale sitt... jobbe mye med å skape en kultur som er, som gir energi. Og at det er, det skal være, her som [ved] en annen arbeidsplass, så skal det være morsomt og interessant og givende å komme på jobb», instituttleder 5*

På spørsmål om hyppigheten av lederskifter kunne være en effektivitetshemmer, så svarte en av instituttlederne at så lenge det var en lokal forankring, så sikret dette effektivitet.

*«Nei, altså ikke så lenge lederen på en måte blir plukka fra de lokale kreftene. Ja, nei, da, da. Ja, det sikrer kontinuitet», instituttleder 1*

På et spørsmål om rollen kunne være til hinder for å sette høye krav som en i neste omgang som kollega, selv ville få smake konsekvensen av, var ikke dette et problem.

*«hvis du tenker at folk kunne bli selektert her for å prøve å skape en lettere verden for seg selv, og ikke gå i bakken, så tror jeg du glemmer at det koster fire år med blodslit for å kunne redde seg selv», instituttleder 4*

### 6.3 Tolkning

I dette kapittelet vil jeg ut fra resultatene og analysen (kap 6.2) forsøke å gi min generaliserte tolkning av instituttledernes egne opplevelser og deres fortolkning av rollen opp mot de ulike teoretiske perspektivene som er presentert i oppgaven. Tolkningen er med å sette de konkrete ytringene inn i en teoretisk ramme (Dalen, 2011).

Ut i fra resultatene fra mine intervjuer ser jeg at de fleste instituttlederne anser sin hovedrolle som en tilrettelegger for at de vitenskapelig ansatte ved instituttet skal få best mulig vilkår til å drive sin faglige virksomhet. Avhengig av hvor aktiv tilnærming instituttlederen har til tilretteleggingen vil jeg tolke dette til at de enten rydder unna administrative oppgaver på deres vei (Larsen, 2006) eller har en mer aktiv og coachende tilnærming (Clutterbuck, Cox, & Iachikirova, 2010). Instituttlederne snakket om hvilke oppgaver de brukte mest tid på, det kan sammenfattes i stor grad til personal- og ressursoppgaver. Personaloppgaver kan være av administrativ karakter, som lønn, fravær mv. Jeg tror ikke dette er de oppgaver instituttlederne

## Kollega – Leder - Kollega

bruker sine ressurser på. Jeg tolker det dit at dette dreier seg om relasjonelle forhold, mellom kolleger, medarbeidersamtaler med videre. Dette er oppgaver jeg ser som sentrale i det postmoderne perspektivet, med instituttlederen som en medhjelper (Kvalsund & Meyer, 2005) De trakk fram at de hadde organisert instituttene på en slik måte at forsknings- og utdanningsledelse var delegert enten til nestledere eller grupper som hadde spesielt ansvar for disse oppgavene. Delegasjon og overføring av makt er nøkkelord for det postmoderne (Clegg, m.fl, 2008). Noen trakk fram kommunikasjonsaspektet som en viktig del av rollen, kommunikasjon mellom ansatte og mellom nivåene i organisasjonen. To av instituttlederne trakk også fram det formelle ansvaret som følger rollen.

På spørsmålet om rollemobiliteten var noe som påvirket deres lederadferd opplever de at dette har innvirkning på deres adferd. Men også at dette kunne være situasjonsbetinget, på den måten at de i konkrete saker, ikke tenkte over at de skulle tilbake å være kollega. De fleste synes å tillegge at bevisstheten om rollemobilitet, har ført noe positivt med seg. Positivt på den måten at dette har gjort at de utfører sitt lederskap på en ydmyk, demokratisk og til det tror er det beste for sine ansatte, noe jeg tolker samsvarer med det tradisjonelle perspektivet (Larsen, 2006). Dette blir ytterligere understreket da jeg stilte spørsmålet om de ville endret lederadferd dersom de var tilsatt i stillingen. Av dem som svarte at de ville endret lederadferd, var dette ikke til det positive for instituttet. På spørsmålet om den vanskelige samtalen, oppgir de at vissheten om at de skulle tilbake til å være dennes kollega igjen, ikke påvirket deres villighet til å konfrontere, det relasjonelle ser ut til å spille en sterk rolle, noe som også står sterkt i det postmoderne perspektivet. To oppgir at dette kunne ha vært en medvirkende faktor til at de har latt ting passere, eller latt være å gå inn i en konflikt.

Instituttlederen ser ikke sin egen rolle som spesielt konfliktdrivende. De ser seg selv som en tillitsperson som skal tale ansattes sak, noe som samsvarer godt med den tradisjonelle lederen (Birnbaum, 1988). Men alle har følt på at de kan bli dratt i ulike retninger, men at dette stort sett er håndterbart. En oppgir at han/hun av og til kan føle seg «mellom barken og veden».

I forhold til effektivitetsspørsmålet har de fleste tro på at modellen for valgt instituttleder kan fremme effektivitet. Til grunn for dette er at de kjenner de ansatte og dermed den viktigste «produksjonsfaktoren» og at dette er en forutsetning for effektivitet. Jeg tolker dette som et forsvar for dagens ordning med valgt ledelse og et postmodernistisk perspektiv, hvor lederen kan bidra til å få ut de ansattes potensial (DuBrin, 2013).

## 6.4 Oppsummering

Jeg ønsker i dette kapitlet å gi en kort oppsummering av hovedtrekkene i analysen (6.2) og min fortolkning (6.3) delt inn i temaene fra tematiseringen (6.1).

**Rolledefinering**, instituttlederne ser seg selv for å være en tilrettelegger og representant for de ansatte. **Rollemobilitet**, de har et bevisst forhold til at de var valgt av kollegiet og utfører sin ledelse etter denne bevisstheten, i den tro at dette var til gode for instituttet. **Rollekonflikt**, instituttlederen ser ikke rollen som konfliktfylt, da han/hun først og fremst ser seg selv som en tillitsmann for de ansatte. **Effektivitet**, de har tro på at den ordningen med valgt leder kan være effektivitetsfremmende, i og med at instituttlederne kjenner de ansatte og deres situasjon og har derfor innflytelse over instituttets viktigste ressurs.

Min analyse (kap 6.2) av instituttledernes svar gir et bilde av at instituttlederne innehar ulike tilnærminger til sine roller sett opp mot teoriene. Resultatene tyder på at de innehar verdier både fra det tradisjonelle-, det moderne og det postmoderne perspektivet. Like vel er min tolkning at det er det tradisjonelle perspektivet står sterkt, men med en mer postmoderne tilnærming når en kommer inn på relasjonelle tema. Denne tolkningen vil utdypet nærmere i under min diskusjon (kap 7).

## 7 Diskusjon

### 7.1 Diskusjon av fem påstander

Hovedfokuset i denne studien er å belyse den valgte lederrollen, gjennom instituttlederrollen spesielt. I dette kapitlet vil jeg diskutere funnene i studien opp mot de fire teoretiske perspektivene. For å svare på den forskbare problemstillingen valgte jeg i intervjuene å benytte meg av fire hovedtema som jeg har kalt, rolledefinerings, rollemobilitet, rollekonflikt og effektivitet. Funnene i oppgaven og tolkningen av disse velger jeg å drøfte gjennom å diskutere fem påstander. Ved å diskutere de fem påstandene får jeg knyttet teoriene i denne oppgaven sammen med resultatet av mine intervju. I drøftingene av de fem påstandene velger jeg også og stille en del spørsmål markert i «anførselstegn», disse spørsmålene er en blanding av oppfølgerspørsmål som kunne være interessante og følge videre og noen undringer som jeg har fått gjennom arbeidet med resultatene i denne oppgaven. Enkelte spørsmål vil stå ubesvart, mens på andre spørsmål vil jeg forsøke å antyde et svar. Diskusjonen av påstandene vil belyse hovedtemaene som underbygger den forskbare problemstillingen «med utgangspunkt i generell ledelsesteori: hvordan oppleves valgt ledelse (instituttlederrollen)?» og oppgavens overordnede problemstilling, «er den valgte instituttlederen en gammeldags ledelsesform som er ineffektiv, konfliktfyllt og en rolle «ingen» ønsker å ta, eller er den framtidens kunnskapsledelse?».

**Påstand 1. Den valgte instituttlederen må ha faglig integritet, og holde demokrati blant de vitenskapelige som et ideal, og se på økonomi og administrasjon som sine primære oppgaver**

Påstanden støtter bildet av den valgte instituttlederen som en leder i det tradisjonelle perspektivet. Det virker som om instituttlederne i denne undersøkelsen trekker fram den faglige integriteten som en forutsetning for ledelse av autonome kunnskapsmedarbeidere, grunnholdningen virker til å være at, du kan ikke lede uten å ha kjennskap til hvordan arbeidsoppgavene utføres. Et interessant oppfølgingsspørsmål hadde vært om de også mener at dette burde gjelde for alle andre deler av kunnskapssamfunnet, at leger må ledes av leger, økonomer av økonomer med videre. «Hvordan stiller de seg så til ledelse som eget fagområde?» Et mulig svar kan være at instituttlederne mener at førstekompetanse innen et fagområde og erfaring gjennom å være universitetsansatt i seg selv er dekkende som lederkompetanse. Et annet svar kan være at instituttlederne kjenner sine kolleger og deres syn på autonomi, demokrati og integritet og vil argumentere for at en som ikke har gått samme

## Kollega – Leder - Kollega

«skole» som dem selv, fort kunne blitt en leder uten tilhengere. Instituttlederne beskriver sin tolkning av instituttlederrollen nært opp til den rollebeskrivelsen vi finner i det tradisjonelle perspektivet. Mange anser sin hovedfunksjon som en tilrettelegger for at de ansatte skulle få best mulig vilkår til å drive med det de aller helst ønsker – forskning og undervisning. Så kan det være mange måter å drive tilrettelegging på, men hovedinntrykket er at dette knytter seg til ressursfordeling og å holde administrativt trykk bort fra kollegene. Flere trakk også fram at de hadde organisert arbeidet ved instituttet på en slik måte at forsknings- og utdanningsledelse, ble ivarettatt av grupper, gjerne ledet av nestledere, dette kunne for eksempel dreie seg om koordinering av undervisning, sensur, veiledning og forskningsfri. Dette sikrer deltakelse og demokrati blant ansatte. I tillegg var det ikke et ønske fra lederne om å gå inn å prøve å styre forskningen. Kan vi ut fra tolkningen av svarene stille spørsmål som «dersom ingen ønsker å gå inn å styre forskningen og undervisningen, hvordan kan en da sikre etterspurt og samfunnsnyttig forskning og undervisning?» Kan svaret på dette være at det er forskerne selv som definerer hva som er samfunnsnyttig gjennom å se sin rolle som en samfunnsaktør. Eller ligger svaret i at samfunnsnyttig forskning og undervisning styres best gjennom økonomiske insentiver. Mange framhevet kommunikasjon som en av de viktigste funksjoner og formidling av synspunkter, mens ingen framhevet at det var viktig å få igjennom egne synspunkter. Dette understøttes også av at flere av instituttlederne anser seg selv som de ansattes tillitsvalgte, som til forskjell fra en leder, skal speile sine ansattes meninger. Bare en av instituttlederne anså seg selv for ikke å være en tillitsvalgt.

Det er kom også fram i intervjuene en rolleforståelse eller funksjoner som taler for det postmoderne perspektivet. Dette kommer best fram når instituttlederne framhever sin personallederrolle. Instituttlederne framhever at dette er en oppgave de bruker mye tid på og opplever som viktig. Mange ser, som jeg tidligere var inne på, tilrettelegging som en del av sin oppgave, flere utdyper dette med å framheve tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø, samarbeid mellom kolleger og gode møtefora. Det er mange som verdsetter bygging av grupper for ledelse som et viktig ledergrep med flere funksjoner som, delegering av ansvar, faglig forankring av beslutninger, kontinuitet i beslutninger (som fremmer effektivitet), opplevelse av meningsfylt arbeid. Og det kan virke som om instituttlederen ser sin rolle mer som en støttespiller inn mot disse gruppene. Dette reiser spørsmål som, «trenger et institutt å bli ledet etter tradisjonelle begreper?» Med tradisjonell ledelse i denne sammenhengen tenker jeg den hierarkiske ledelsesmodellen, med lederen på toppen og arbeiderne i bunnen av

pyramiden. En kan heller se for seg at fagmiljøene finner sine egne lag og samarbeidspartnere og la instituttlederrollen bli en nyttig diskusjonspartner.

Det kan nok være mye riktig i påstand 1 sett fra instituttledernes svar i undersøkelsen. Det kan tyde på at mange av instituttlederne sympatiserer med det tradisjonelle perspektivet, men det er et skille når det kommer til den relasjonelle rollen, hvor tradisjonalisten ville hatt mindre fokus på det personalmessige. Mine funn tyder heller på at det personalmessige er av stor betydning og viktig for instituttlederne og derfor stemmer resultatene heller godt med det postmodernistiske perspektivet, hvor det relasjonelle har større betydning.

### **Påstand 2. Den valgte instituttlederen er en tilbaketrukket leder som ikke ønsker å stille krav.**

Påstanden er kontra-modernistisk, som vil si at dersom påstanden hadde hatt motsatt «fortegn» ville dette vært en påstand som støtter det moderne perspektivet. Med tilbaketrukkethet i påstanden menes at instituttlederen ikke er en «bedriftsleder» med styringsoptimisme. I lys av dette har nok de fleste instituttlederne i undersøkelsen en tilbaketrukket holdning, en av instituttlederne uttrykte det som at «*du skal synes minst mulig*», instituttleder 6. Til grunn for denne holdningen er, som jeg skrev i diskusjonen av påstand 1, at de anser sin hovedfunksjon for å være en tilrettelegger og et ønske om å være minst mulig til byrde for sine ansatte. Mange av instituttlederne har i tillegg bygget et lag rundt seg hvor mye av beslutningene av den faglige virksomheten blir gjort av andre/eller på vegne av instituttlederen, dette er med på ytterligere å «usynliggjøre» instituttlederen. Dette støtter opp under det postmoderne perspektivet om selvstyrte grupper, hvor teamet blir mer og mer uavhengig av lederens tilstedeværelse og beslutningsmyndighet. «Dette kan jo være en behagelig tanke, og frigjøre tid for instituttlederen, men er han/hun komfortabel med at teamet kan beslutte noe som han/hun ikke er enig i?»

Instituttlederne svarer at deres lederadferd, i stor grad, er påvirket av det faktum at de er valgt. Dette underbygges av uttalelser fra lederne som en «*tillitsvalgt som skal ivareta alle*», instituttleder 5, og at en «*kan lett bli for mye kollega og ikke skjære igjennom*», instituttleder 3. Eksemplene på utsagn over kan tolkes som om det er sterke forventninger til denne rollen fra kollegaene, og at disse understøtter et tradisjonelt perspektiv, med en forventning om at lederskap finner sted i henhold til de normer og verdier fagmiljøet har og at lederen er forventet å være demokratisk og følsom for kollegers meninger. En instituttleder sier at kollegiet er som en rettesnor, og at han/hun ville fått en indre korrigerende dersom han/hun gikk i feil retning. En annen ble overrasket over andres forventning «*folk opplevde at det var*

*forventa at nå som en av deres kollegaer eller tidligere underordna var i en posisjon, så skulle det tilfalle dem noe positivt», instituttleder 4.* Jeg stiller spørsmålet, «eksisterer det en forventningskultur som underbygger det tradisjonelle perspektivet om at lederens fremste målsetting er å beskytte og bevare institusjonens særpreg, det vil si å sørge for at det forblir mest mulig intakt?». Keagan og Lahey (2009) mener at alle mennesker har en iboende motstand mot forandring. Kan det da også være naturlig at denne motstanden mot forandring vil føre til at kollegene ved et institutt ønsker å velge den som ikke har ambisjoner om å endre måten ting gjøres på, men heller kjemper mot forandring utenfra.

På et punkt i intervjuene var instituttledere enige om å stille krav. Dette var på mitt spørsmål om hvordan de ville konfrontert en ansatt som ikke utførte sitt arbeide på en god måte. På dette spørsmålet var det en del som svarte at de hadde erfaring med konfrontering. De svarer at dette ikke oppleves lett, men at dette er noe som følger av ansvaret. Mye tyder på at hensynet til de andre kollegene veier tungt. Dersom en ansatt ikke gjør sin jobb over tid, må noen andre gjøre den. Dette var en uholdbar situasjon som krever at lederen må stille krav. Jeg fulgte opp dette spørsmålet i flere av intervjuene, om det potensielt kan være enklere å la enkelte ting passere, for eksempel mot slutten av perioden. Én svarer at det kunne være tilfelle. En annen instituttleder som ikke har latt ting passere, oppgir at han/hun har en forventning om at dette vil gi omkostninger for ham også etter lederperioden.

Mine funn kan nok tyde på at den valgte instituttlederen er en tilbaketrukket leder som ikke ønsker å stille faglige krav, men dersom en av de ansatte ikke gjør jobben sin og dette går ut over andre, tar instituttlederen ansvar. Instituttlederne ser nok sin fremste rolle som en tilrettelegger for de ansatte. Og de ansatte ser ut til å ha en forventning om dette. Mange av instituttlederne har også delegert mye av den faglige ledelsen til egne grupper ved instituttet.

### **Påstand 3. Den valgte instituttlederen står i konflikt mellom de vitenskapeliges ønske om frihet og autonomi og universitetets produksjonsmål**

Påstanden underbygger motsetningsforholdet mellom det tradisjonelle (kollegiale)-perspektivet og det moderne (NPM) – perspektivet.

I intervjuene ble instituttlederne spurt om de opplever det konfliktfylt å stå mellom krav fra sin egen leder Dekanen og motstridende krav fra sine ansatte. Sett i lys av påstanden kan Dekanen som leder representere det moderne perspektivet som etterspør produksjonskrav og på den andre siden, de ansatte som representanter for det tradisjonelle perspektivet, med verdier som frihet og autonomi. Instituttlederne opplever ikke rollen som spesielt konfliktfylt.



De ser seg selv som ansattes tillitsvalgte og ser sin rolle som å tale deres sak. Jeg stiller spørsmål om «målstyring er umulig dersom målene går på tvers av ansattes autonomi og lederne på instituttnivået ikke ønsker å etterstrebe målene?». Én instituttleder oppgir at en av og til kan kjenne på følelsen av å være mellom barken og veden, at en kan føle at ens egen lederrolle blir redusert til et verktøy for meningsutveksling mellom ansattes synspunkter og Dekanen. En annen oppgir at ulike hensyn mellom ansatte og ledelse kan sees på som et «politisk spill», og at så lenge en kjenner til begge argumenter så kan en delta i spillet. På denne måten kan instituttleder gå inn i spillet og forsøke kompromisse eller finne løsninger som tilfredsstillende både Dekanen og de ansatte.

Påstanden ser da ut til å være for dramatisk. Instituttlederne ser ikke sin rolle som spesielt konfliktfylt, da de først og fremst er de ansattes tillitsvalgte, men at de av og til kan bli dratt i ulike retninger.

Sett i lys av denne konklusjonen av påstand 3, «kan det tenkes at ansatte ledere vil kjenne på denne konflikten i større grad, da de potensielt kan føle en sterkere forpliktelse overfor Dekanen?»

### **Påstand 4. Den valgte instituttlederen er en posisjon ingen ønsker å ta og er hemmende for rasjonell effektivitet**

Påstanden understøtter behovet for den moderne lederen, med en leder som er opptatt av omgivelsene og de endringer som skjer og vil vektlegge det å være moderne og omstillingsdyktig.

Jeg spurte alle instituttlederne om tradisjoner for valg ved deres institutter. Mange av instituttene hadde valgkomiteer og tradisjoner for nominasjon, men ved de fleste enheter var det bare en kandidat som kunne velges. Andre enheter gjennomførte ikke en valgprosess men lot vervet gå på rundgang.

Jeg spurte også om instituttlederne anså seg selv for å være kandidater for en ny lederperiode som ansatte ledere. Kun en som så seg selv som en mulig kandidat til en ny instituttlederperiode, men dette som han/hun sa, kommer an på utlysningsteksten og hva de (les: NTNUs styre) fyller den nye rollen med. Svarene kan enten tyde på at dette er et spørsmål en ikke svarer positivt på, som underbygger Boltons (2000) teori, eller at dette ikke er en attraktiv jobb. Det er flere andre svar fra lederne som underbygger at dette ikke er en ettertraktet rolle. Alle instituttlederne gir uttrykk for at dette er en rolle de går inn i mer av plikt enn av lyst. Dette er en rolle som følger av det å være vitenskapelig ansatt ved

## Kollega – Leder - Kollega

universitetet, og hvor en av plikt før eller senere må ta sin tårn. En av informantene beskriver det å være instituttleder som *«fire år i halvsidig lammelse, fire års lobotomi faglig sett»*, instituttleder 6. Mange av instituttlederne underbygger teorien i det tradisjonelle perspektivet om at *«en leder i et slikt system, har fått tillitt enten basert på autoritet gjennom faglige aktiviteter, primært forskning, eller fordi stillingen ikke er veldig attraktiv»* (Larsen, 2006)

Jeg stiller spørsmålet: «Hvordan kan en leder som egentlig ikke ønsker å være i denne rollen være en pådriver og legge til rette for rasjonell effektivitet?»

Med rasjonell effektivitet i denne påstanden, menes kunnskapsdepartementets krav til universitetene om en mest mulig effektiv forvaltning av de midlene som er stilt til rådighet for forskning og utdanning (se s.35).

På spørsmålet om hvordan instituttlederne anser seg eller den valgte instituttlederen som ansvarlig for effektiv ressursforvaltning, svarte flere av instituttlederne at de hadde tro på at modellen med valgt instituttleder kan fremme effektivitet. Til grunn for dette er at den valgte instituttlederen kjenner de ansatte og dermed den viktigste «produksjonsfaktoren», og flere mente at dette var en forutsetning for effektivitet.

Et interessant oppfølgerspørsmål kunne da vært, «om de da mener at valgt ledelse også burde praktiseres i andre kunnskapsbedrifter for å oppnå bedre effektivitet og en eventuell meravkastning til aksjonærene?» Eller om dette er spesielt for universitetet.

En informant påpekte at *«selv om man var tillitsvalgt så er det ikke slik at tillitsvalgt i seg selv fører til effektivitetshindring. Problemet blir jo viss man begynner å tilby løsninger for de ansatte for å skjerme dem fra effektivitetskravet»*, instituttleder 4.

Jeg utfordret også noen av instituttlederne på spørsmål om det ikke var slik at den valgte instituttlederen ikke har noen egeninteresse av økte effektivitetskrav, da han/hun selv ville bli møtt av de samme kravene etter endt lederperiode. På dette spørsmålet svarte alle jeg spurte at dette var en tanke som de ikke hadde vurdert som aktuell.

Funnene fra undersøkelsen sett opp mot påstanden om effektivitet underbygger et postmodernistisk perspektiv. Flere av instituttlederne tok til orde for at den største effektivitetsfremmeren var å arbeide med de ansatte og gi de best mulige vilkår, og slik sørge for størst mulig effektivitet. Videre underbygges de postmodernistiske verdiene med synet på forankring i organisasjonen som effektivitetsfremmer. I og med at lederen er tilsattvalgt for en fireårsperiode, var det flere som tok til orde for at forankringen av den faglige aktiviteten må skje i grupper. På denne måten sørger gruppene for kontinuiteten og opprettholder

effektiviteten. En instituttleder beskriver idealorganiseringen som at, «*Ingenting ble bestemt på dette kontoret. Det skulle skje i et formelt møte*», instituttleder 4. Med dette forstår jeg instituttlederen slik at alle beslutninger av betydning skulle bestemmes i et egnet forum og at hans/hennes arbeid i større grad ble å administrere instituttet basert på disse bestemmelsene.

Det er flere av funnene i denne oppgaven som underbygger påstanden om at dette er en posisjon ingen ønsker å ta. Flere oppgir at rollen setter dem tilbake faglig sett og at rollen tas mer av plikt enn av lyst. Påstanden om at valgt ledelse hemmer effektivitet blir tilbakevist av instituttlederne. Dette begrunner de med at det vil være effektivitetsfremmende å kjenne «produksjonsfaktoren» i universitetet, det vitenskapelige arbeidet og de ansatte. Videre at en hyppig turnover i lederposisjonen tvinger delegering av faglige oppgaver til grupper som sørger for kontinuiteten og forankringen av arbeidet.

**Påstand 5. Den valgte instituttlederen leder ikke ut fra egne verdier men er en tillitsvalgt på de ansattes premisser.**

Påstanden underbygger en antagelse om at det ikke er mulig å kombinere det å være en valgt instituttleder og det å være en autentisk leder. Instituttlederens svar underbygger også påstanden indirekte gjennom at de ønsker en tilbaketrukket rolle, de anser seg selv først og fremst som de ansattes tillitsvalgte og ved at det kan virke som at dette er en midlertidig rolle de har tatt av plikt. Dersom en anser seg selv som en tillitsvalgt og et redskap for andre, kan en ikke samtidig lede ut fra sin egen overbevisning og verdier. Da må i så fall de ansatte og instituttlederen ha sammenfallende verdier til enhver tid.

Jeg spurte noen av instituttlederne om de ville forandret lederstil dersom de var tilsatte ledere. En svarte at han/hun hadde vanskelig for å tro det, en annen svarte at han/hun aldri har tenkt på seg selv som en valgt leder, men at dette også kanskje har skapt en del problemer for han/henne. Det var et par av informantene som oppgav at de potensielt ville endret lederstil, og dette rimer ikke med det å opptre ekte og autentisk. «Eller kan det tenkes at de mente at en ansettelse ville gjøre det vanskelig for dem å lede etter hjerte og egen overbevisning?»

Kan jeg ut fra tolkningen av svarene til instituttlederne stille spørsmål om «det er en verdi blant de vitenskapelige at du gjerne må ha faglige ambisjoner, men ikke lederambisjoner?» og «er det slik at dersom du ønsker jobben som instituttleder, er du sannsynligvis ikke den beste kandidaten?»

På et punkt synes det som om den valgte instituttlederen og den autentiske lederen har noe til felles og det er bygging av nettverk rundt seg, instituttlederne ser ut til å bygge lag som holder

dem på veien, og som fungerer som rådgivere i saker som angår forskning og undervisning og andre deler av virksomheten.

Påstanden ser da kanskje ut til å være riktig, da det ser ut som om det kan være vanskelig å kombinere hensynet med å være en tillitsvalgt og det å være en autentisk leder. Det vil si, det kan være at enkelte ledere som har som en egen verdi å være en tillitsvalgt, og som dermed følger sin overbevisning og leder autentisk.

### 7.2 Oppsummering

I denne oppgaven har jeg valgt å diskutere fem påstander for å belyse min forskbare og min overordnede problemstilling for denne oppgaven. I dette kapitlet ønsker jeg kort og oppsummere konklusjonene fra de fem påstandene. I første påstand konkluderer jeg med at den valgte instituttlederen må ha faglig integritet og holde demokrati som et ideal, og se på administrasjon som sine viktigste oppgaver. Men at til forskjell fra det teoretiske perspektivet om den tradisjonelle ledertypen så holder instituttlederne de relasjonelle oppgavene til sine ansatte høyt. I andre påstand konkluderer jeg med at det er mye som tyder på at den valgte instituttlederen ønsker en tilbaketrukket rolle uten ønske om å sette faglige krav, men tar ansvar dersom noen av de ansatte ikke utfører arbeidet på en god måte. I tredje påstand konkluderer jeg med at instituttlederrollen ikke oppleves konfliktfylt. I fjerde påstand konkluderer jeg med at den valgte instituttlederrollen ikke er en rolle noen ønsker å ta, men at instituttlederne ikke ser dette som effektivitetshemmende. I siste påstand konkluderer jeg med at det kan være vanskelig å kombinere hensynet med å være en tillitsvalgt og det å være en autentisk leder.

### 7.3 Diskusjon om problemstilling og egen forskerrolle

I metodekapittel 5.10 redegjør jeg for min rolle som administrativt ansatt ved NTNU og mulige problemstillinger dette har for min for forståelse av forskningsstudien min og om spenningsforholdet mellom administrativt- og vitenskapelige ansatte og mellom nivåene i organisasjonen.

I min diskusjon har jeg forsøkt å være så nær dataene og beskrivelse av disse som råd i fortolkningen og diskusjonen. Det er likevel ikke til å unngå at min for forståelse og mine subjektive tolkninger har farget min tolkning av informantene og diskusjonen. Jeg har forsøkt å være bevisst min forskerrolle, gjennom å bruke litteratur som referanser i analysen og å forankre funnene i denne. Dette mener jeg har bidratt til å gi diskusjonen objektivitet. Jeg har

## Kollega – Leder - Kollega

i oppgaven forsøkt å vise alle trinn i hvordan min studie er metodisk gjennomført og begrunnet dette med teori. På denne måten mener jeg at resultatene er pålitelige og gyldige.

Jeg har ikke opplevd at det har vært vanskelig å skille rollene som ansatt og student fra hverandre. Jeg har forsøkt å være bevisst dette i intervjusituasjonene. Derimot har det vært en større utfordring å holde tilbake min lederforståelse, med min bakgrunn fra næringslivet. Jeg opplevde i mine samtaler at instituttlederne var veldig åpne både om hva som var positivt og fungerte i deres rolle og motsatt, hva som var negativt og ikke fungerte i deres rolle. Men det kan tenkes at det at jeg er ansatt i administrasjonen ved NTNU potensielt har bidratt til at jeg har fått noen forfektete verdier (Argyris og Schön, 1974). Jeg fikk i enkelte intervjuer et inntrykk av at tilhengere av valgt ledelse fikk et behov for å forsvare sitt syn og dagens ordning, ved å gi inntrykk av at tilsatte ledere ville medføre store konsekvenser for instituttet.

Opgavens overordnede problemstilling er å undersøke om instituttlederrollen er avleggs eller om den har en framtid - mens den forskbare problemstillingen for oppgavens empiri er «opplevelse av å være valgt leder». Instituttledernes svar på mine forskningsspørsmål har vært utfyllende eller komplementære, men deres subjektive opplevelser av lederrollen er forskjellige. Seks informanter er et relativt lite utvalg og dette kan gjøre generalisering av informantenes svar vanskelig. Jeg har vurdert om jeg skulle tatt inn flere informanter, men fant at dette ikke nødvendigvis ville bidratt til bedre grunnlag for generalisering av funnene. Jeg vil være forsiktig med å vurdere om det finnes overføringsverdier til andre valgte lederroller. De mest kjente valgte lederrollene jeg kan tenke meg i Norge i dag er innen politikken, interesse- og frivillighetsorganisasjoner, og i bedriftsstyrer. Jeg har vanskelig for å se at noen av disse lederrollene er direkte sammenlignbare med instituttlederrollen. Det som spesielt skiller den valgte instituttlederrollen fra andre, er at instituttlederen er valgt, ikke bare til å være faglig leder, men også til å ha personalansvar for de som har valgt ham. Derimot vil oppgaven muligens ha overføringsverdi til andre valgte instituttledere ved andre universiteter og til teori. Svarene fra informantene gir et bilde av hvordan de har opplevet rollen i deres periode.

Jeg har utdannelse innen, og liker kvantitative metoder. Valget av metode har utfordret min forforståelse, men gjennom å ha fulgt en kvalitativ metode som beskrevet i kap 5 mener jeg å ha fått fram dybden i fenomenet og forståelsen av ledernes opplevelser av det å være valgt.

#### 7.4 Konklusjon og avsluttende kommentar

Denne oppgaven tar utgangspunkt i valgte lederes egenerfaring og oppfatninger av det å være valgte ledere. Mine informanter i denne oppgaven har vært seks instituttledere ved NTNU. Dette ble en aktuell studie med bakgrunn i at instituttlederrollen ved NTNU er i endring fra valgt til tilsatt leder. I oktober 2012 vedtok NTNUs styre å gå inn for ansettelse av alle instituttledere fra august 2013. Dette har skapt debatt ved NTNU, da styrets beslutning har gått på tvers av de vitenskapelige ansattes mening, som ønsker en modell der en kan velge om en ønsker valgte og tilsatte ledere. Jeg har i min oppgave lagt opp til intervjuer av instituttlederne og drøftet dette opp mot fire teoretiske perspektiver. Resultatene av disse intervjuene og min drøfting av disse opp mot teoriene utgjør denne oppgaven.

I en åpen paneldebatt om styring og ledelse ved NTNU i februar 2013, hvor jeg var til stede, gjentok Rektor ved NTNU sin begrunnelse for tilråding til NTNUs styre om en uniform ordning med tilsatte ledere. Hovedbegrunnelsene som ble trukket fram i møtet var, «gjennom nye rekrutteringsprosesser å sikre motiverte ledere, og som det framkommer av tilrådingen, en tydeliggjøring av faglig ledelse og ansvar». I samme debatt ble det av professor i arbeids- og organisasjonssosiologi, Bente Rasmussen, kommentert at:

*- Er det beste tilsatt eller valgt? Dette er et empirisk spørsmål vi ikke har undersøkt. (Monsen, 2013)*

Denne oppgavens overordnede problemstilling er:

**Er den valgte instituttlederen en gammeldags ledelsesform som er ineffektiv, konfliktfylt og en rolle «ingen» ønsker å ta eller framtidens kunnskapsledelse?**

Som jeg skrev i innledningen av denne oppgaven kan spørsmålet tilnærmes på flere ulike måter. Jeg vil forsøke å besvare dette spørsmålet ut fra fire ulike tilnærminger.

Den første er å **bryte ned argumentet i deler**, sammenstille dette med funnene i oppgaven, og la dette representere instituttledernes samlede svar. I mine funn i denne oppgaven har jeg funnet ledere som innehar noe fra et tradisjonelt-, et moderne og et postmoderne perspektiv, men det rådende perspektivet er det tradisjonelle. Funnene i denne oppgaven tyder ikke på at modellen med den valgte instituttlederrollen i seg selv er ineffektiv, tvert om, kan det argumenteres for at den er effektiv, da ingen har bedre forutsetninger for et indre forhold til «produksjonsfaktorene» enn de valgte instituttlederne. Rollen oppleves heller ikke som konfliktfylt, da den valgte instituttlederen først og fremst anser seg selv som en tillitsvalgt.

Det ser nok ut fra min undersøkelse at dette ikke er en ettertraktet rolle. Dette er rollen «alle» ønsker å videreføre, men ingen ønsker å ta. Det er vanskelig ut fra funnene i oppgaven å si noe om dette er framtidens ledelse, men noen av funnene stemmer med et postmodernistisk ledelsesperspektiv. Det kan bety at den valgte ledermodellen fremmer elementer som blir ansett som moderne, og dermed framtidsrettet ledelse.

Den andre tilnærmingen til oppgavens problemstilling, er å **komprimere meningsinnholdet** i argumentet, da får jeg en variant av det samme spørsmålet som Bente Rasmussen stilte i paneldebatten, «er valgt ledelse dårlig eller bra?» Min oppgave har ikke direkte hatt fokus på å sammenligne valgt og tilsatt ledelse. Men etter å ha intervjuet seks meget reflekterte og dyktige instituttledere, stiller jeg meg spørsmålet, om det er mulig å finne ut av om valgt ledelse er bra eller dårlig? Hvilke objektive kriterier skulle vi legge til grunn for hva som er bra og hva som er dårlig? Jeg har ikke undersøkt dette i denne omgang, men denne oppgaven kan sees på som en kommentar til debatten om valgt ledelse.

Den tredje tilnærmingen for å besvare problemstillingen er å se på **NTNUs styrebeslutning**. Denne konkluderer med at den valgte instituttlederen er en lederrolle som ikke er optimal for dagens krav til instituttledelse.

Den fjerde og siste tilnærmingen er **skribentens subjektive mening**. Denne er basert på de seks intervjuene jeg har gjennomført, min tolkning av disse og egne tanker omkring samtalen med instituttlederne.

Jeg mener, at for å lede et institutt er det en forutsetning at en har legitimitet blant de vitenskapelig ansatte, og at dette oppnås gjennom faglig integritet og best dersom lederen har vært en del av det kollegiale miljøet. Dette kan oppnås både gjennom valgt og tilsatt lederskap. Men gjennom mine samtaler ser det ut til at det er en viss frykt for det ukjente, at hvis en åpner for tilsettelse, er det muligheter for at en utenfor kollegiet kan få lederjobben. Det kan være flere grunner til hvorfor en kan være engstelig for en endring i ledelsesformen, men jeg skal kommentere tre mulige forklaringer. En første forklaring kan ligge i at en ønsker å beskytte og bevare instituttets særpreg, det vil si å sørge for at det forblir mest mulig intakt. En annen forklaring kan være en engstelse for at en eksternt tilsatt leder ønsker å styre den faglige aktiviteten. Gjennom mine samtaler med instituttlederne fikk jeg en beskrivelse av dedikerte ansatte med en lidenskap for faget. De har et ønske om å få drive med det man har «lyst til» og ikke bli pålagt en føring av den faglige aktiviteten. En eksternt tilsatt leder vil potensielt kunne legge «gale» beslutninger til grunn for valg av vitenskapelig aktiviteter, som for eksempel inntjening eller andre markedskrefter. En tredje forklaring på hvorfor en

## Kollega – Leder - Kollega

endring ikke nødvendigvis er ønskelig, er at en «fremmed» som ikke kjenner instituttets kultur og tradisjon, potensielt kan lede på en udemokratisk måte, miste de ansattes legitimitet og dermed kunne bli en leder uten tilhengere. Dette kan være en implisitt mening instituttlederne har, uten at dette ble direkte kommunisert som en mulighet i intervjuene. Potensielt vil en udemokratisk leder være begynnelsen på et mer fragmentert og et mer ineffektivt institutt.

Etter min mening har instituttlederne undervurdert argumenter som, ledelse som fag og den profesjonelle arbeidsgiverfunksjonen. Jeg tror heller ikke at dette er vurderinger som har vært mest tungtveiende blant de vitenskapelig ansatte ved tidligere valg av instituttledere. Derfor stiller jeg meg følgende spørsmål, «hvorforskal ikke de vitenskapelige ansatte fortjene kvalifiserte arbeidsgivere med lederkompetanse gjennom en ansettelsesprosess?». De fleste instituttlederne jeg har intervjuet framhever administrasjon, økonomi og personal er viktige kompetanseområder i deres rolle, og en god ansettelsesprosess kan avdekke denne kompetansen.

NTNU er pålagt et samfunnsoppdrag. Samfunnsoppdraget kan defineres som hvilke forventninger samfunnet har til hva NTNU skal gjøre innen forskning, utdanning, innovasjon og formidling, men også hva NTNU ønsker å bidra med for å løse de store utfordringene. NTNU har med dette som utgangspunkt laget en strategi. Det er den enkelte vitenskapelige ansatte som står for NTNUs «produksjon». Jeg mener at for å sikre at denne «produksjonen» går i samme retning som NTNUs strategi og i henhold til samfunnsoppdraget spiller instituttlederen en nøkkelrolle. Det er han/hun som er de vitenskapeliges nærmeste leder og dermed kan utgjøre en vesentlig forskjell. Det vil være enklere for NTNU å stille krav til at en tilsatt leder, slik at instituttet arbeider i henhold til NTNUs strategi. En tilsetning vil også gi instituttlederen en større legitimitet til å arbeide og ta valg i henhold til NTNUs strategi, enn å være sine ansattes tillitsvalgt. Skal NTNU og de andre universitetene fortsette å være statsinstitusjoner uten krav til inntjening, må universitetene opprettholde sin legitimitet gjennom å oppleves som samfunnsnyttig for den norske velgeren.

Instituttlederne har etter min mening snakket åpenhertig om rollen, og min opplevelse er at de forteller om en rolle som de ikke har noe ønske om å ha, men som de har tatt på seg i en periode av plikt. Tilsetningen av de nye lederne ved NTNU er i skrivende stund kjent og veldig få av de tidligere valgte lederne som er å finne igjen (NTNU, 2013). Selv om dette ikke er direkte sammenlignbart, er det fristende å tro at mange av de lederne jeg intervjuet nå har følt at de har gjort sin plikt og ønsker å gå tilbake til å være en blant kollegiet igjen. Likevel er



## Kollega – Leder - Kollega

det mange interne søkere som er innstilt til de nye stillingene. Det er mulig at tradisjonen med «å kjenne sin plikt» til å søke ledervervet lever videre, selv om en nå har gått over til ansatt ledelse ved instituttene ved NTNU.

Jeg synes det er umulig å konkludere hvorvidt den valgte instituttlederrollen er gammeldags eller om den er framtidens kunnskapsledelse. Men jeg har en følelse av at det er en del tungtveiende argumenter som taler for tilsettelse av instituttledere. Jeg mener argumenter som arbeidsgiverrollen, lederkompetanse og linjetankegang fra instituttledelse til Rektor kan ha blitt undervurderte som «gode egenskaper» blant mange av de vitenskapelige ansatte.

Blant de nye innstillingene til de nye stillingene er det svært mange interne fra NTNU, noe som kan tyde på at det ikke vil bli store omveltninger på kort sikt for instituttene. Det vil bli spennende å følge hvordan nye tilsatte instituttlederne fyller sin rolle.

Den valgte lederrollen ved NTNU er nå historie. Det har vært en interessant rolle å kunne få studere i denne perioden. Den valgte instituttlederen er en spesiell lederrolle hvor en går fra å være kollega blant andre vitenskapelige ansatte til å være deres leder, faglig, personalmessig og administrativt, i en fireårs periode for så å gå tilbake til å være kollega etter endt lederperiode. Jeg har i denne oppgaven fått anledning til å intervju seks instituttledere om hvordan de opplever denne rollen. Dette har gitt meg innblikk i en krevende lederrolle som jeg har dyp respekt for. Jeg vil takke alle mine informanter for deres bidrag.

## Kollega – Leder - Kollega

## 8 Bibliografi

- Argyris , C., & Schön , D. (1974). *Theory in practice : increasing professional effectiveness* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. M., & Bass , R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4th ed.. utg.). New York, NY, USA: Free Press.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work*. San Francisco, California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Bleiklie, I. A. (1993). *Lederrollen ved universitetene*. Bergen: LOS Senteret.
- Bolton, A. (2000). *Managing the Academic Unit*. Bucingham, Philadelphia, USA: Open University Press.
- Christiensen, T., & Lægroid, P. (2002). *Reformer og lederskap : omstilling i den utøvende makt*. Oslo: Univeritetsforlaget.
- Clegg, S., Kronberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Manageing & organizations*. London, UK: SAGE Publications.
- Clutterbuck, D., Cox, E., & Iachikirova, T. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: SAGE Publications Inc.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York, USA: HarperCollins Publichers Inc.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Basics of Qualitative Research - Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, California, USA: SAGE.
- Cresswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design* (3rd ed.. utg.). Thousand Oaks, California, USA: SAGE.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2. utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principels of Leadership* (7th international edition. utg.). Canada, Canada: South-Western.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2007). *Team Building proven strategies for imfroveing team preformance*. San Fransisco, California, USA: Jossey-Bass.
- Elster, A. C. (2013, mars 6.). *univeritetsavisa*. Hentet mars 7., 2013 fra universitetsavisa.no: <http://www.universitetsavisa.no/leserbrev/article16513.ece>

## Kollega – Leder - Kollega

- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Gumport, P. J. (2001). Built to Serve: The Enduring Legacy of Public Higher Education. I P. G. Altbach, P. Gumport, & D. Johnstone, *In defense of american higher education* (ss. 85-110). Baltimore, Maryland, USA: The John Hopkins University Press.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998, April). The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. *Human Relations*, vol.51 no 4. , ss. 451-483.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til Samfunnsvitenskaplig metode* (4. utgave 2. opplag. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsdottir, R., & Kvalsund, R. (2009). *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Keagan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Press.
- Kekäle, J. (1997). *Leadership cultures in academic departments*. Joensuu, Finland: University of Joensuu.
- Kunnskapsdepartementet. (2012, september 14.). *Regjeringen*. Hentet mars 9., 2013 fra regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/prop/2012-2013/prop-1-s-20122013/8.html?id=702360>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave. utg.). Oslo: Gyldedal Forlag AS.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir forlag.
- Larsen, I. M. (2006). *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler, mellom fagfellesskap, hierarki, politikk og marked*. Oslo: Unipub AS.
- Levin, M. (2013, februar 27.). *Adressa*. Hentet mars 6., 2013 fra adressa.no: <http://www.adressa.no/meninger/article7160667.ece>
- Mikkelsen, S. (2012, oktober 5.). *Universitetsavisa*. Hentet oktober 6., 2012 fra Universitetsavisa campus: <http://www.universitetsavisa.no/campus/article14903.ece>

## Kollega – Leder - Kollega

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.

Monsen, T. H. (2013, februar 6.). *Universitetsavisa*. Hentet februar 6., 2013 fra [www.universitetsavisa.no](http://www.universitetsavisa.no): <http://www.universitetsavisa.no/campus/article16229.ece>

NTNU. (2012, Oktober 10.). *NTNU: Sentral ledelse og administrasjon: Styret: Saker og protokoller*. Hentet februar 25., 2013 fra NTNU: [http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/10.10.12web/Endelig%20protokoll%2010%2010%202012\\_TD.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/10.10.12web/Endelig%20protokoll%2010%2010%202012_TD.pdf)

NTNU. (2012, juni 18.). *NTNU: Sentral ledelse og administrasjon: Styret: Saker og protokoller*. Hentet februar 25., 2013 fra NTNU.no: [http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/30.08.12web/35.12%20styring%20og%20ledelse%20styrenotat%20180712.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/30.08.12web/35.12%20styring%20og%20ledelse%20styrenotat%20180712.pdf)

NTNU. (2013, August 1.). *www.ntnu.no*. Hentet August 1., 2013 fra <http://www.ntnu.no/dekaner>

Richardsen, S. R., & Rydningen, A.-S. (2006). *Mot en ny forståelse av instituttlederrollen*. Tromsø.

Scharmer, C. O. (2011). *Teori U*. (M. Rydningen, Overs.) Hinnerup, Danmark: Forlaget Ankerhus.

Torvatn, T. (2012, september 21.). *Universitetsavisa*. Hentet september 22., 2012 fra [universitetsavisa.no](http://www.universitetsavisa.no): <http://www.universitetsavisa.no/leserbrev/article14713.ece>

## Kollega – Leder - Kollega

## Vedlegg

### 1 Forespørsel om intervju per epost

Hei

Mitt navn er Kristian Angen og er masterstudent i Master i organisasjon og ledelse og i gang med min masteroppgave.

Min masteroppgave skal ha valgt lederskap (instituttlederen) som tema for oppgaven.

For å kunne besvare oppgaven trenger jeg informanter. Jeg sender derfor denne henvendelsen til deg og håper du ønsker å stille ca en time av din tid til rådighet.

En veldig kort beskrivelse av oppgaven er som følger:

*Opgaven er å undersøke om selvoppfattelsen av eget lederskap blant et utvalg av valgte ledere. Min oppgave tar utgangspunkt i instituttleders rolle ved et fakultet ved NTNU. Instituttlederen ved Fakultetet er en valgt leder, valgt ut fra den vitenskapelige staben ved sitt institutt. Dette er en rolle hvor en går fra å være kollega blant andre vitenskapelige ansatte til å være deres leder, faglig og administrativt, i en tilmålt periode for så å gå tilbake til å være kollega etter endt lederperiode.*

Min oppgave vil fokusere på rolleendringene fra å være kollega til å bli leder til igjen å bli kollega og hvordan dette påvirker lederadferden til instituttlederne. Du vil bli anonymisert i oppgaven.

Du får bestemme sted og foreslå tidspunkt (helst to tidspunkt) i uke 46 eller 47 for vår samtale.

Jeg håper du har anledning og er positiv til å stille til et intervju.

Med hilsen

Kristian Angen, masterstudent

## 2 Intervjuguide

### Intervjuguide: Kollega-leder-kollega

### Intervju med:

Faser	Oppgave	Spørsmål	Sjekk
<p>1. Rammesetting:</p> <p><b>1. Løst prat (5 min)</b></p> <p><b>2. Informasjon (5 min)</b></p>	<p>Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)</p> <p>Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet</p> <p>Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål</p> <p>Informere om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak</p> <p>Start opptak</p>	<p>Styrets vedtak NTNU gitt sin tilslutning til Rektor om at alle instituttledere skal tilsettes fra 2013.</p>	
<p>2: Erfaringer:</p> <p><b>3. Overgangsspørsmål: (10 min)</b></p>	<p>Overgangsspørsmål:</p>	<p>Hvor lenge har du vært instituttleder nå?</p> <p>Finnes det en tradisjonen på deres institutt med valg av IL? Hvordan er denne?</p>	
<p>3: Fokusering:</p> <p><b>Nøkkelspørsmål:</b></p> <p>( totalt 30 min)</p> <p>3-5 nøkkelspørsmål</p> <p>Oppfølgingsspørsmål eller sjekklister</p> <p><b>5 MIN</b></p>	<p>TEMA:</p> <p><b>Rolledefinering</b></p> <p>Universitetspolitisk</p> <p>Faglig ledelse</p> <p>Administrativ ledelse</p> <p>Lede enkeltpersoner</p> <p>Lede organisasjonen</p>	<p><b>Nøkkelspørsmål:</b></p> <p><b>Hvordan vil du beskrive instituttleders rolle?</b></p>	
<p><b>10 MIN</b></p>	<p>TEMA:</p> <p><b>Kollega-leder-kollega</b></p> <p>Bevissthet om syklusen</p> <p>”overlevelsestrategi”</p> <p>ensomheten?</p>	<p><b>Vissheten om å skulle tilbake til å bli en ”ordinær” kollega:</b></p> <p><b>Hvordan påvirker dette din lederadferd?</b></p> <p>Tror du det påvirker andre?</p> <p>På hvilken måte?</p> <p>Hvordan ser du på den vanskelige samtalen, i lys av å være valgt?</p> <p>Hvordan vil du oppleve å få en ny leder?</p>	



## Kollega – Leder - Kollega

<b>10 MIN</b>	<p>TEMA:</p> <p><b>Rollekonflikt</b></p> <p>Lojalitet</p> <p>Administratoren vs forskeren</p>	<p><b>Som valgt av dine kolleger, hvordan forholder du deg til Dekanen som din overordnede?</b></p> <p>Lojalitet NTNU, Fak, Instituttet</p> <p>Faglig vs administrativ ledelse, hvordan opplever du din rolle?</p>	
<b>5 MIN</b>	<p>TEMA:</p> <p><b>Effektivitet</b></p> <p>Måloppnåelse</p> <p>Ressursbruk</p>	<p><b>Hvordan ser du din rolle i: oppnåelsen av NTNUs strategi, oppnåelsen av samfunnsoppdraget på en mest mulig effektiv måte, definert av KD</b></p> <p>Hvordan ser du på rollen som valgt vs ansatt med henblikk på myndighet og makt</p>	
<p>4: Tilbakeblikk:</p> <p><b>5. Oppsummering</b></p> <p>(ca. 10 min)</p>	<p>Oppsummere funn</p> <p>Har jeg forstått deg riktig?</p> <p>Er det noe du vil legge til?</p>	<p>Ville du dersom IL stillingen var en tilsatt rolle, søkt stillingen?</p>	

### Anonymisering:

- Informantene vil ikke bli nevnt ved navn
- Instituttene vil ikke bli identifisert
- Fakultetet vil bli omtalt som "Fakultetet", men NTNU vil bli identifisert
- Jeg vil ikke kvantifisere antall informanter, heller ikke kjønnsfordeling
- Ved transkripsjon er alle intervjuer skrevet i bokmål og i oppgaven blir informanten beskrevet som instituttleder (X) med et tall i parentes bak
- Sitater vil bli brukt i oppgaven
- Alle identifiserbare spor vil bli slettet innen utgangen av 2013

### 3 Samtykkeerklæring

#### **Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU**

Jeg er masterstudent i organisasjon og ledelse ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er valgt ledelse (instituttlederen), og jeg skal undersøke hvordan instituttledere opplever rollen som valgt leder og hvordan dette påvirker deres lederadferd. For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju aktive instituttledere. Spørsmålene vil dreie seg om definering av rollen, rollekonflikter, ledelsesadferd mv. Jeg vil bruke digital opptaker (iphone) og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted. Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2013. Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 41930610, eller sende en e-post til kristian.angen@ntnu.no. Du kan også kontakte min veileder Ragnvald Kvalsund ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap på telefonnummer 73591999.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen

Kristian Angen

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur .....

Telefonnummer .....

4 Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Ragnvald Kvalsund  
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap  
NTNU  
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 07.11.2012

Vår ref:32009 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.11.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

32009	<i>Kollega-leder-kollega</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ragnvald Kvalsund</i>
<i>Student</i>	<i>Kristian Angen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

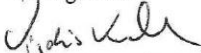
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Sondre S. Arnesen

Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristian Angen, Nordlundvegen 24, 7089 HEIMDAL

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 32009

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 01.12.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.