

Merethe Fjørtoft Åsenhus

God ledelse i akademia

- en kvalitativ undersøkelse ved to institutter på NTNU

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - Relasjonell ledelse

Veileder: Marte Bratseth Johansen

September 2023

Merethe Fjørtoft Åsenhus

God ledelse i akademia

- en kvalitativ undersøkelse ved to institutter på
NTNU

Masteroppgave i organisasjon og ledelse - Relasjonell ledelse
Veileder: Marte Bratseth Johansen
September 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

God ledelse er avhengig av mange faktorer, og hva som er viktig vil være kontekstavhengig. I denne masteroppgaven ser jeg på hva som kjennetegner god ledelse i akademia, og da har jeg tatt utgangspunkt i hva som er spesielt i denne sektoren.

Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) har sterke verdier og tradisjoner som legger grunnlaget for hvordan organisasjonen er bygget og medarbeiderne jobber. De mest kjente grunnverdiene er knyttet til akademisk frihet, sterk grad av autonomi og kollegial ledelse. Sammen med en sterk desentralisert makt på nederste nivå i organisasjonen, skaper grunnverdiene en kontekst som utfordrer både ledelse og styring. Særlig siden sektoren hovedsakelig er finansiert av offentlige midler i Norge, og må følge lov, regelverk og politiske føringer i et hierarkisk linjesystem.

På nederste nivå i organisasjonsstrukturen til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) finner vi instituttnivået, og jeg har undersøkt hva som kjennetegner god ledelse ved to av disse instituttene. De er valgt ut gjennom at de har skåret høyt på målinger for *ledelsens relasjonsorientering* og *anerkjennelse fra leder* ved forrige arbeidsklima- og arbeidsmiljøundersøkelse som ble gjennomført i 2021. Min undersøkelse er gjennomført ved hjelp av dybdeintervju, og jeg har analysert dataene basert på en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI).

Teorigrunnlaget i masterprosjektet er både knyttet til konteksten UH-sektoren i Norge, hva som skiller *styring* og *ledelse*, og til relasjonell ledelse som forskningsfelt. Konseptet demokratisk ledelse vil også bli belyst, og representerer en form ledelse bygget på tillit, likeverd og rettferdighet, hvor medarbeiderne har en deltakende og medvirkende rolle i beslutninger sammen med leder. Denne formen for ledelse er sterkt representert i Norge gjennom den norske arbeidslivsmodellen, men kanskje enda tydeligere representert i akademia spesielt.

Jeg har også sett nærmere på ulike perspektiver på lederrollen. Noen perspektiver går mer på den generelle lederrollen, mens andre ser mer på instituttlederrollens særegenheter. Instituttledere utfører lederskapet sitt i en presset situasjon mellom autonome medarbeidere på den ene siden, og krav fra ulike styringsmekanismer og beslutninger fra øvre nivå i organisasjonen på den andre. Det er også interessant å se nærmere på hvordan medarbeidere i akademia reagerer når de opplever at de blir utsatt for *for mye* styring.

Funnene fra undersøkelsen min sikter til at både medarbeidere og instituttledere selv ser på god ledelse som det å legge til rette for og bygge opp under de sterke verdiene i organisasjonen knyttet til akademisk frihet, autonomi og kollegial ledelse. God ledelse er også det å være lojale til det vitenskapelige og samfunnsoppdraget forskning og undervisning som de faste vitenskapelige ansatte følger opp hver dag. Informantene er også opptatt av de relasjonelle egenskapene hos leder, at hen bryr seg og forstår sin rolle, støtter, skjærmer og motiverer. Det som utfordrer god ledelse er for mye styring fra andre nivå i organisasjonen, og når beslutninger som tas ikke gir mening fra de vitenskapelige ansattes ståsted.

Mine funn presenterer kanskje mest et ideal om hva god ledelse i akademia er, det er i realiteten komplekst og utfordrende å alltid være god instituttleder. I en stadig mer presset rolle trenger instituttledere også god støtte, verktøy og trening for å utøve rollen slik den er forventet.

Forord

Ledelse i akademia skiller seg litt ut fra annen type ledelse, og dette har fasinert meg siden jeg startet å jobbe i akademia i 2012. Nå har jeg endelig fått gått enda mer i dybden på sektorens særegenhet, og det har vært utrolig gøy og kjempespennende.

Denne masteroppgaven avrunder et studie jeg startet i 2014 ved NTNU Videre, der jeg i starten tok bare ett og ett fag med semester og år mellom, i tillegg til min jobb innen HR ved NTNU. Jeg har opplevd at de fagene jeg har tatt har utviklet meg, og at det har gjort at jeg har fått nye og spennende arbeidsoppgaver etter hvert som jeg har fylt på kompetansen.

Når jeg nå høsten 2023 leverer masteroppgaven, er jeg først og fremst veldig stolt av at jeg har klart det. Det er 20 år siden jeg fullførte min bachelor, og det å studere er noe helt annet nå som godt voksen med unger og jobb som krever sitt, enn det var som ung student i begynnelsen av voksenlivet. Så en liten klapp på skuldra innvilger jeg meg selv, godt jobba.

Jeg vil takke NTNU, både for et spennende og innholdsrikt masterprogram i organisasjon og ledelse, men også som arbeidsplass, som har lagt til rette for at jeg kunne fullføre denne mastergraden. Jeg vil også takke min veileder Marte Bratseth Johansen ved Institutt for pedagogikk og livslang læring for konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning det siste året.

Til slutt vil jeg takke familien min, Mina, Emre, Elias og Roberth, som tålmodig har støttet og heiet på meg gjennom mange opp- og nedturer underveis. Dere er fine.

Trondheim, 30.08.2023

Merethe Fjørtoft Åsenhus

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Forord	2
Figurer	5
Forkortelser	5
1 Introduksjon.....	6
1.1 Problemsstilling	7
1.1.1 Forskningsspørsmål.....	7
1.1.2 Sentrale begreper	7
1.2 Oppgavens oppbygning	8
2 Forskningsdesign og metode.....	8
2.1 Kvalitativ metode for innsamling av data.....	8
2.1.1 Utvalg.....	9
2.1.2 Dybdeintervju	11
2.1.3 Intervjuguide	11
2.1.4 Gjennomføring av intervju.....	12
2.2 Fremgangsmåte for analyse av intervju	13
2.2.1 Transkribering.....	13
2.2.2 Analyse.....	14
2.3 Studiens troverdighet og kvalitet.....	15
2.4 Etikk.....	16
2.5 Meg selv som forsker.....	16
3 Teori	17
3.1 Universitetet som organisasjon	17
3.1.1 Det profesjonelle byråkrati.....	18
3.1.2 Reformert og endringer i UH-sektoren.....	19
3.1.3 Skillet mellom styring og ledelse	21
3.1.4 Den norske samarbeidsmodellen	23
3.1.5 Ledelse - medarbeidere i fokus.....	24
3.2 Bruk av relasjonsorientert ledelse.....	26
3.2.1 Positivt lederskap	27
3.2.2 Relasjonsledelse som faktor i arbeidsmiljøarbeidet.....	27
3.3 Perspektiver på lederrollen.....	29

3.3.1	Lederroller	29
3.3.2	Ledelse og identitet	31
4	Empiri og resultat.....	33
4.1	Demokratiske tradisjoner.....	33
4.1.1	Medvirkning og involvering	33
4.1.2	Lojalitet til det vitenskapelige	37
4.1.3	Kollegial ledelse	38
4.2	Ledelse mellom nivåene	40
4.2.1	Akademisk frihet og autonomi	40
4.2.2	Mer styring oppleves negativt.....	41
4.3	Relasjonell ledelse.....	41
4.3.1	Støtte medarbeiderne.....	42
4.3.2	Motivere	44
4.3.3	Rolleforståelse	44
4.4	God ledelse påvirker resultater indirekte.....	44
4.5	Andre funn	45
4.6	Oppsummering - resultater fra undersøkelsen.....	45
5	Analyse og diskusjon	46
5.1	Ledelse knyttet til universitet som organisasjon	46
5.2	Ledelse med demokratiske tradisjoner.....	47
5.2.1	Demokratisk ledelse.....	47
5.3	Ledelse og styring mellom nivåene.....	48
5.3.1	Forskning og undervisning.....	49
5.4	Ledelse som bygger på det relasjonelle.....	50
5.4.1	Lederroller	51
5.5	Ideal versus realitet	51
6	Konklusjon	54
	Referanser.....	56
	Vedlegg	59

Figurer

Figur 1: Organisasjonskart NTNU	9
Figur 2: Stegvis-induktiv deduktiv metode (SDI).....	13
Figur 3: Kjerneområder i Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner	18
Figur 4: Det profesjonelle byråkratiet.....	19
Figur 5: Staten, profesjonelle og markedet (DiMaggio & Powell,1983)	21
Figur 6: Figur 1: Jobbkraft-ressursmodellen (JD-R) (Demerouti et al 2001, Schaufeli & Bakker, 2004)	28

Forkortelser

ARK	Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser
HIOA	Høgskolen i Oslo og Akershus
KD	Kunnskapsdepartementet
NOKUT	Norsk organ for kvalitet i utdanningen
NPM	New Public Management
NSD	Norsk senter for forskningsdata
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
SDI	Stegvis-deduktiv induktiv metode
UH-sektoren	Universitet- og høyskolesektoren

1 Introduksjon

God ledelse kan defineres på mange måter, og vil avhenge av mange ulike faktorer og kan bety forskjellig i ulike bransjer og sektorer. Det er dessuten kontekstavhengig, og når jeg ønsker å se nærmere på god ledelse i akademia er det viktig å se på de faktorene som er knyttet til den konteksten. Universitet- og høyskolesektoren (UH-sektoren) har sterke grunnverdier som påvirker måten både medarbeidere og ledere forholder seg til ledelse på, i tillegg til de mer allmenne elementene som ledelse tilfører en enhet. Universitetet har flere nivå med ledelse, og mitt hovedfokus er instituttledelsen.

UH-sektoren har demokratiske tradisjoner og sterke verdier knyttet til akademisk frihet, høy grad av autonomi og kollegial ledelse (Larsen, 2006). Med kollegial ledelse vises det til tradisjonen der fagfeller velger ledelse på de ulike nivåene i organisasjonen på demokratisk vis. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har de siste ti årene hatt en ordning med ansatte ledere på åremål, en endring som er kommet inn i UH-sektoren sammen med mange andre virkemidler og styringsmekanismer som har til hensikt å øke kvaliteten på faglig ledelse i akademia, og øke kvaliteten på forskning og utdanning generelt. Virkemidlene har kommet i form av flere sektorspesifikke rapporteringsområder, som på utdanningskvalitet, men også knyttet til universitetets samfunnsoppdrag som offentlig tjeneste. All offentlig virksomhet har fått kjenne på fremveksten av New Public Management (NPM), som har som hensikt å bruke bedriftsøkonomiske metoder på å effektivisere offentlige tjenester, gjenkjent med ulike former for styringsmekanismer som virkemidler (Larsen, 2006, s. 53). For eksempel er det satt opp målkrav for å begrense midlertidighet, fokus på likestilling, mangfold og internasjonalisering. Samfunnsmessige forhold som klimakrise og høyere konfliktnivå i Europa er også med på å gi føringer i Kunnskapsdepartementets (KD) tildelingsbrev til NTNU, med økt fokus på både miljø, bærekraft, og sikkerhet og beredskap (Regjeringen, 2023). Det diskuteres at økende grad av styringsmekanismer utfordrer grunnverdiene i akademia, da det legger bindinger på det som skal være fri og uavhengig forskning (Tjora, 2019).

Ved universitetet er det de faste vitenskapelige ansatte som utfører kjerneoppgavene, forskning og undervisning. De faste vitenskapelige ansatte kjennetegnes som høyt faglig kompetente medarbeidere, som drives av indre motivasjonsfaktorer (Ladegård & Vabo, 2010). Mange som jobber ved universitetet kunne tjent mer som konsulenter i privat virksomhet, men velger universitetet på grunn av muligheten til å forske og undervise innenfor fagområder som de er lidenskapelig opptatt av. Det er nettopp den høye graden av autonomi og muligheten til å forske på det man er interessert i som trekker medarbeidere til akademia, men det kan oppleves begrensende hvis det blir lagt føringer for hva en skal forske på.

Den som kanskje kjenner mest på skvisen mellom styringsmekanismene og krav fra øvrige nivå i organisasjonen, og medarbeidernes sterke autonomi og selvstendighet i arbeidsutførelsen, er instituttlederen. Instituttlederen leder det nederste nivået i organisasjonen, hvor de faste vitenskapelige ansatte utfører kjerneoppgavene. Instituttleder skal sørge for at de vitenskapelige ansatte får gjort jobben sin samtidig som at enheten svarer på de krav som stilles fra de øvre nivåene i organisasjonen. Hvordan instituttleder utfører sine lederoppgaver er del av rammevilkårene for de vitenskapelige ansatte, og påvirker hverdagen deres. At en opplever at en har en god

ledelse, vil derfor være en fordel og utgjør en forskjell på hvordan medarbeiderne har det på jobb.

God ledelse påvirker både medarbeidere, arbeidsmiljø og resultater på en positiv måte. I en oversiktsstudie på effektiv ledelse i akademia, ble det avdekket 13 former for lederatferd som er assosiert med effektiv instituttledelse (Bryman, 2008). I tillegg til å stake ut strategiske mål, skaffe ressurser, ansette riktige medarbeidere og fremsnakke instituttet eksternt, er det de relasjonelle egenskapene til leder som blir fremhevet. Evne til å bry seg, opptre rettferdig og tillitsfullt, gode kommunikasjonsegenskaper og tilbakemeldinger, fremstå som en bra rollemodell, og bidra til å skape et godt arbeidsmiljø, er alle faktorer som er assosiert med effektiv instituttledelse. Det kan tyde på at også autonome og selvstendige frie forskere har behov for ledere som ivaretar dem på et mer personorientert og relasjonelt plan.

1.1 Problemsstilling

I denne masteroppgaven ønsker jeg å utforske ledelse i akademia, og se nærmere på hvilke faktorer som kjennetegner god ledelse på instituttnivå. Ved å ta utgangspunkt i to institutter på NTNU som mener at de har en god ledelse, ønsker jeg å finne ut hva som gjør at de opplever ledelsen som god og hvordan det påvirker deres arbeidshverdag.

1.1.1 Forskningsspørsmål

Med akademia som kontekst, mer konkret NTNU, har jeg derfor formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner god ledelse i akademia?

Med utgangspunkt i mine funn og utvalgt teori, ønsker jeg videre å drøfte hva som utfordrer utøvelsen av god ledelse i akademia.

1.1.2 Sentrale begreper

Faktorer for ledelse er termen jeg har brukt når jeg har intervjuet mine informanter om hva som er god ledelse i akademia. Jeg tar utgangspunkt i definisjonen til Kjell Arne Røvik (2007) som definerer ledelse som en «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte». Termen *faktorer for ledelse* viser til både mer personorienterte lederegenskaper og virkemidler som ledere bruker for å påvirke medarbeideratferd.

God ledelse i akademia viser til faktorer for god ledelse som utøves i universitet- og høyskolesektoren. Det handler om lederatferd som skaper positive resultater for medarbeidere, arbeidsmiljø og/eller organisasjonen.

New Public Management (NPM) er en tilnærming som bruker bedriftsøkonomiske modeller og metoder for mål- og resultatstyring med hensikt å sikre en mer kostnadseffektiv offentlig sektor. Arve Hjelset (2019) knytter NPM til to dimensjoner, den ene til konkurranse og markedsorientering, og den andre til ledelsesformer (Tjora, 2019, s. 297). For universiteter handler det om å foreta målinger på for eksempel studiekvalitet og annen form for rangering som kan brukes som markedsføring i

konkurransen om nye studenter, og benytte ordning med ansatte ledere istedenfor valgte som ledd i å profesjonalisere ledelse.

1.2 Oppgavens oppbygning

Jeg har startet oppgaven med en kort introduksjon til temaet jeg skal belyse, nemlig god ledelse i akademia. Videre vil jeg forklare hvordan jeg har gått frem i min undersøkelse, hvor jeg har brukt kvalitativ metode med semistrukturerte intervju som metode. Deretter kommer et utvalgt teorigrunnlag som går nærmere inn på både konteksten universitets- og høyskolesektoren, styring- og ledelsesteorier, og teorigrunnlag knyttet til instituttleders rolle.

Etter teorikapitlet vil jeg presentere mine funn fra undersøkelsen, der jeg har delt det inn i kategorier som jeg mener representerer informantenes svar på best mulig måte.

Basert på både utvalgt teori og undersøkelsens funn, vil jeg deretter foreta en analyse og drøfting i lys av problemsstillingens forskningsspørsmål.

Avslutningsvis knyttes det hele sammen i en konklusjon.

2 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg presentere min fremgangsmåte for undersøkelsen jeg har gjort.

2.1 Kvalitativ metode for innsamling av data

Min tilnærming til dette prosjektet, er at jeg har studert ledelse i akademia på teoretisk nivå noen år og jobbet med lederopplæring og -utvikling i jobben min. Gjennom min erfaring som lederstøtte innenfor HR-faget og i forbindelse med studiene, har jeg blitt bevisst på og identifisert faktorer for dårlig ledelse, eller mer nøyaktig, mangel på ledelse som en årsak til at grupper og medarbeidere har opplevd dårlig jobbtilfredsstillelse eller misnøye med arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Når jeg nå ønsket å heller snu på flisa, for å se på faktorer for god ledelse, måtte jeg først finne indikatorer på at medarbeidere er fornøyd i arbeidshverdagen, at de opplever ledelsen sin som en god ledelse. Jeg ønsket å stille meg åpen til hva som kunne være faktorer for god ledelse, og valgte derfor å tilnærme meg prosjektet med et eksplorerende design, hvor resultatene fra datainnhentingene skulle gi meg retning til hvilket teorigrunnlag jeg måtte hente. Eksplorerende forskningsdesign brukes gjerne når en går inn i problemsstillinger uten å ha bestemt alle veivalg på forhånd, og lar resultatene i undersøkelsen føre an hvilken vinkling og teorigrunnlag forskningen bygger på. (Tjora, 2021, s. 27)

Kvalitativ forskningsmetode ble derfor min valgte metode, og det virket hensiktsmessig å utføre individuelle semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervju som det også kalles. Årsaken til det er at jeg var nysgjerrig på å forstå opplevelsene av god ledelse, hvordan medarbeidere og ledere utdyper hva de mener er faktorer for god ledelse. Fordelen med kvalitative metoder er at jeg kan spille en aktiv rolle, og min egen nysgjerrighet og interesse vil være med på å justere retning på forskningen og forskningsspørsmålene etter som hva resultatene fra datainnhentingene er. Kvalitativ forskningsmetode har til hensikt å forstå mer enn å forklare, og forskningen drives frem av analysene fra datainnhentingene mer enn forhåndsbestemte hypoteser (Tjora, 2021, s. 17).

2.1.1 Utvalg

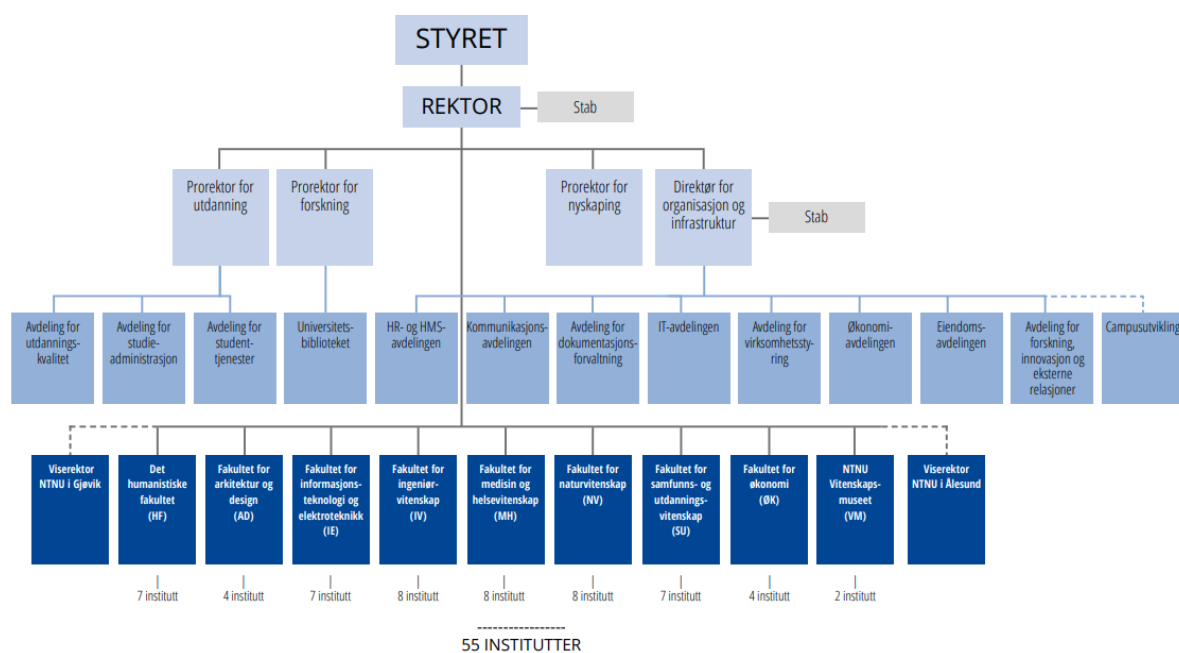
Når jeg skulle se på hvilket utvalg undersøkelsen min skulle ha, trengte jeg å gjøre en rekke avgrensninger. Nedenfor presenterer jeg kort hvordan universitetet er organisert som bakgrunnsinformasjon, for så å si noe om kriteriene jeg har brukt når jeg bestemte meg for utvalget.

2.1.1.1 Bakgrunnsinformasjon - universitetets organisering

Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) er organisert i tre til fire ulike nivåer i organisasjonen. Nivå 1 består av rektor, prorektorer, stab og teknisk-administrative avdelinger i en sentral administrasjon, og universitetets styre er øverste organ. Nivå 2 består av 8 fakulteter og NTNU Vitenskapsmuseet, som ledes av dekan/museumsdirektør og prodekaner. På nivå 3 finner man institutter som ledes av instituttleder. Alle instituttene er underlagt et av fakultetene på nivå 2, og er lokalisert enten i Trondheim, Ålesund eller Gjøvik. Noen institutter har også et nivå 4, hvor det er delt inn i de ulike fagområdene som instituttet representerer.

Ved universitetet har vi mange ulike kategorier ansatte, vi har toppledere (rektor, prorektorer og dekaner), instituttledere, administrative eller tekniske ledere, faste vitenskapelige ansatte, midlertidige vitenskapelige ansatte (stipendiater og postdoktorer, for å nevne noen), teknisk-administrative ansatte, og lærlinger.

Det er blitt praktisert enhetlig ledelse ved NTNU siden 2005, som vil si at toppleransvaret ligger i *en* linje, og ikke fordelt på en vitenskapelig linje og en administrativ linje som det var tidligere. Alle toppledere og instituttledere er ansatt på åremål på 4 år, mens administrative ledere er fast ansatt. Alle beslutninger følger etter delegasjon fra styret, og følger etter eget delegasjonsreglement (NTNU, 2021).



Figur 1: Organisasjonskart NTNU

2.1.1.2 Godt arbeidsmiljø som utvalgskriteria

Når jeg skulle starte med datainnhenting, måtte jeg først og fremst gjøre en del avgrensninger knyttet til de forskningsspørsmålene jeg hadde. Jeg ønsket å undersøke ledelsesfaktorer i akademia, noe som ga helt konkrete kriterier for hvilket virksomhetsområde jeg skulle finne informanter fra, da grunnregelen for utvalg i kvalitative undersøkelser er å skaffe informanter som gjennom for eksempel kompetanse eller erfaring kan uttale seg godt og reflektert om det som en ønsker å undersøke (Tjora, 2021, s. 145). For å finne disse informantene tok jeg utgangspunkt i Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelsen (ARK) som universitetet deltar i hvert andre år, og ba om innsyn i resultatene for siste gjennomførte undersøkelse som var i november 2021.

Videre tok jeg utgangspunkt i institutter som har gjennomsnittlig eller høyere skår innenfor temaet *Samspill mellom ledere og medarbeidere*, med særlig fokus på de to målingene på *ledelsens relasjonsorientering* og *anerkjennelse fra ledelsen*. Grunnen til at jeg valgte ut akkurat disse to målingene, er at mitt masterprogram på NTNU Videre er i fordypningen Relasjonell ledelse, og det var disse to målingene jeg mente i størst grad ville gi meg resultater som ville dekke fordypningens teorigrunnlag.

I rapporten som omhandler resultatene fra ARK 2021 på NTNU, kommer det frem en gjennomsnittlig skår på 3.9 (i en skala fra 1-5) på målingen av *ledelsens relasjonsorientering*, med et standardavvik på 1.0 som går mellom 2.9 og 4.9. På målingen *anerkjennelse fra ledelsen* kommer det frem en gjennomsnittlig skår på 4.1, med et standardavvik på 0.9 som går mellom 3.2 og 5. For å kunne gå nærmere inn på årsakene til at medarbeiderne rapporterer høy skår, trengte jeg å be om innsyn. For å få det tok jeg først kontakt ARK-koordinator ved universitetet, som ga meg en indikasjon på hvilke enheter som kunne ha de resultatene jeg så etter. Videre tok jeg kontakt med dekanen, lokal ARK-koordinator på fakultetet, tillitsvalgte og til slutt instituttleder på til sammen to institutter ved universitetet, der begge enhetene fylte kriteriene.

Når jeg har valgt å se på ledelse i akademia, ble det viktig å sikre at informantene også kom fra de vitenskapelige ansatte, og ikke teknisk-administrative. Faste vitenskapelige ansatte er ansatt på instituttnivå (nivå 3), de har mer stabile arbeidsvilkår enn midlertidige vitenskapelige ansatte, og gjennom fast ansettelse større egeninteresse av enhetens langsiktige drift enn det midlertidige vitenskapelige ansatte har. De representerer kjernevirksomheten på universitetet og arbeidsoppgavene er hovedsakelig forskning og undervisning. De faste vitenskapelige ansatte har også større mulighet til å oppleve arbeidsmiljøet over tid med eventuelle ulike ledere på de ulike nivåene, og ville ha større innsikt i hvordan lederne påvirker enhetens arbeidsmiljø enn midlertidige vitenskapelige ansatte.

Jeg ønsket også å snakke med instituttlederne ved de to enhetene, for å få deres perspektiv på god ledelse også. I samråd med min veileder valgte jeg derfor ut instituttleder på begge instituttene samt to vitenskapelige ansatte på hver av enhetene som ble mine informanter.

2.1.1.3 To enheter

De to enhetene jeg har undersøkt er ulike, de kommer fra to forskjellige fakulteter og to forskjellige forskningstradisjoner. De har et ulikt antall ansatte, det ene som jeg heretter vil omtale som Institutt 1, har til sammen 43 ansatte. Det andre instituttet, heretter

omtalt som Institutt 2, har til sammen 194 ansatte. De faste vitenskapelige ansatte ved begge enhetene rapporterer direkte til instituttleder og har ikke et formelt fjerdenivå på sin enhet, selv om Institutt 2 er delt i mindre fagseksjoner.

Jeg ønsket informanter av begge kjønn, og gjerne i ulik alder. Jeg ønsket også å begrense utvalget til informanter som kom fra nordiske land, da det kan være store kulturelle ulikheter på hvilke forventninger man har til leder og derfor på hvordan man opplever ledelsesfaktorer positivt og negativt i ulike deler av verden. Arbeidslivsmodellen i det offentlige og på universiteter er relativt like i de nordiske landene, som kjennetegnes med stor grad av samarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, tillit til beslutninger, åpenhet og høy grad av medvirkning (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 72). Mine informanter bestod av 5 norske og en fra annet nordisk land, hvorav to var kvinner og fire var menn.

Jeg hadde på forhånd bestemt at jeg ønsket å snakke med instituttleder på begge instituttene, og det fikk jeg. Selv om de to målingene i ordlyden henviser til *ledelsen* som en gruppe og ikke *leder* konkret, valgte jeg likevel å konsentrere lederperspektivet fra én i ledelsen og ikke flere.

Ved Institutt 1 var valg av informanter fra de faste vitenskapelige ansatte noe begrenset, da det var et begrenset antall ansatte som møtte utvalgskriteriene. Jeg brukte ansattlista for å finne kontaktinformasjon til potensielle informanter, og måtte spørre alle på lista før jeg fikk to til å takke ja. Jeg ønsket meg i utgangspunktet to ulike informanter i demografiske kriterier som kanskje kunne gi bredere perspektiver i sine svar og på den måten påvirket forskningen og resultatene til andre innsikter. (Tjora, 2021, s. 147) Siden det var begrenset antall ansatte å velge mellom, måtte jeg spørre alle på ansattlista for at to takket ja. De to som takket ja var ganske like i alder, kjønn, fagområde og erfaring, og begge hadde vært instituttleder ved instituttet i tidligere lederperioder.

Ved institutt 2 var det et betraktelig større utvalg å ta utgangspunkt i. Også der fikk jeg kontaktinformasjon gjennom ansattlista, og fikk to informanter raskt. Disse var mer ulike, representerte to ulike kjønn, to ulike stillingskoder, variert lengde på arbeidsforholdet og representerte ulike fagforydninger.

2.1.2 Dybdeintervju

Min valgte forskningsmetode var individuelle semistrukturerte intervju, eller dybdeintervju som det også omtales som (Tjora, 2021, s. 127). Dybdeintervju gir et fenomenologisk perspektiv, man utforsker informantenes subjektive opplevelse, mening eller forståelse av sin virkelighet (Tjora, 2021, ss. 128-129). Tema for undersøkelsen er ikke i utgangspunktet sensitivt, men det var likevel viktig å skape tillit mellom meg og informantene slik at de kunne svare ærlig og åpent på mine spørsmål.

2.1.3 Intervjuguide

Jeg tok utgangspunkt i en strukturert intervjuguide med 10-12 spørsmål, der jeg startet med noen oppvarmingsspørsmål som er enkle for informanten å svare på, slik at hen blir litt varm i trøya før en går dypere inn i temaet for intervjuet. Mine oppvarmingsspørsmål var knyttet til lengde på arbeidsforhold og stilling i tillegg til at jeg spurte om informanten svarte på ARK i 2021. Jeg hadde også litt forskjellige spørsmål til ledere enn

det jeg hadde planlagt for medarbeidere, og intervjuguiden til ledere (vedlegg 2) ble derfor litt lenger enn den til medarbeidere (vedlegg 3).

Etter oppvarmingsspørsmålene hadde jeg refleksjonsspørsmål som har til hensikt å få informantene til å åpne opp og reflektere mer på forskjellige aspekter med temaet som skal undersøkes. Spørsmålene var åpne, det vil si at det er rom for å greie ut om temaet og gi beskrivende forklaringer av temaet. Refleksjonsspørsmålene i intervjuguidene har utspring fra temaet *relasjonsorientering* som spørsmålene i ARK er hentet fra. Fokus på leders relasjonsorientering var nytt i ARK i 2021, og spørsmålene knyttet til denne indikatoren er hentet fra forskningen til professor Øyvind Lund Martinsen ved BI innen organisasjonspsykologi om hvilke faktorer som gir best og mest effektiv ledelse (KIWEST 3.0, 2019).

Jeg stilte også flere oppfølgingsspørsmål for at informantene skulle utdype svarene sine mer.

Som avrundning valgte jeg å bruke et åpent spørsmål om det var andre ting informantene ønsket å tilføye, for å sikre at ikke mine spørsmål ble for snever i forhold til det informantene hadde av tanker om temaet.

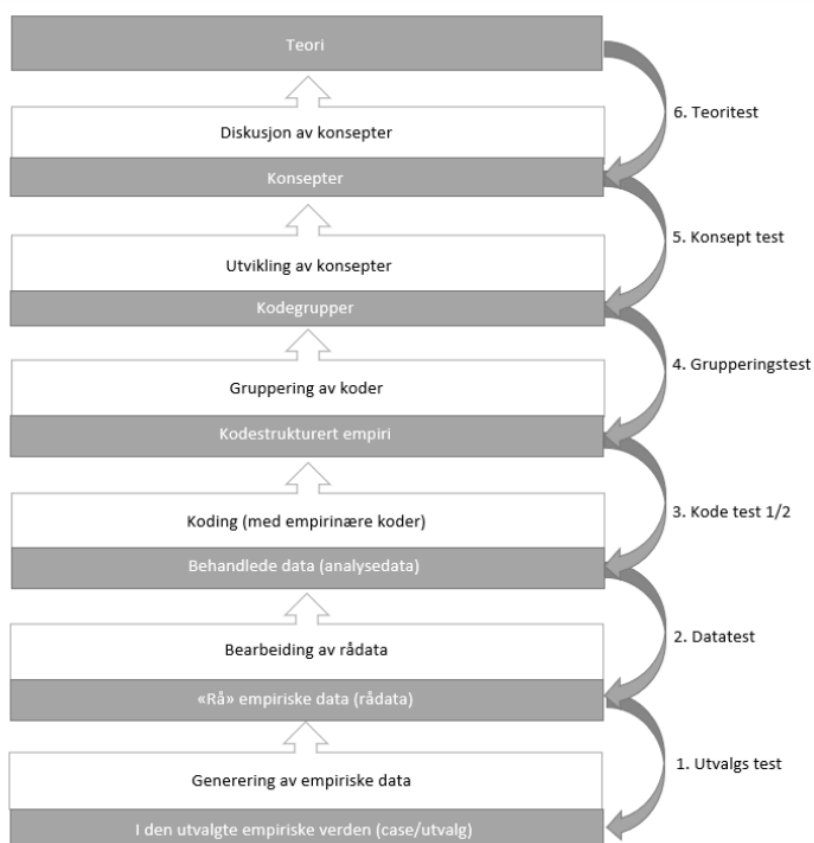
2.1.4 Gjennomføring av intervju

Vinklingen til min undersøkelse er med hensikt positiv, jeg ønsker å undersøke hvilke faktorer som fører til god ledelse. Temaet er derfor ikke i utgangspunktet så sensitivt og følsomt å snakke om, det er enklere å svare ærlig og åpent på positive tema enn negative tema. Jeg valgte også å utføre intervjuene på informantenes *hjemmebane*, på deres kontor på jobb. Ved å gi informantene trygge omgivelser når intervjuet finner sted, gjør det at informantene lettere åpner opp og deler sine refleksjoner (Tjora, 2021, s. 132). Informantene fikk samtykkeskjema (vedlegg 1) og intervjuguide (vedlegg 2 og 3) på e-post i forkant av intervjuene, slik at de var forberedt på hva vi skulle snakke om i forkant av vår avtale. Før jeg satte i gang selve intervjuet sørget jeg for å gi god informasjon om informantenes anonymitet og for å få signert samtykkeerklæringen. Ingen av informantene hadde spørsmål knyttet til dette.

Jeg brukte båndopptaker for opptak av intervjuet, og i tillegg satte jeg på diktatfunksjon i et tomt Microsoft Word-dokument på min bærbare PC for å ha et skriftlig utgangspunkt til transkriberingen etterpå. Hvert intervju tok mellom 50-60 minutter å gjennomføre.

2.2 Fremgangsmåte for analyse av intervju

Etter endt gjennomføring av intervju, hadde jeg tre kilder for datamateriale; et lydopptak for hvert intervju, et Word-dokument med råtekst fra diktatet som ble gjort, og noen håndskrevne notater. For bearbeiding av dataene valgte jeg å utføre en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI), som vil si at jeg med utgangspunkt i de rådataene jeg hadde innsamlet, brukte en systematisk fremgangsmåte for å bearbeide dataene til koder og kodegrupper, og videre derfra til utvikling av kategorier/konsepter eller teorier for hvordan vi skulle forstå disse dataene. SDI følger en systematikk som både sikrer at en får med empiriens potensial i bearbeidingen, samtidig som det er selve innholdet i



empirien som styrer utviklingen av konsepter eller teorier. Dette viser til den induktive delen av metode, hvor det er empirien som legger føringer for teorigrunnlaget. Metoden inneholder også flere tester for å sikre at en som forsker har tatt riktige valg som sikrer forskningens gyldighet, både når det gjelder valg av utvalg, informanter, tema og konsepter. Det er denne delen av metoden som er deduktiv, hvor det utforskes om metoden holder mål (Tjora, 2021, ss. 20-25).

Figur 2: Stegvis-induktiv deduktiv metode (SDI)

2.2.1 Transkribering

I min undersøkelse gjennomførte jeg alle intervjuene selv og utførte også transkriberingsarbeidet. På den måten kunne jeg gjenoppleve både intervjusituasjonen, stemningen i intervjuet og ta inn de visuelle og auditive inntrykkene mens jeg transkriberte, og sikre at det skriftlige arbeidet fikk med de detaljene som var hensiktsmessig for at transkriberingen oppleves meningsfull for leser (Tjora, 2021, s. 187). Det er inkludert pause-ord som «mmm» og «hehe» der informanten brukte det, men også engelske ord der det ble sagt, og det gjenspeiles i teksten når informant forandret ordvalg eller setningsoppbygging og innhold underveis da hen snakket.

En av informantene er fra et annet nordisk land enn Norge, og svarte på intervju spørsmålene på en norsk som var sterkt influert av sitt morsmål. Det kan gjenspeiles både i setningsoppbygging og i noen av ordvalgene. Jeg har valgt å skrive den transkriberte teksten på norsk, men så likt som informanten snakket som mulig. I tillegg til at det på noen deler av intervjuet var vanskelig å tyde hva hen sa da jeg ikke

gjenkjent ordene hen brukte. De ordene jeg ikke fikk til å tyde er markert i transkriberingen med «xxx» (Tjora, 2021, s. 186).

2.2.2 Analyse

Etter at intervjuene var ferdig transkribert, var neste punktet å gå gjennom intervjuene og kode innholdet. Formålet med kodingen er å få ut det viktigste fra dataene, få ned mengden data til noe mer håndterbart, samt å hente frem gode ideer som springer ut av datamaterialet. Systematikken det er lagt opp til har til hensikt å sørge for at forskeren ikke går *snarveier* eller konkluderer for fort, men finner systematisk frem det beste av materialet. Det er derfor viktig at selve kodingen er *empirisk*, at en tar ut fraser eller ord som informanten faktisk sa og ikke oversetter meningen til andre ord eller fraser (Tjora, 2021, ss. 218-220).

For å anonymisere enhetene og informantene, har jeg valgt å kode enhetene jeg har undersøkt til *Institutt 1* og *Institutt 2*, og informantene har jeg gitt koder som knytter de til stilling og enhet. Leder-informanter har fått koden *L*, mens ansatt-informanter har fått koden *A*. Etter stillings-koden har jeg nummerert etter om de tilhører Institutt 1 eller Institutt 2, dvs. at en ansatt-informant på Institutt 1 har fått koden *A1*. I tillegg har jeg gitt de ansatte, som er to informanter på hver enhet, koden etter hvilket nummer i rekken de ble intervjuet. På den måten vil ansatt i Institutt 1 som ble intervjuet først få koden *A1-1*, og ansatt i Institutt 1 som ble intervjuet sist få koden *A1-2*. Gjennom analysen er det fortløpende vurdert om bruk av sitater eller utsagn fra intervjuene kan være avslørende i forhold til hvem som har svart og hvilken enhet de kommer fra opp mot hensiktsmessigheten av å ha det med i oppgaven. Jeg har derfor på noen steder fjernet avslørende tekst om fagområde eller personer for å sikre anonymiteten (Tjora, 2021, s. 191).

Jeg valgte å bruke et Excel-ark når jeg startet kodearbeidet. Jeg markerte koden for informant og laget et ark for ledere og et ark for medarbeidere. Så gikk gjennom hvert enkelt intervju hver for seg og trakk ut koder direkte fra den transkriberte teksten. For å sikre empirisk koding, tok jeg ut heller lengre fraser enn bare få ord. For å sikre at jeg har valgt en god eller riktig kode, tok jeg noen stikkprøver det jeg spurte meg selv om jeg kunne jeg laget koden før kodingen. Hvis svaret var ja, var koden nødvendig og jeg laget ny kode. Hvis svaret var nei, er koden god nok, og jeg kunne gå videre og besvare neste spørsmål: Hva forteller bare koden? Hvis svaret var at det sier noe om temaet det ble snakket om, kan det være en nødvendig kode. Men hvis den gjenspeiler et faktisk innhold knyttet til hva som er sagt, er det en god empirisk kode som ikke kunne blitt laget før kodeinnhentingen (Tjora, 2021, s. 224).

Under kodingen oppdaget jeg flere interessante utsagn eller svar fra intervjuene som jeg bet meg merke i og som jeg ønsket å utforske videre. Jeg markerte disse utsagnene og kodene med fargekode for å ta vare på de til analysearbeidet, slik at jeg kunne gå mer systematisk gjennom disse for å se om de representerte konsepter jeg kunne jobbe videre med. Disse kalles empirisk-analytiske referansepunkter (EAR) (Tjora, 2021, s. 228) og inngår også i arbeidet videre med kodegruppering.

Jeg hadde i utgangspunktet laget ca. 500 koder fra datagrunnlaget på 6 intervjuer. I arbeidet med kodegrupperingen så jeg på hvordan kodene hang tematisk sammen, og kobler disse sammen. For å eksemplifisere hadde jeg flere utsagn i intervjuene som jeg grupperte sammen. Blant annet kodene «*kollektive diskusjoner om utvikling av*

undervisning», «demokratiske tradisjonen er viktig» og «kollegaer snakket sammen og fant en annen lederkandidat» i intervjuet med A2-2 samlet jeg sammen i kodegruppen demokratiske tradisjoner. Denne kodegruppen opplevde jeg ble veldig vesentlig i arbeidet mitt videre når jeg skulle finne teori til empirien.

Etter første runde med kodegruppering har jeg først ca. 50 kodegrupperinger, men etter ny vurdering har jeg valgt å konsentrere meg rundt 3 hovedkategorier; *demokratiske tradisjoner, ledelse mellom nivåene, og relasjonell ledelse*, med tilhørende underkategorier. Hver kategori representerer et knippe av like og ulike kodegrupperinger, men som jeg mener representerer noe felles i kategoriene. Jeg kommer mer tilbake til innholdet i disse kategoriene i kapitlet om empiri og resultater. Derifra jobbet jeg med forskjellige konsepter for å forstå dataene bedre i sammenheng med den teorien jeg synes er interessant.

2.3 Studiens troverdighet og kvalitet

Undersøkelsens troverdighet og kvalitet må ses opp mot hvordan jeg har både valgt enheter og utvalg av informanter, hvordan det er analysert og hvilke konklusjoner som er gjort. Det jeg mener kan være en styrke med det utvalget jeg har brukt, er at det er to ulike enheter på NTNU, som er forskjellig på mange måter, både i tilnærming til forskningsfelt og størrelse på enhet. Ulikhetene er blant annet i lederspennet til instituttleder, og at de fysiske kontorområdene er mer spredt for Institutt 2 enn for institutt 1, hvilket kunne påvirket måten ledelsen fikk møtt sine ansatte på. Likevel oppfatter jeg at lederne og ansatte på de to enhetene er opptatt av omtrent de samme faktorene for ledelse, hvilket jeg synes er interessant.

Informantene fra institutt 1 som er medarbeidere, er ganske like i alder, fagfelt og erfaring. Begge har også erfaring fra å være instituttleder. Dette perspektivet har de nok med seg i sine svar, selv om de svarer som medarbeidere. Det gir på den ene siden kanskje enda mer kvalitet og substans da informantene har en dypere forståelse av hva instituttlederrollen innebærer. På den andre siden kunne jeg fått andre refleksjoner om jeg hadde hatt informanter som ikke hadde vært leder selv, og det hadde kanskje påvirket mine funn.

Jeg har plukket enheter som har høy skår på to målinger i ARK. Det hadde jo også vært interessant å vite om de som opplever lav skår på de to målingene, ville fremhevet de samme faktorene for god ledelse, eller om det ville vært andre faktorer som ville vært gjelden. Det kom jo også frem at begge lederne på de to enhetene var ansatt på enheten før de ble leder. Det hadde vært interessant å undersøke enheter som har en leder som ble rekruttert inn eksternt, som ikke hadde vært ansatt på enheten før ansettelsen, og om det ville gi andre resultater enn det jeg har funnet ut.

Jeg har undersøkt faktorer for ledelse knyttet til medarbeidernes egen vurdering av arbeidsmiljø i en arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse. Jeg har ikke sett på faktorer for god ledelse knyttet til andre former for resultater, som for eksempel produksjon av studiepoeng, forskningsresultater, publiseringspoeng, tildeling av eksterne forskningsmidler eller *Center of Excellence*. Hadde jeg sett på andre kriterier i tillegg, kunne det vært andre faktorer som ville vært mer gjeldene. Valget på arbeidsmiljø er gjort da det omhandler mange psykososiale faktorer som påvirker i hverdagen, og er i tillegg knyttet til min fordypning i relasjonell ledelse. Resultatene skal derfor bevisst tolkes knyttet til den konteksten.

Undersøkelsen min har en positiv vinkling; jeg har undersøkt faktorer for god ledelse på enheter som er fornøyde med sin ledelse. Informantene har reflektert både generelt, men også spesifikt i form av eksempler. De har ikke blitt spurt om faktorer for dårlig ledelse, eller blitt bedt om å gi eksempler på dårlig ledelse fra sin enhet. Det betyr ikke at det ikke finnes eksempler på dårlig ledelse på de to enhetene, eller at lederne på disse to enhetene er feilfrie. Undersøkelsen min begrenser seg til å se på god ledelse, og det begrenser også betydningen til funnene til akkurat det feltet.

2.4 Etikk

Mitt valgte tema for undersøkelsen er ikke i utgangspunktet sensitivt. Å undersøke faktorer for god ledelse er i utgangspunktet positivt ladet problemsstilling og inngangen til forskningen er å undersøke på enheter som i prinsippet er fornøyd med ledelsen. Men selv om jeg gjennom resultatene fra ARK har en forhåndsantakelse om at de jeg skal snakke med har samme oppfatning som de generelle resultatene, vet jeg ikke det når informantene er tilfeldig trukket ut fra utvalget. Det kan være at informantene ikke svarte på ARK 2021, eller var de som trakk den gjennomsnittlige skåren innenfor de to utvalgte målingene ned, og var skikkelig misfornøyd med ledelsen. Å uttale seg negativt om sin leder eller om sine medarbeidere, kan ha negative konsekvenser for den som gjør det dersom de det gjelder får innsikt i det. Det er derfor viktig å håndtere informantene og den informasjonen som bringer inn i undersøkelsen med omhu (Tjora, 2021, s. 188).

Før jeg startet med min undersøkelse meldte jeg inn prosjektet mitt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og fikk en godkjenning etter en automatisk vurdering. Mitt forskningsfelt vurderes til å ha lav personvernulempe og risiko, gitt at jeg følger de personvern- og informasjonssikkerhetstiltakene som jeg har beskrevet i min søknad. Dette gjelder blant annet å anonymisere både enhet og informanter slik at svarene de har gitt ikke kan spores tilbake til dem.

2.5 Meg selv som forsker

Jeg har valgt å forske i den virksomheten som jeg selv jobber i, og dette fordrer en vurdering og bevissthet rundt mine forhåndskunnskaper og holdninger til både virksomheten jeg undersøker, temaet jeg forsker på og informantene som intervjues. Når jeg har valgt dybdeintervju som metode, preges den likevel av min forskersubjektivitet i flere faser av forskningsprosessen (Nielsen & Repstad, 2006).

Mitt ansattforhold i virksomheten gjør at jeg har en oppfatning av hvordan universitetets organisasjonsstruktur og kultur er og fungerer. Jeg har også gjennom mitt yrkesområde HR innsikt i hvordan ledelse, og også mangel på det, kan ha stor innflytelse på hvordan det påvirker medarbeidere, både når det gjelder konfliktnivå, sykefravær, karriere- og kompetanseutvikling, og andre HR-relaterte områder. På den ene siden gir det meg mye gratis, jeg forstår en del mekanismer og selve innsikten har vært med på å vekke interessen for å forske på området. Jeg har sett hvordan ulike ledere påvirker arbeidsmiljøet, og gjennom det blitt nysgjerrig på hvilke ledelsesfaktorer som utløser dette. På den andre siden har nok min forforståelse også vært med på å snevre inn forskningsområdet, som kan ha bidratt til at jeg har gått glipp av tema ved forskningsområdet som kanskje er enda mer interessant for både meg og omverden enn det jeg har fordypet meg i.

Mitt metodevalg dybdeintervju gir noe åpenhet for å gå inn på tema som dukker opp underveis, gjennom at jeg kan stille oppfølgingsspørsmål på tema som vekker interesse og nysgjerrighet i svarene til informanten, som ikke er planlagt i intervjuguiden (Tjora, 2021, s. 144). Men det er alltid et subjektivt valg fra min sin side å gå videre på de spor som vekker interesse, og jeg kan alltid også velge å ikke følge opp på tema. Møtet mellom informant og meg, den tilliten som bygges og refleksjonene som gjøres på basis av møtet, legger føringer for resultatene. Dybdeintervju betegnes derfor som intersubjektiv (Tjora, 2021, s. 38).

3 Teori

Forventninger til hva god ledelse er, eller skal være, vil være avhengig av blant annet person, type organisasjon, sted og kultur. For å lage en teoretisk innramming av mitt prosjekt har jeg valgt teori som belyser forventninger til god ledelse i UH-sektoren i Norge. Jeg vil under delkapitlet *Universitetet som organisasjon* gå nærmere inn på hva som kjennetegner UH-sektoren, hva som er særegent med universitetets organisasjonsstruktur, hvordan styring og ledelse skjer i sektoren i Norge, og til slutt litt om ledelse som fagtilnærming.

Videre vil jeg presentere teori innenfor fagområdet *Relasjonell ledelse*, som sier mer om fagfeltet og hvordan det relateres til arbeidsmiljøutvikling.

Til slutt vil jeg gå enda litt dypere inn i *Perspektiver på lederrollen*, og presentere teori på instituttlederrollens særegenheter og utfordringer, i tillegg til noen mer generelle refleksjoner fra hvordan ledere opplever sin rolle i praksis.

Når jeg følger en SDI-metode for analyse av forskningsdata, er det funnene i undersøkelsen som legger føringer for hvilken teori jeg velger ut. Men valg av tema for undersøkelse vil uansett også legge noen føringer for hvilket landskap teorigrunnlaget hentes fra. Jeg vil likevel si at det jeg har valgt ut av teori, er gjort tett knyttet til det som ble mine funn i undersøkelsen.

3.1 Universitetet som organisasjon

I Norge tilhører universitet- og høyskolesektoren *offentlig sektor*, og tilhører derfor det som omtales som *forvaltning*, som tjener borgerne og allmennheten i en stat. Oppgaver prioriteres gjennom samfunnsoppdrag og de politiske og kollektive føringene som gjelder, og inntjening skjer gjennom skatter og avgifter. Medarbeiderne er ansatte i et byråkrati. (Kvålshaugen, Wennes, & Nesse, 2019, ss. 25-27).

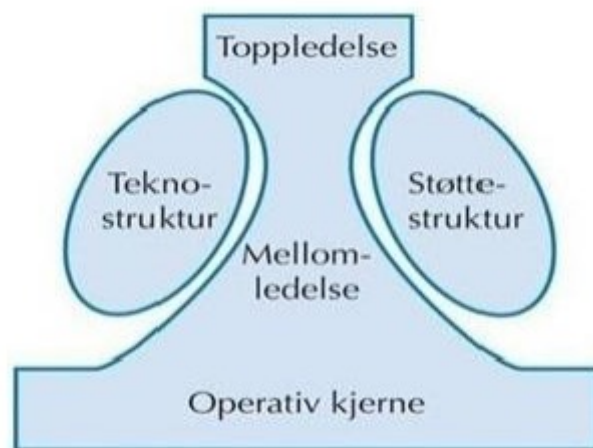
Universiteter og høyskoler har lange tradisjoner med selvstyre, der hver enkelt institusjon selv har bestemt regler og prosedyrer. Universitetenes grunnleggende og mest sentrale verdier er kollegialitet (kollektiv styring i fagfellesskapet), akademisk frihet (frihet i forskning og undervisning) og autonomi (både individuelt og institusjonelt) (Larsen, 2006). Disse tre grunnverdiene er sentrale for hvordan universitetet ser på seg selv, eget virke og ledelse.

I det følgende vil jeg gå nærmere inn i konteksten for min problemsstilling, UH-sektoren. Jeg vil gi et innblikk i hva som er spesielt med organisasjonsstrukturen, reformer og

politisk påvirkning, elementer for styring og ledelse, den norske arbeidslivsmodellen og fremveksten av medarbeiderorientert ledelse.

3.1.1 Det profesjonelle byråkrati

For å forstå hvordan universitetets maktbalanse og ledelse fungerer, er det nyttig å se på organisasjonsstrukturen. Henry Mintzberg (1983) har utviklet syv arketyperiske organisasjonsstrukturer som beskriver og skiller organisasjoner fra hverandre basert på hvor store de er, hva de gjør av verdiskapning, og hvilke markeder de opererer i. Hver struktur har 6 kjerneområder, som er: *operativ kjerne*, som består av menneskene som utøver arbeid knyttet til produksjon av varer eller tjenester. *Strategisk toppledelse* er de som har det øverste ansvaret og ledelsen av organisasjonen. *Mellomledelsen* har det operative ansvaret for driften. *Teknostrukturen* består av enheter som har systemansvar og mennesker som sørger for at infrastruktur og produksjon fungerer. *Støttestab* kjennetegnes som administrasjon og drift som ikke har funksjon i kjernevirksomheten. *Ideologi* sier noe om de verdier, holdninger og tradisjoner som skaper organisasjonskulturen og som gjør at organisasjonen skiller seg fra andre lignende organisasjoner (Kvålshaugen, Wennes, & Nesse, 2019, ss. 113-115).

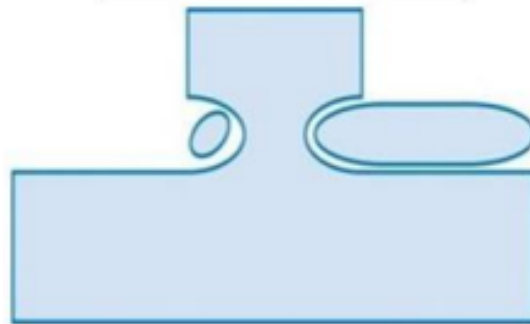


Figur 3: Kjerneområder i Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner

Med utgangspunkt i disse seks kjerneområdene har Mintzberg kreert syv organisasjonsstrukturer; enkel struktur, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den divisjonaliserte formen, adhokratiet, den ideologiske organisasjonen og den politiske organisasjonen.

Universiteter og høyskoler faller inn under kategorien *profesjonelt byråkrati*, og karakteriseres ved at det har fagspesialiserte arbeidere, *kunnskapsmedarbeidere*, innenfor operativ kjerne som vil ha råderett, kontroll og beslutningsmyndighet over hvordan det faglige arbeidet utføres. Det vil i praksis si at makten er sterkt desentralisert til operativ kjerne, arbeidet er differensiert som vil si at de fagspesialiserte medarbeiderne, de vitenskapelige ansatte, har egne faglige ansvarsområder innenfor forskning og undervisning som de råder over. De fagspesialiserte ansatte har sin lojalitet til faget sitt, sine fagfeller og studenter, og ikke den administrative staben eller toppledelse. Instruksjoner og rapportering fra operativ kjerne og opp i linja, oppleves gjerne som *støy* som tar vekk fokuset fra kjerneoppgavene til den operative kjernen. Forsøk på å jobbe mer integrert, ved å samordne enkelte tjenester på tvers av fagområder, kan oppleves frustrerende da det kan komme i konflikt med de faglige

hensyn hver enkelt professor har. Endringsarbeid vil også være utfordrende i profesjonelle byråkrati. Når toppladelse, teknostruktur eller støttestab ønsker en form for endring, er det ofte faglige uenigheter i den operative kjerne hva som er gode løsninger. Konflikten kan være både i linja til toppladelse eller støttestab/teknostruktur, eller mellom fagdisipliner (Gotvassli, 2021, ss. 57-59) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 98-99).



Figur 4: Det profesjonelle byråkratiet

3.1.2 Reformen og endringer i UH-sektoren

Før jeg går mer inn i hvordan styring og ledelse utføres og henger sammen i UH-sektoren, vil jeg kort si noe om hva som har vært tradisjonene for styring i sektoren, og hvordan det har utviklet seg og preget sektoren gjennom ulike reformer og endringer.

UH-sektoren har som nevnt tradisjon for selvstyre, og i Norge kom det første gang et felles lovverk for universiteter i 1989. I 1995 ble også høyskoler inkludert i lovverket, og i 2005 kom felles lov som innbefattet både private og offentlige utdanningsinstitusjoner for høyere utdanning (Ladegård & Vabo, 2010, s. 22).

UH-sektoren har fått en mye viktigere rolle og større politisk interesse de siste 30 årene, og blir sett på som en viktig aktør til å løse både store samfunnsutfordringer og sørge for at Norge opprettholder og utvikler seg som velferdsstat. Sektoren har som følge av det vært preget av store og omfattende reformer (Skorge & Svantesen, 2016).

I 1994 ble 98 regionale høyskoler slått sammen til 26 statlige høyskoler i det som ble kalt Høgskolereformen, mens Kvalitetsreformen i 2003 omfattet både høyskoler og universiteter. Den var mer omfattende da det innebar endringer lærings- og eksamensformer, nytt kvalitetssystem for høyere utdanning gjennom opprettelsen av Norsk organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT), og nytt finansieringssystem. I tillegg gjorde mer fokus på økt internasjonalisering at det ble stilt nye krav til gradsstrukturen i høyere utdanning, det ble lagt opp til internasjonale termer i form av bachelor- og mastergrad (Ladegård & Vabo, 2010, s. 141). I 2014 startet arbeidet med en ny stor strukturreform i sektoren, som resulterte i at mange høyskoler og universiteter fusjonerte til større enheter med hensikt å øke kvaliteten i utdanningene. (Kunnskapsdepartementet, 2014). Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform ble iverksatt i 2015 som hadde til hensikt å få ned bruk og ressurser på byråkrati og få mer effektive offentlige tjenester, og dette hadde også store konsekvenser for UH-sektoren (Stortinget, 2015).

Sittende regjering har også iverksatt arbeid tilknyttet UH-sektoren som har vært svært omdiskutert og som har påvirket sektorens forhold til myndighetene. Daværende

minister for forskning og høyere utdanning Ola Borten Moe avsatte hele styret i Forskningsrådet i mai 2022 for å rydde opp i økonomien der (Khrono.no, 2022). Han trakk også tilbake deler av finansieringen til nytt campus ved NTNU, og har uttalt at han ville gjøre en *total makeover* av sektoren i 2023, hvor målet for den ekstreme oppussingen var bedre økonomistyring, mindre byråkrati og mer ansvar for hver enkelt institusjon (Khrono.no, 2023). Sommeren 2023 måtte Borten Moen gå av som statsråd, og Sandra Borch har tiltrådt som ny minister. Flere i UH-sektoren har allerede uttrykt mistillit til Borchs tiltredelse da hun har uttalt seg kritisk til vitenskapelige rapporter som stadfester andre konklusjoner enn det hun politisk er overbevist om, som statens nye kostholdsråd og årsaken til sommerens fugleinfluenza (Khrono.no, 2023). Borch har uttalt at hun vil fortsette det gode arbeidet som Borten Moe startet, men kunne på besøk hos NTNU sammen med statsminister Jonas Gahr Støre sikre at det blir bevilget penger til samling av campus ved NTNU i neste års statsbudsjett (Universitetsavisa.no, 2023).

3.1.2.1 Framveksten av styringsmekanismer

Statlige utdanningsinstitusjoner er underlagt annen statlig lovgivning på lik linje som andre statlige institusjoner, men er også omfattet av universelle reformer for offentlig sektor. Dette er virksomhetsplanlegging, mål og resultatstyring, kvalitetsstyring, rammebudsjettering, risikostyring, personalpolitikk, HMS-arbeid, og ikke minst sikkerhets- og beredskapsarbeid som er blitt satt i høysetet de siste årene (Ladegård & Vabo, 2010, s. 141). Styringsmekanismene er knyttet til fremveksten av New Public Management (NPM) i offentlig sektor, som også har preget UH-sektoren (Larsen, 2006). Samfunnsmessige globale hendelser, som blant annet klimakrisen, Corona-pandemien og krigen i Ukraina, har også hatt innvirkning på hvordan det offentlige må prioritere sin innsats, hvilket igjen legger føringer for UH-sektoren.

Offentlige universiteter og høyskoler får i all hovedsak finansiering for sin virksomhet gjennom statlige årlige bevilgninger i statsbudsjettet, og delvis er inntektene avhengig av antall studiepoeng og publikasjonspoeng som universitetet produserer. Gjennom både lovverk, reglement, og økonomiske og politiske rammebetingelser er derfor offentlige universiteter i stor grad påvirket at styringsmekanismer for sin virksomhet. For universitetene kommer det blant annet til uttrykk i det årlige tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet (KD), hvor det blir presentert hva KD forventer av leveranser og satsningsområder fra universitetet det neste året for å levere målrettet på sitt samfunnsoppdrag (Regjeringen, 2023). Universitetene må også følge opp disse føringene gjennom rapporteringer med jevne mellomrom, som både handler spesifikt om kvalitet i forskning og undervisning, men også mer generelt for statlig sektor. Sistnevnte kan være rapporteringer på blant annet midlertidig ansettelse i staten, likestilling, mangfolds- og inkluderingstiltak, sikkerhet og beredskap, og internasjonalisering.

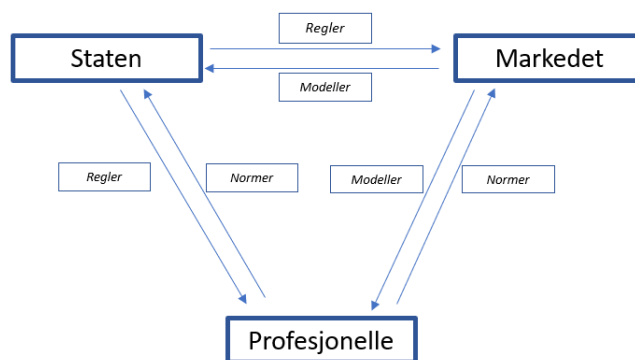
UH-sektoren har tradisjon for en desentralisert styringsform med høy grad av egen råderett på nivå 3 i organisasjonen. I praksis innebærer det at det er enheten selv som har hatt stor innflytelse på måten enheten helt ned på instituttnivå har utført arbeidet. Det er også lang tradisjon for demokratisk valgte ledere i akademia, noe som også fremhever medarbeidernes opplevde og utøvende makt (Larsen, 2006, s. 33). Kvalitetsreformen i 2003 vektla behov for mer ledelse, og spesielt faglig ledelse, i akademia, og som konsekvens av det ble det åpnet for muligheten for å ansette ledere på åremål istedenfor valgt ledelse i universitets- og høyskoleloven av 2005 (Ladegård & Vabo, 2010, ss. 141-142). I evaluering av Kvalitetsreformen fra 2007, kommer det frem at rektorer ved universitetene opplevde økt handlingsrom etter reformen, men at de

ansatte opplevde at deres autonomi på instituttnivå var blitt mindre (Johansen, 2020, s. 32).

I universiteter og høyskoler finner man derfor en kombinasjon av sterk regulert offentlig forvaltning, og sterk desentralisering av makt samt tradisjoner for demokratisk ledelse. Ladegård & Vabo argumenterer for at *høykompetente medarbeidere* drives mer av indre motivasjon enn økonomiske incentiver og belønninger, og at indre motivasjon kommer når en har stor grad av autonomi, selvledelse og myndiggjøring. Lav grad av styring, men høyere grad av ledelse hvorav virkemidlene i ledelse er inspirasjon og tilrettelegging for at medarbeiderne skal utføre sin jobb, blir fremhevet som drivkrefter for den høykompetente medarbeider, som den vitenskapelige ansatte på universiteter og høyskoler defineres som (Ladegård & Vabo, 2010, ss. 30-32).

Aksel Tjora (2019) argumenterer for at de store reformene og endringene har ført til at universiteter- og høyskoler har fått mer målstyring, kontroll- og rapporteringsrutiner. I tillegg har det gitt vesentlige strukturendringer, og det utfordrer grunnverdiene i akademia; akademisk frihet, være kritisk motvekt til markedskrefter, kollegial og demokratisk styringsform, sterk autonomi, og (i verste fall) faglig refleksjon og diskusjon (Tjora, 2019, ss. 18-20). Gjennom det nye kontrollregimet, som også gjenkjennes i NPM-tankegangen, blir incentivene knyttet til mer markedsstyring, det er belønningene en får som brukes som motivasjon for å drive forskning, og ikke egen nysgjerrighet, interesse og indre motivasjon. I tillegg er det lagt vekt på mer styring og ledelse, med blant annet innføring av ansatte ledere istedenfor valgte (Tjora, 2019, ss. 297-298)

Engwall & Lindvall (2012) går nærmere inn på hvordan staten, profesjonelle virksomheter og markedet påvirker hverandre. (Engwall & Lindvall, 2012, ss. 208-210). Universiteter blir her sett på som *profesjonelle virksomheter*, men som har styring og innflytelse på rammebetingelsene sine både fra staten og fra markedet. På bakgrunn av modellen til DiMaggio og Powell (1983) kan en si at staten påvirker profesjonelle virksomheter og markedet gjennom regler, markedet påvirker staten og profesjonelle virksomheter gjennom modeller, og profesjonelle virksomheter påvirker staten og markedet gjennom normer. Hvor sterk påvirkning hver kraft har, avhenger av de tradisjoner og forhold som er i det landet hvor universitetet holder til. I USA har de tradisjonelt hatt universiteter som har vært styrt av markedskrefter, mens i Norge har staten mer innflytelse. Men hva som påvirker er også i endring, særlig knyttet til mer påvirkning fra markedet og fra staten (Engwall & Lindvall, 2012, s. 212).



Figur 5: Staten, profesjonelle og markedet (DiMaggio & Powell, 1983)

3.1.3 Skillet mellom styring og ledelse

Begrepene *styring* og *ledelse* brukes for å forklare elementer og atferd som påvirker på både individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Jeg ønsker derfor å forklare begrepene mer konkret, da det gir føringer for diskusjonen videre.

Den klassiske ledelses- og organisasjonsteorien har sitt opphav fra Friedrich Taylor sin bok fra 1911, «Principles of Scientific Management», og her tok Taylor utgangspunkt i hvordan en burde lede industribedrifter. I Taylors fagtradisjon ses medarbeiderne på som utførende part som agerer på leders kommando, at leder er den som innehar kunnskapen og kontrollen i et strengt makthierarki (Klev & Levin, 2009, s. 27). Fagtradisjonen ble også gjenspeilet i ledelseslitteraturen som sprang frem i etterkrigstiden, som gjerne var basert på krigsstrategier og nedskrevet av militære ledere. I denne fagtilnærmingen til ledelse- og organisasjonsteori, ser en på organisasjoner som stabile enheter, der det er arbeidsdeling mellom nivåer og spesialisering mellom enheter, en klar deling mellom hvem som beslutter (leder) og hvem som utfører (ansatt). Endring skjer etter faste mønster, viljestyrt og etter faste beslutninger, det er hierarkisk og medarbeiderne forholder seg gjerne til en linje og et lederspenn (Klev & Levin, 2009, s. 29).

Ledelsesteori er gjennom årene blitt enda mer operasjonalisert og gitt grobunn for mange mer spesialiserte fagtradisjoner. Delingen er mellom *management* eller *governance*, og *leadership* på engelsk, eller *styring* og *ledelse* som det blir på norsk, er en slik operasjonalisering. Begge disse peker på virkemidler for å løse koordineringsutfordringer i organisasjoner, og som påvirker medarbeidernes arbeidsutførelse, og er ofte forbundet med at styring omfatter offentlig virksomhet og ledelse mer privat virksomhet (Ladegård & Vabo, 2010, s. 16). Dette er knyttet til at *styring* overtar for begrepene *administrasjon* og *forvaltning*, og henviser til formelle strukturer, rutiner og prosedyrer som man gjerne gjenkjenner fra offentlige og byråkratiske virksomheter. *Styring* er mer systemorientert, og baserer seg på stabilitet, regelmessighet og forutsigbarhet i det som skal behandles og avgjøres, med hensikt å sikre at beslutninger gjøres personlig uavhengig (Ladegård & Vabo, 2010, ss. 18-20).

3.1.3.1 Webers idealtyper byråkrati og karisma

Den tyske samfunnsforskeren Max Weber (1864-1920) sin tilnærming til å skape orden i det sosialt konstruerte arbeidslivet, var å beskrive det som *idealtyper*. Idealtypene var mer en beskrivelse av en måte å organisere seg på enn en vurdering av hva som er bra eller ikke bra, og det er gjort mye arbeid med å fortolke Webers tilnærming i senere tid (Ladegård & Vabo, 2010, ss. 40-42). I webersk tilnærming er *byråkratiet* den idealtypen som representerer orden, hvor lovmessighet og objektive kriterier styrer beslutninger, der en upersonlig følger direktiver fra overordnede i et makthierarki. Når begrepet *byråkrati* i webersk tradisjon er brukt som idealtipe, knyttes ikke de hverdagslige assosiasjonene til begrepet, som det at byråkratiet representerer treghet, ineffektivitet og lite serviceinnstilling. Idealtyper er, ifølge Pål Veiden (2010), «et forsøk på å lage en teoretisk-empirisk modell for å gripe virkeligheten» (Ladegård & Vabo, 2010, s. 40), og tolkes på ide-stadiet mer enn å vurderes i en praktisk form. *Byråkratiet* som begrep vil derfor i webers tilnærming være tett knyttet opp til begrepet *styring*, som også knytter seg til denne formen for *anvendt rasjonalitet* (Ladegård & Vabo, 2010, s. 41).

En annen av Webers idealtyper er *karisma*, som kan beskrives som «et uttrykk for påvirkning gjennom personlige egenskaper» (Ladegård & Vabo, 2010, s. 42). Til forskjell fra byråkrati, er karisma knyttet til en persons særegne måte å være på, som gir personen en form for autoritet uavhengig av om den er positiv eller negativ. Man kan måle virkningen av karisma gjennom at den som benytter karismatiske egenskaper, som utøvelse av entusiasme og inspirasjon, skaper påvirkning i organisasjoner. *Byråkrati* og *karisma* er ikke motsetninger i den forstand, da de kan opptre samtidig i organisasjoner (Ladegård & Vabo, 2010, s. 43).

3.1.4 Den norske samarbeidsmodellen

I Norge har vi en arbeidslivsmodell som stammer fra sosialdemokratiske verdier som hadde det politiske overtaket etter andre verdenskrig. Den norske modellen gjenkjennes som «*prinsipielle, strukturelle og kulturelle trekk ved forholdet mellom myndighetene, arbeidslivets organisasjoner og hvordan det norske arbeidslivet er organisert og praktisert*» (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 26). Sentrale trekk ved den norske modellen er at det er høy grad av tillit mellom ledere og arbeidstakere, lavt konfliktnivå i virksomheter, og gode samarbeidsforhold mellom ledere og tillitsvalgte. Arbeidstakernes både direkte og indirekte medvirkning i beslutninger og prosesser er nedfelt i lov- og avtaleverk, som blant annet sikrer arbeidstakernes deltakelse i styreverv, og at det er verneombud og fagforeninger tilgjengelig på arbeidsplassen. Partene i den norske modellen er ledere, tillitsvalgte og ansatte medarbeidere. Partssamarbeidet gjenkjennes også ved uformell dialogbasert samarbeidsånd, som kan være forankret kulturelt mer enn strukturelt. Dette fordi det bunner på demokratiske verdier som likeverd, tillit og rettferdighet, og at medarbeidere som kunnskapsbærere i sitt fagområde har verdifull innsikt i prosesser og beslutninger (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, ss. 26-29). Den norske modellen gjenkjennes både i privat og offentlig sektor i Norge.

3.1.4.1 Medvirkning og medbestemmelse

Alles mulighet til å si sin mening og delta i debatten er en av de viktigste grunnpilarene i et demokrati, og innenfor organisasjoner praktiseres dette gjennom medvirkning eller medbestemmelse. De to begrepene går om hverandre, men en vanlig tolkning er at *medbestemmelse* er de formelle avtale- eller lovmessige rettighetene hvor ansatte har verv og plass i styrer eller utvalg i virksomheten, mens *medvirkning* handler om den ansattes mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag. I Norge er medbestemmelse og medvirkning nedfelt i arbeidsmiljøloven og i forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. I tillegg er det forhandlet frem avtaler mellom tillitsvalgtorganisasjoner og virksomheter som hvor også medbestemmelse og medvirkning er mer konkretisert, i staten gjelder for eksempel Hovedavtalen i staten (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 95).

Hensikten med medvirkning er å sikre at alles interesser og verdier blir representert, og søke løsninger som sikrer at flest mulig interesser blir ivaretatt i beslutninger. Det handler om prosesser som gjør at alle parter får større innsikt og lærer av hverandre, med mål om å bredest mulig konsensus. Medvirkning er også omdiskutert, da det må praktiseres riktig for at det skal oppfattes reell fra alle partenes side. Eksempler på at medvirkning ikke er reell, er når ledelse manipulerer ved å kjøre medvirkningsprosedyrer der resultatet allerede er besluttet på forkant. Tillit, transparens, åpenhet og informasjon mellom partene blir viktig for at medvirkning skal oppfattes som reell, og det må også være en gitt innsikt og forståelse av forutsetningene for at medvirkningen skal oppleves meningsfull. Noen ganger vil det være rammebetingelser som setter gitte føringer for *hva* som skal skje, men at medvirkning fra ansatte likevel kan skje knyttet til *hvordan* en skal effektivt utføre føringer (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, ss. 90-91).

3.1.4.2 Demokratisk ledelse

Den norske modellen gir grunnlaget for det som omtales som *demokratisk ledelse*, som tar utgangspunkt i sosialdemokratiske verdier som likeverd, medvirkning og rettferdighet. Demokratisk ledelse kjennetegnes ved at man som leder benytter prosesser for medvirkning og medbestemmelse før det tas beslutninger som har innflytelse på medarbeidere, at prosesser kommuniseres og føres åpent og transparent,

og at samarbeidet er tillitsfullt og dialogbasert mellom ledelse og medarbeidere. Tillitsvalgte spiller også en rolle i dette bildet, og deltar både i formelle og uformelle prosesser (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, ss. 108-111).

Tian Sørhaug (2006) presenterer ledelse som en systemisk egenskap som ikke nødvendigvis er knyttet til en bestemt person, men som kan gå på omgang. Sørhaug (2004) bringer også begrepet *autoritet* inn i hvordan vi skal forstå ledelse i norske forhold, at leders autoritet er en konsekvens av relasjonsbyggingen som skjer mellom partene over tid, underbygget av de formelle avtalene som også ligger til grunn (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 110). *Felleskapets tjenesteautoritet* er et begrep hentet fra Sørhaug (2004) som handler om å frivillig velge å følge en autoritet i gruppa basert på kompetanse, personlighet eller rolle, og ikke tildelt makt eller posisjon. En felleskapets tjener har denne autoriteten basert på en tillit til at agenda er åpen og knyttet til at hens motiver er til felleskapets beste (Rasmussen, 2014, s. 105).

De demokratiske tradisjonene påvirker lederpraksisen i Norge i stor grad. Ledelse blir utøvd i samarbeid og samspill med medarbeidere og tillitsvalgte, og det er relasjonen som opparbeides over tid mellom ledelse og ansatte som bygger opp ferdigheter hos leder til å utøve godt demokratisk lederskap. Levin et. al (2012) presenterer norsk demokratisk ledelse tredelt; som en *nødvendig funksjon* i organisasjonen, og ikke en nødvendig person, som har oppgaver som kan utøves av en leder eller ansatte. Ledelse er videre *en relasjon mellom mennesker*, og utøves i sosialt samspill. Ledelse er *kunnskapsledelse*, hvor medarbeiderne innehar fagkompetansen, og derfor fordrer et avhengig samarbeidsforhold mellom partene (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 121).

3.1.5 Ledelse - medarbeidere i fokus

På 1950- og 60-tallet ble fagtilnærmingen innen ledelsesfaget vridd over til å ha medarbeiderne mer i fokus, og at ledelse fikk en annen rolle forbundet med motivering av ansatte og å legge til rette for at medarbeiderne får utøvet faget og oppnå resultater. Organisasjoner ble mer oppfattet som lærende, som utvikler seg i takt med at medarbeiderne lærer og utvikler kompetanse. Den sosiotekniske tenkningen var sterk i Norge, grunntanken i denne tilnærmingen er at både mennesket og teknologien påvirker hvordan en organisasjon fungerer, og at den menneskelige komponenten er påvirket av motivasjon og kunne utføre aktive valg i arbeidsprosesser. Økt grad av medvirkning og demokrati ble brukt i eksperiment og forskning på dette i Norge, og har befestet seg som noe av det som kjennetegner norsk ledelsestradisjon (Klev & Levin, 2009, s. 32)

Ledelse-begrepet blir sett på som mer personorientert, der er relasjonen, autoriteten og personlig skjønn mer gjelden i utøvelsen av handling og beslutninger (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Det finnes mange definisjoner på ledelse, og jeg har fokusert på noen få som jeg mener gir mening for det som jeg skal se nærmere på.

Tian Sørgård definerer ledelse som grenseregulering, og at «*ledelse dreier som om å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet*» (Sørhaug, 1996, s. 24), og det å håndtere avvik og unntak (Ladegård & Vabo, 2010, s. 71). Kjell Arne Røvik (2007) definerer ledelse som en «*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte*». I ledelse trekkes lederens atferd frem som viktig virkemiddel, det er hvordan lederen benytter sine relasjonelle egenskaper i møte med medarbeidere for å påvirke resultater.

(Ladegård & Vabo, 2010, s. 19) Dette kan kjennes igjen som *situasjonsbestemt ledelse*. Andre fagspesifikke tilnærminger til for ledelse, er blant annet *strategisk ledelse*, *transaksjonsledelse*, *endringsledelse*, *kunnskapsledelse* og *selvledelse*. *Relasjonell ledelse* eller *relasjonsledelse* er en slik tilnærming som er sentral i denne masteroppgaven.

Norsk ledelsestradisjon har inspirasjon og påvirkning fra mange hold, og det påvirker måten det utøves på. Den amerikaniserte modellen som stammer fra konsulenten George Kenning ble introdusert til norske ledere på slutten av 80-tallet og 90-tallet gjennom veldig populære lederutviklingsprogram, og handler om 31 teser om hvordan ledelse utøves. Modellen er inspirert av Kennings tid som mellomleder i General Motors, og gjenkjennes av hierarkisk tankegang der leder instruer og ansatte følger ordre. Kennings lederfilosofi er også opphavet til påstanden om at «*en leder kan som leder lede hva som helst*», og trenger ikke faglig kompetanse om området en skal lede (Levin, Nilssen, Ravn, & Øyum, 2012, s. 108). Kennings-modellen var veldig populær blant næringslivsledere, men hadde også påvirkning på offentlig sektor, sammen med NPM-tankegangen.

3.1.5.1 Ledelse og styring i sameksistens

Ifølge Tian Sørhaug (2010) er «*lederskap preget av dyp og motsetningsfylt avhengighet. Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal og ledelse uten styring kommer ikke noen vei*» (Ladegård & Vabo, 2010, s. 73). Sørhaug legger vekt på at autoriteten og de personlige påvirkningene fra leder fungerer som smøring ovenfor medarbeidere for å få gjennomført styringsmekanismer. Og uten styringsmekanismer vil leder mangle retning for sin påvirkning. Universiteter bærer preg av stor grad av selvledelse og autonomi, og linjeledelse fungerer ikke hensiktsmessig i den vitenskapelige linja siden linjeledelse fungerer bedre når ledelse har høyere kompetanse enn de som blir kontrollert (Ladegård & Vabo, 2010, s. 82).

Selv om en fra et tradisjonelt ståsted kan knytte *styring* til offentlig virksomhet og *ledelse* til privat virksomhet, er ikke dette en riktig fremstilling av forståelsen av begrepene. Ifølge Ladegård & Vabo (2010) utfyller de to tilnærmingene hverandre, og enhver organisasjon vil bære preg av større eller mindre grad av de to tilnærmingene, alt etter som hvilken type organisasjon det er, hvilken kultur de har og hvilke rammebetingelser det opererer i. Begge begrepene har virkemidler som vil være nødvendige, og i prinsippet kunne ha tre ulike dynamikker: styring og ledelse kan *erstatte hverandre*, gjennom at de begge har til intensjon å koordinere arbeid i den forstand at øker man styring, kan ledelse bli overflødig, og evt. motsatt. Styring og ledelse kan også *konkurrere med hverandre* ved at medarbeidernes utstrakte autonomi og selvledelse kan komme i konflikt med bestemmelser eller føringer. Styring og ledelse vil også *betinge hverandre*, det kan for eksempel være behov for å utføre virkemidler innenfor ledelse for å sikre at nye regler eller rutiner blir adoptert av ansatte (Ladegård & Vabo, 2010, ss. 26-28). Johnsen & Døving (2010) mener at styring og ledelse fungerer i en sameksistens, der de benytter seg av de samme organisatoriske ressursene tid, oppmerksomhet og penger, men tilnærmingen til disse er fra to ulike vinkler (Ladegård & Vabo, 2010, s. 54). Hvem av de to som fungerer best i hvilket scenario, må vurderes etter kontekst da det er mange ulike komponenter som vil ha innvirkning på hvilken tilnærming som er mest effektiv eller gir best måloppnåelse.

3.1.5.2 Modeller for styring og ledelse i UH-sektoren

Larsen (2006) deler universiteter og høyskoler inn i fire forskjellige ledelses- og styringsmodeller. *Den kollegiale modellen* er knyttet til det konsensusorienterte systemet der de vitenskapelige ansatte beslutter i fellesskap saker som omhandler det institusjonelle, men ivaretar sin autonomi og selvstendighet i eget virke. Her velges lederne blant fagfeller. *Den hierarkiske modellen* knyttes til webersk tradisjon og byråkrati-tankegangen med organisert linjestruktur med der en følger kommando i linja, og overordnede styrer underordnede. *Forhandlingsmodellen* beskriver organisasjoner med ulike og konkurrerende autoritets- og maktsentre, der det er behov for forhandlinger mellom de ulike gruppene for interesser for å komme til enighet. *Kunnskapsbedriftsmodellen* er knyttet til fremveksten av NPM, med blant annet økonomiske vekst, konkurranse mellom institusjoner og resultatbasert finansiering som stikkord (Larsen, 2006, s. 26).

3.1.5.3 Reaksjoner på «managerialisme» i norske universitet

Jo Ese (2019) skrev i sin doktoravhandling om hvordan vitenskapelige ansatte ved universiteter i Norge reagerer når de blir utsatt for det han kaller *managerialisme*, eller for mye styring fra ledelse og administrasjon. Her henviser han både til styringselementer fra foretaksmodeller som NPM, men også styringsparameter fra stat og myndigheter når det kommer til blant annet kvalitet i forskning og undervisning (Ese, 2019, s. 51). Eses funn er at akademikere opplever at deres autonomi og forskningsfrihet settes under press med det økte fokuset på styring, og de reagerer med ulike motstandsteknikker og *spill*, og dette er for å sørge for tilstrekkelig kvalitet på arbeidet deres. Det kan være å *gjemme seg* på hjemmekontoret for å få utført forskningsoppgaver, da de vet at de blir spist opp av administrative oppgaver og andre ting hvis de er på kontoret. Det kan være *ignorere* bestillinger fra administrasjonen, eller *spille dum* når de blir konfrontert med ting som de ikke har gjort, men som de blir pålagt av administrasjonen. De kan også *lyve* med å underrapportere hvor mye tid de har brukt på enkeltoppgaver hvis de selv mener de bør bruke mer tid enn det som er bestemt at en skal bruke, fordi de mener at de trenger det for å sørge for å opprettholde kvaliteten på oppgaven (Ese, 2019).

3.2 Bruk av relasjonsorientert ledelse

Med mer fokus på medarbeidernes kompetanse og evne til å jobbe med komplekse problemsstillinger, har også ledelseslitteraturen blitt mer opptatt av hvordan en skal lede kunnskapsmedarbeidere. I den tilnærmingen har ledelse endret rolle fra å være en allvitende kommandolinje til å være avhengig av faglig kompetente medarbeidere som utfører arbeidet. Ledelsens rolle er i dette perspektivet mer knyttet til evne til å motivere og legge til rette for at kunnskapsmedarbeiderne skal kunne utføre arbeidsoppgaven og oppnå resultater, og skjer i *relasjonen* mellom leder og medarbeider.

Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeiderne gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Relasjonsledelse bygger på mange elementer i måten leder bygger relasjon til medarbeiderne og benytter styrken i relasjonen i sitt lederskap. Tillit er et av hovedelementene, som bygges og utvikles over tid gjennom relasjonen. Andre elementer i relasjonsledelse er evnen til å motivere og kreve, skape lagånd, tørre å være synlig, velge dialog som kommunikasjonsform, knytte kontakter, møte fagforeninger, møte medarbeidere, informere, gi tilbakemelding, lytte aktivt, og stille spørsmål (Spurkeland, 2017, s. 43).

Relasjonsledelse krever at lederen har god *relasjonskompetanse*, som vil si å ha «*ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker*» (Spurkeland, 2012, s. 17). Det handler om å være empatisk ovenfor de man leder, og både forstå egne emosjoner for å forstå andres emosjoner bedre. I denne tilnærmingen er autoritet og makt flyttet fra *posisjonen leder* og til *leders evne* til å forstå, ivareta og utvikle medarbeidere gjennom relasjonen på et mer jevnbyrdig nivå, mer demokratisk utøvd ledelse. Her er leders autoritet sikret gjennom tillit og aksept mer enn gjennom posisjon i seg selv. Spurkeland (2012) fremhever også at relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere til måloppnåelse, men at det skjer gjennom relasjonen, gjennom positiv energi, styrkebasert innflytelse, samspill og tillit.

God relasjon og samhandling mellom leder og medarbeidere påvirker arbeidsinnsats, engasjement, lojalitet til jobben og resultater. (Spurkeland, 2017, s. 17). I andre enden er det med på å redusere negativt stress, gode tillitsrelasjoner mellom ledere og medarbeidere har en rekke positive virkninger på medarbeideres og ledes mentale helse. På den måten er relasjonsledelse ikke bare et verktøy for å øke prestasjoner og oppnå gode resultater, det er også et verktøy for å forebygge jobbrelaterte helseplager og utbrenthet på individnivå, og arbeidsmiljøproblematikk og konflikter på organisasjonsnivå (Hellesøy, 2020).

For å belyse relevante elementer fra relasjonsorientert ledelse knyttet til problemstillingen, har jeg valgt å se nærmere på *positivt lederskap* og hvordan relasjonsledelse spiller inn som *faktor i arbeidsmiljøarbeid*.

3.2.1 Positivt lederskap

Relasjonsledelse bunner i et positivt menneskesyn, som omhandler en grunnleggende tro på menneskets iboende evner til å utøve og utvikle kompetanse gjennom samhandling og læring i relasjon med andre. I positivt lederskap bruker man teknikker fra positiv psykologi for å øke prestasjonsevnen til medarbeidere. Ifølge International Positive Psychology Association (2004) handler positiv psykologi om «*hva som aktiverer individ, organisasjoner og samfunn til å 'thrive', som på norsk betyr å blomstre, ha fremgang, vokse, trives, utvikle seg godt, dynamisk og fremgangsrikt*» (Drønnen, 2020, s. 23).

Positivt lederskap er opptatt av medarbeiders holdninger hvor jobbengasjement er sentralt, hvordan en treffer med riktige motivasjonsfaktorer, og at motivasjonsfaktorene henger sammen med positive emosjoner. Glede, takknemlighet, interesse, stolthet og inspirasjon er eksempler på positive emosjoner, grunntanken er at ved å øke graden av positive emosjoner fører det til en rekke positive opplevelser på individnivå, som så videre overføres over på arbeidsmiljø og organisasjon (Drønnen, 2020, s. 31). Det finnes en rekke forskningsresultater som bygger opp under bruken av positiv psykologi i lederskap, det gir økt trivsel og gunstig helseeffekt for medarbeidere, men også øker fortjenesten. Det er en av grunnene til at det brukes aktivt i arbeidsmiljøarbeid. På andre siden bekreftes det at dårlig ledelse gir motsatt effekt, både på medarbeidernes trivsel og helse og virksomhetens fortjeneste (Drønnen, 2020, ss. 42-43).

3.2.2 Relasjonsledelse som faktor i arbeidsmiljøarbeidet

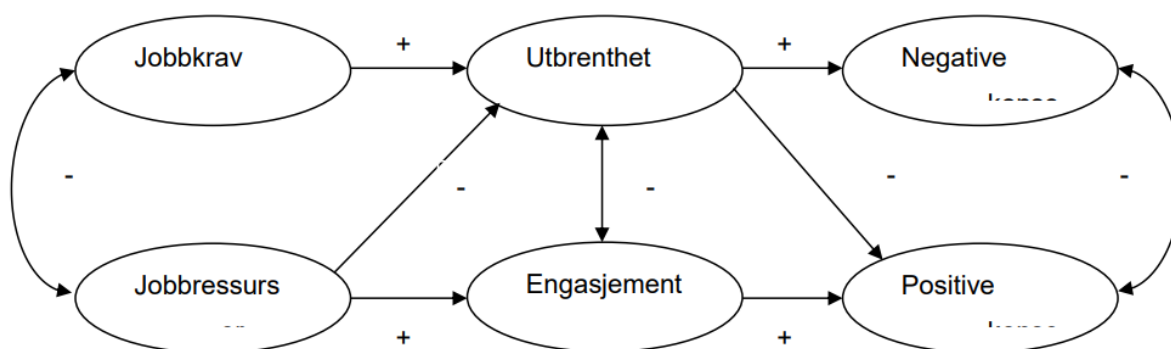
Odd H. Hellesøy omtaler arbeidsmiljø som «*alt på en arbeidsplass og arbeidssituasjon som kan ha positive eller negative konsekvenser for individuell og organisatorisk trivsel, helse, velferd og yteevne, og deriblant sikkerhet, ressursnyttelse og resultatoppnåelse*»

(Hellesøy, 2020, s. 334). I praksis vil det si både de fysiske, tekniske og organisatoriske omgivelsene man har på en arbeidsplass, men også de kulturelle og sosiale grunnlaget, og psykososiale omgivelsene. I Norge er det Arbeidsmiljøloven som regulerer og setter krav til organisasjoners håndtering av arbeidsmiljø, og gir føringer for hvordan arbeidsoppgavers krav skal vektles opp mot medarbeideres behov og ressurser, både når det kommer til det fysiske, psykiske og sosiale i arbeidssituasjonen. Det stilles krav til at arbeidsmiljøet skal overvåkes og kontinuerlig forbedres, og det er årsaken til at de fleste organisasjoner undersøker status for arbeidsmiljøet gjennom målinger med jevne mellomrom (Hellesøy, 2020).

3.2.2.1 Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen

Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelsen (ARK) første gang kjørt i 2013, og har etter det blitt sendt ut som temperaturmåler for arbeidsmiljøet annethvert år, og måler ulike forhold medarbeiderne har til sin jobbsituasjon, kollegaer og til ledelse. ARK er utviklet spesielt for universitet- og høyskolesektoren, og har som hensikt å «bidra til økt kunnskap rundt arbeidsmiljø- og klimaproblemsstillinger i universitets- og høyskolesektoren gjennom tilrettelegging for forskning» (NTNU, 2023).

Teorigrunnlaget i undersøkelsen er bygget rundt positiv psykologi, og Jobbkraftressursmodellen (Job Demands- Resources Model, JD-R) som Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel publiserte i 2004, og som på den ene siden beskriver hvordan jobbkraft og påvirker medarbeidernes grad av jobbengasjement i form av positive konsekvenser på, og på den andre siden beskriver grad av utbrenthet i form av negative konsekvenser (Undebakke, Innstrand, Anthun, & Christensen, 2014). Jobbkraft omhandler de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske delene av jobben som krever noe av deg som arbeidstaker, mens jobbressurser omhandler de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske delene av jobben som enten kan redusere jobbkraft og kostnader knyttet til det, gjøre at en fungerer bra og når mål, og/eller lærer og utvikler seg videre i jobben. Modellen viser videre hvordan jobbkraft og jobbressurser påvirker hverandre gjensidig, hvor for eksempel stor belastning på jobbkraft kan balanseres med høyere grad av jobbressurser, men også at det kan gi negative konsekvenser om jobbkraftene blir for høye eller jobbressursene blir for lave (Undebakke, Innstrand, Anthun, & Christensen, 2014, s. 3).



Figur 6: Figur 1: Jobbkraftressursmodellen (JD-R) (Demerouti et al 2001, Schaufeli & Bakker, 2004)

I ARK er jobbkraft og jobbressurser delt inn i mer konkrete kategorier som påvirker medarbeiderne, og det er laget et spørreskjema (KIWEST 3.0) som tar for seg disse kategoriene mer konkret for å få et bilde av hvordan medarbeiderne opplever nettopp

denne balansen mellom jobbkrav og jobbressurser på sin arbeidsplass. Kategoriene er delt inn i temaer knyttet til arbeidsoppgaver, kollegaer eller organisasjon. Temaene er blant annet autonomi, mening med jobben, stress, rolleklarhet, anerkjennelse, innflytelse og medvirkning, fellesskap med kollegaer, med mere (NTNU, 2019). I spørreskjemaet bes medarbeidere om å skalere sin grad av enighet i en rekke utsagn innenfor de ulike temaene (Undebakke, Innstrand, Anthun, & Christensen, 2014; Christensen & Undebakke, 2013).

3.3 Perspektiver på lederrollen

Lederrollen blir tolket og presentert ut ifra forskjellige perspektiver, alt ettersom hvilken innfallsvinkel man har til rollen. I det følgende presenteres ulike tilnærminger til lederrollen, som faglig teoretisk bakteppe. Først presenteres lederroller mer generelt, så går jeg mer inn på karakteristikker for instituttlederrollen mer spesielt. I tillegg vil jeg presentere tilnærminger til hvordan instituttledere oppfatter sin lederidentitet.

3.3.1 Lederroller

Mintzberg (1975) deler lederskap inn i roller for å gi et mer presist bilde av hva det innebærer å være leder (Kvålshaugen, Wennes, & Nesse, 2019, s. 51). Han skiller mellom *formelle rolle*, som sier noe om den indirekte kontakten leder har med medarbeidere gjennom å inneha lederrollen i form av autoritet og status. Leders rolle som frontfigur, første kontaktpunkt og forbindelsesledd i organisasjonen viser til *interpersonlige roller*. Leder er også en viktig informasjonsbærer, en som får informasjon og bringer det videre i riktig kanaler, er talsmann, og håndterer eventuell informasjon som trenger mer bearbeiding. I den forbindelse fungerer leder i *informasjonsroller*. *Beslutningsroller* innebærer å være den som tar avgjørelser og iverksetter nye planer, finner løsninger på problemer, skaffer til veie eller fordeler ressurser, og forhandler med andre parter (Gotvassli, 2021, ss. 31-33).

3.3.1.1 Forventninger til instituttlederrollen

Engwall & Lindvall (2012) går mer inn på instituttleders rolle, og hvilke forventninger som ligger i den. Instituttledere har gjennom de tradisjonelle valgte lederposisjonene blitt satt til å lede fagfeller innen samme profesjon. Etter endt lederperiode går man tilbake til å være en vanlig medarbeider, og kollega igjen til de man har ledet. Erfaringene og kompetansen en instituttleder-kandidat har, er i utgangspunktet knyttet til det faglige, det er gjerne deres anseelse som fagperson innen et område som har vært kriterium for å bli valgt, og svært få har i utgangspunktet administrativ ledererfaring. Likevel er det mange forventninger til rollen som instituttleder som ikke har så mye med fagligheten å gjøre.

En studie fra Universitetet i Uppsala (Eriksson 1997, 1999) presenterte en liste over forventninger til rollen som instituttleder og delte den inn i to, den ene knyttet til administrative delen av rollen, og den andre til den faglige delen av rollen. Som *administrativ leder* forventes det å utføre administrasjon, være økonom, strateg, koordinator, problemløser, konfliktløser, diplomat, kommunikator, beslutningstaker og leder. Som *faglig leder* forventes det at en er en kollega, mentor, rådgiver, inspirasjonskilde, megler, tilrettelegger, fasilitator, erfaren underviser, etablert forsker og høyt ansett profesjonell (Engwall & Lindvall, 2012, s. 218). Ansatte ser på instituttleders rolle fra tre perspektiv; *det profesjonelle perspektivet* handler om legitimering av rollen som leder, at leder skal være høyt ansett for sin faglige bakgrunn både blant ansatte og eksterne, og at instituttleder forstår instituttet og medarbeiderne

fra innsiden. *Det kollegiale perspektivet* handler om leders evne til å støtte opp om arbeidet som utføres, gjennom å fasilitere og gi råd, men uten å styre. I dette perspektivet skal leder legge opp til prosesser for konsensus knyttet til beslutninger som baseres på felles verdier og mål. *Det konfliktfylte perspektivet* handler om ulike former for konflikt en kommer borti som leder, om det er arbeidsfordeling i ansattgruppa, fordeling av ressurser, eller personalkonflikter. Det er forventet at instituttleder håndterer alle disse komplekse perspektivene, lytter til ulike meninger og uredde tar beslutninger for felles beste (Engwall & Lindvall, 2012, s. 219). Studien tar utgangspunkt i tradisjonen med valgte instituttledere, men problematiserer i konklusjonen at med den økte innflytelsen fra både markedskrefter og statlige styringsmekanismer gjør rollen enda mer kompleks da det stilles enda høyere krav til profesjonell ledelse i tillegg til faglig ledelse.

3.3.1.2 Instituttleders «sandwich»-rolle

Gjerde & Alvesson (2020) har studert instituttlederrollen ved universiteter i Storbritannia, og sett nærmere på denne mellomlederposisjonens utfordringer når en leder kunnskapsmedarbeidere i en slik organisasjon som det universitetet er. Mellomlederposisjonen har et krysspress mellom det som kreves fra ledernivåene over i hierarkiet og de forventningene som en opplever kommer fra medarbeiderne på instituttnivå. De særegne karakteristikken ved universiteter og hos faste vitenskapelige ansatte, med sterk indre motivasjon, lojalitet til kollegiet og sterk autonomi, legger et ekstra hardt press på posisjonen i kraft av dens forståelse av rolle. I tillegg legges det et ekstra press i forventningene til økende grad av styringsmekanismer som trer i kraft også i universitetene (Gjerde & Alvesson, 2020, ss. 125-126).

I denne studien deles instituttledere i tre ulike roller basert på hvordan de identifiserer seg og sin lojalitet sterkest i makthierarkiet. *Ytelsesdriveren* er rollen der instituttleder ser seg selv som en formidler av det presset som nivåene over bidrar med, og må gjøre støt ovenfor de ansatte, eller «vekke søvnige underordnede», for å at de skal yte bedre og nå mål. I denne rollen er instituttleder mest lojal ovenfor ledernivået over, og ønsker å serve dem best mulig. Rollen *impotent* er beskrevet som en måte instituttleder kan oppleve å sitte fast mellom nivåene og ikke påvirke verken opp mot fakultet og toppnivå eller ned til ansatte på instituttet. I denne rollen har ikke instituttleder sterkere lojalitet opp enn ned, men opplever seg «mellom barken og veen» (Gjerde & Alvesson, 2020, s. 126).

Roller som *beskytter*, eller «paraplyholder», refererer til instituttleders oppgave med å beskytte eller skjerme medarbeidere fra de ulike formene for press. I denne rollen har instituttleder størst lojalitet ovenfor medarbeiderne ved instituttet. Det utøves sterkt press fra høyere nivå i organisasjonen, det kan være nye regelverk, nye administrative rutiner, diverse hastesaker og målinger av ulik sort som *regner ned på enheten* og som enheten må ta stilling til. Her opplever instituttleder at det er viktig å vekte hva en involverer medarbeiderne i og ikke, da de ikke vil at det som kommer som press fra øvrige nivå skal gå ut over tiden de vitenskapelige ansatte bruker på forskning og undervisning, at de skal utsettes for mer bekymring enn de trenger, og at feil fokus skal true de akademiske idealene som de vitenskapelige ansatte setter høyt. Rollen som beskytter går også andre veien, nemlig å beskytte øvre nivå fra «drittsslenging» og klaging som ansatte kan komme med om de høyere nivåene. Rollen som paraplyholder har derfor også elementer av martyr i seg, instituttleder tar støytten for både ledernivå

og ansattes formaninger. Paraplyholderen blir også sammenlignet med en foreldrerolle som beskytter sårbare individer fra press og angst (Gjerde & Alvesson, 2020, ss. 132-134).

3.3.1.3 Fagprofesjonelle organisasjoners Catch 22

Søren Barlebo Rasmussen (2014) går nærmere inn på organisasjonstypen som han kaller fagprofesjonelle organisasjoner, som kan sammenlignes med det som Mintzberg definerer som profesjonelt byråkrati. Fagprofesjonelle organisasjoner har desentralisert maktstruktur på den måten at ekspertkompetansen for virksomhetens kjerneoppgaver ligger på nederste nivå i organisasjonen og deres interesser, kompetanse og motivasjon ligger i egendefinerte områder, med høy grad av frihet og selvstendighet i arbeidsutførelsen (Rasmussen, 2014, s. 15). Rasmussen beskriver videre at den ledelsesmessige utfordringen med å utøve ledelse og styring i slike organisasjoner utgjør det han kaller *de fagprofesjonelle organisasjoners Catch 22*, da det er de fagprofesjonelle medarbeidernes særegne arbeidsform, kompetanse og motivasjon som på den ene siden innehar de viktigste brikkene for utvikling og fremdrift, og på den andre siden stritter mot de kravene og prioriteringene som stadig voksende styringsmekanismer trer nedover i organisasjoner. Det er ledernes evne til å hente frem potensialet i medarbeiderne og organisasjonen som vil være utslagsgivende. *Potensialledelse* handler om å forløse et fremtidig potensial, det ligger mellom styring og autonomi, det setter misjon, mål og felles kultur, bygger på fellesskapets tjenesteautoritet, og bygger videre på faglig ledelse (Rasmussen, 2014, s. 96).

En potensialleder er sterkere fordi fagprofesjonelle medarbeidere velger å følge denne autoriteten frivillig, som Sørhaugs definisjon av fellesskapets tjenesteautoritet antyder, og dette gir den mer påvirkningskraft. I tillegg forventes det av en potensialleder at hen benytter sine sterke relasjoner i fagmiljøet til å fasilitere for mer samarbeid mellom de fagprofesjonelle medarbeiderne, som skaper synergieffekter hvor summen av medarbeidernes bidrag er større enn enkeltindividenes hver for seg. Den formen for faglig ledelse, kaller Rasmussen for faglig ledelse 2.0.

3.3.2 Ledelse og identitet

Skorge & Svantesen (2016) intervjuet instituttledere ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HIOA) om hvordan de opplevde å bli leder innenfor academia. Deres funn var at fundamentet for å få autoritet og legitimitet i lederrollen kom fra det å ha sin kompetanse fra fagområdet. Det er en lang utdanning å bli fast vitenskapelig ansatt, og profesjonsidentiteten er bærende også inn i ledervirket. Den faglige utviklingen innen forskning og undervisning er viktig for instituttlederne også mens de står i rollen som instituttleder, selv om det ikke i utgangspunktet er tillagt tid til dette i instituttlederstillingene. Selv om man gradvis opparbeider seg mer lederidentitet etter hvert som man kommer mer og mer inn i rollen, forblir profesjonsidentiteten en stor del av en, og en tar tid ut av døgnet for å utføre forsknings- og undervisningsoppgaver for å følge med i fagutviklingen, gjerne på bekostning av helger og nattesøvn. Årsaken er også knyttet til ordningen med åremålsstillinger, der man etter endt åremål risikerer å gå tilbake som vanlig vitenskapelig ansatt hvis man ikke får fortsette som instituttleder.

Selv om deres faglige kompetanse ga autoritet og tillit ovenfor medarbeiderne, opplevde også instituttlederne selve rekrutteringsprosessen og ansettelsen som en positiv opplevelse der man ble *konstituert som leder* på det profesjonelle planet. Ansettelsen

opplevdes som en psykologisk endringsprosess, i motsetning til rollen som *tillitsvalgt* for medarbeiderne som den valgte ordningen ga mer følelse av.

Instituttlederne opplevde overgangen fra å være vanlig vitenskapelige ansatt til å bli instituttleder som krevende i forholdet til sine kollegaer, som de fikk et nytt perspektiv på. De oppdaget andre sider ved de ansattes atferd enn det de opplevde som deres kollega, som defineres som *u-atferd*. Det beskriver mennesker som «*usikre, ustabile, uenige, uærlige, ubesluttsomme, ubetenksomme, utydelige, uforutsigbare, uforberedte, og så videre*» (Skorge & Svantesen, 2016, s. 161). Oppdagelsen av medarbeidernes *u-atferd* var de ikke forberedt på, og synes var veldig krevende å håndtere uten noen verktøy for det. Lederne etterlyste mer praktiske verktøy i lederprogrammene for å håndtere det personalmessige, og også andre administrative oppgaver som lederrollen krever, men som de som fagprofesjonelle ikke hadde kompetanse på før de tiltrådte rollen.

3.3.2.1 Ledelse og identitet i en uperfekt verden

Stefan Sveningsson og Mats Alvesson (2016) har sett nærmere på personallederes rolle og hvordan de opplever seg selv i en arbeidssituasjon som er kompleks, utfordrende og ikke så strømlinjeformet som det gjerne blir fremstilt i forskjellig ledelseslitteratur.

Sveningsson & Alvesson karakteriserer lederne i to idealer; *the grand leadership* og *understander of human nature leadership*. Førstnevnte henviser til lederes måte å overvurdere de store ideelle oppgavene som ledere har i sin oppgaveportefolio, som strategiske og langsiktige prosjekter og ansvarsområder. Disse oppgavene er også de som er mest glorifisert i populær ledelseslitteratur og ledelsesprogram. På den andre siden undervurderes de praktiske koordinerings- og administrasjonsoppgavene som lederne utøver, selv om de i praksis utgjør størstedelen av arbeidstiden til lederne.

Idealet *understander of human nature leadership* henviser til lederes utstrakte ønske og virke for å forstå sine medarbeidere, være autentisk i sitt lederskap og søke å utvikle sine medarbeider med bruk av empati, dialog og relasjonsorientering, som igjen gir et positivt arbeidsklima. Deres funn er at ledere gjerne legger vekt på egen evne til å bringe ut det beste i andre gjennom sin autentiske relasjonsorientering, at medarbeiderens velvære er det viktigste, og ser litt bort i fra at virket som leder kan være komplekst og fult av motsetningsforhold. Spesielt ledere i offentlig sektor ser til å legge større vekt på de ansattes psykososiale velvære, muligens på bekostning av resultatmål og andre prioriteter.

I praksis er ikke ledervirket det samme som idealene. Ledere føler seg gjerne som splittet mellom det å være en faglig kompetent, strategisk og resultatorientert overordnet, og det å være både empatisk og relasjonell veileder og kollega. I Sveningsson & Alvessons undersøkelser rapporterer ledere at selv om lederposisjoner både er spennende, attraktive og en mulighet for å drive med påvirkning, er det også ofte komplekst med uklare krav, det kan være kjedelig, og til tider også angstfylt. Mange virksomheter har vanskelig for å tiltrekke seg ledere fordi det administrative arbeidet kan oppleves *uttømmende*. På universiteter er det mange som tar på seg lederposisjoner av ren og skjær plikt mer enn lyst og ønske, da de heller gjerne vil drive med forskning og undervisning (Sveningsson & Alvesson, 2016, s. 10). Det handler gjerne om at en ikke har de rammebetingelsene man ønsker for å kunne gi medarbeidere det de ønsker seg av for eksempel lønn eller videreutdanning, og at en som leder må si nei oftere enn man kunne ønske.

Ovenfor har jeg presentert teori som har til hensikt å gi et større innblikk i konteksten for undersøkelsen min, nemlig UH-sektoren i Norge. Jeg har også gått nærmere inn på teori innen relasjonsorientert ledelse og perspektiver på lederrollen i akademia. Dette har til hensikt å fungere som et bakteppe når jeg videre skal presentere resultater fra undersøkelsen min om hvilke faktorer som kjennetegner god ledelse i akademia.

4 Empiri og resultat

I dette kapitlet vil jeg presentere de funnene jeg har fra undersøkelsen jeg har gjort blant mine seks informanter. Undersøkelsen konsentrerer seg rundt problemsstillingen min om hva som kjennetegner god ledelse i akademia, men også hva som utfordrer utførelsen av god ledelse.

I min undersøkelse benyttet jeg en intervjuguide med forhåndsdefinerte spørsmål, men hvor jeg også stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Alle spørsmålene dreide seg om faktorer for god ledelse i akademia, og jeg har samlet funnene i svarene til informantene innenfor de kategoriene som jeg mener representerer dataene på best måte og som på best måte svarer til problemsstillingen min. Kategoriene er *demokratiske tradisjoner*, *ledelse mellom nivåer* og *relasjonell ledelse*. Kategoriene er også strukturert i underkategorier, hvor faktorene blir bedre og mer detaljert presentert.

Det er ikke tette skott mellom de ulike kategoriene og underkategoriene, da det er glidende overganger og overlappende begrep og betydning. Jeg har likevel valgt å systematisere det på denne måten, for å forsøke å få frem både bredden og dybden i funnene på en representativ måte.

I min presentasjon av funnene, går jeg først inn på fellestrekk med funnene og det jeg har tolket ut fra svarene. I tillegg presenterer jeg sitater fra informantene som understreker mine funn.

4.1 Demokratiske tradisjoner

Informantenes opplevelse av de demokratiske tradisjonene ved universitetet er veldig sterke, og at disse har stor innflytelse på ledelse. Det blir trukket frem av alle informantene, enten i form av viktigheten av tilrettelegging for medvirkning og medbestemmelse i prosesser, et sterkt behov for å oppleve rettferdighet i fordeling av goder og behandling av saker, men også mer direkte knyttet til ledelse. Jeg har delt inn supplerende underkategorier til *medvirkning og involvering*, *lojalitet til det vitenskapelige* og *kollegial ledelse* for å utdype disse litt mer.

4.1.1 Medvirkning og involvering

Alle informantene trekker frem hvor viktig det er at leder evner å legge til rette for god medvirkning og sikre at de vitenskapelige ansatte involveres i beslutninger. Første steg er å få innsikt i informasjon som er av betydning for de ansatte, det neste steg vil være å kunne si sin mening om det som presenteres.

Det er viktig å legge til rette for medvirkning, og at det skal være riktig form for medvirkning, og at medvirkningen har en merverdi i beslutningsprosesser. Det skal ikke

bare kjøres prosess for prosessens skyld, målet med medvirkningen er at det skal være forståelse i ansattgruppa, veloverveide beslutninger og god fremdrift i prosesser.

Jeg tenker liksom at når det er store spørsmål så er det ikke min oppgave å ha bestemt noe, men heller benytte meg av, det er jo kompetente folk ikke sant, så å benytte seg av de argumentene som de har da, for og imot liksom, og så veie deretter. Jeg tror at det gjør at vi tar gode beslutninger da, informerte beslutninger liksom, eller gjennomtenkte beslutninger. (L1)

Og du har en masse folk her som har veldig god fagkunnskap og som ikke vil akseptere så veldig lett at andre kommer for å tre ting over hodet på dem. Man forventer å ha et ord med i laget. (A2-2)

Medvirkningen skal ha en funksjon, og den skal bidra inn i beslutninger som iverksettes etterpå. Alle meninger fra alle ansatte vil ikke nødvendigvis bli tatt til etterretning, men de har en funksjon ved at det får frem flere sider i saken og gir beslutningene mer tyngde i argumentasjonen.

I hovedsak så tar ledelsen her og engasjerer mer folk på de viktige beslutningene. Og det er nødvendig. Kommunikasjonen handler mest om å orientere om de vurderingene som er gjort, for det er jo vært argumenter for og argumenter mot, også er det vurderinger som avgjør hva man faller ned på. På de viktige tingene må det involveres mer folk for å få det gjort på en god måte. (A1-2)

Da er det tydelig ovenfor at, altså det er en reell medvirkning at det du blir invitert til et møte og si meningen din, det får konsekvenser. Altså, det er ikke sånn at alle sammen blir hørt i den betydningen at det de mener blir vedtatt, men i hvert fall, det er seriøs medvirkning her, er det reelt mulig å medvirke. (A1-1)

4.1.1.1 Informasjon

Denne kategorien innbefatter leders evne til å ha god informasjonsflyt og hvordan informasjon når ut til ansatte. Både ledere og medarbeidere legger vekt på at god informasjonsflyt er veldig viktig, det handler om å føle seg oppdatert på det som foregår som er av interesse for en, det å være godt informert om beslutningsgrunnlaget slik at man forstår beslutninger, ha innsikt i hvordan ting skal gjøres og gjennomføres, hvilke retningslinjer som skal følges, og at alt dette oppleves både åpent og transparent for de ansatte.

Men det som i det daglige blir veldig viktig for meg, som jeg synes fungerer bra på vårt institutt, er å ha en åpenhet om beslutninger som blir tatt og hvorfor de blir tatt, hvem som egentlig bestemmer. (...) Og det føler jeg fungerer veldig bra hos oss, og det har med instituttlederen personlig å gjøre, at ting er veldig transparent. Det er ikke alltid vi får være med å bestemme, men vi vet hva som gjelder. Og det til forskjell fra periodevis tidligere, så gjør det at jeg springer ikke rundt og leter etter informasjon, offisiell eller uoffisiell. Jeg vet jeg får vite det som behøves. Og da handler det om hvem får penger til ting, hvem får større arbeidsbelastning enn andre. Den type ting som handler om rettferdighet. (A2-1)

En må forstå beslutninger som tas, forstå hvorfor de blir tatt som de blir tatt. Så det må være en ledelse som kan forklare hvorfor det er blitt som det er blitt.

(A1-2)

4.1.1.2 Dokumentasjon

Det at ledelsen skaffer til veie eller utarbeider god skriftlig dokumentasjon, trekkes også frem som en viktig faktor for god ledelse. Det handler om at informasjonen ikke bare kommer i muntlig form, men også skriftlig slik at en kan lese seg opp eller finne det hvis det er noe som må forklares. I denne fremstillingen knyttes dokumentasjon til all form for skriftlig informasjon som ledelsen gjør tilgjengelig for medarbeiderne, om det er i form av rapporter, utredninger, retningslinjer og prosedyrer, som når medarbeiderne via e-post, intranett eller andre kanaler. Det handler både om dokumentasjon som informasjon eller beslutningsgrunnlag, hvor en får fremstilt argumenter og sider av saker på en god og tilstrekkelig måte, men også om å få dokumentert retningslinjer eller kriterier for prosedyrer eller rutiner slik at det er åpent og transparent hvordan ting blir gjort. Det å forstå de beslutningene som er tatt, både av nivåene over og ved instituttet, blir trukket frem som veldig viktig.

Da har vi et system hvor vi får noen til å utrede litt og komme med et forslag som vi diskuterer sammen alle sammen etterpå. Eller så kan det være at vi starter på scratch alle sammen, men at jeg har laget noe informasjonsgrunnlag eller diskusjonsgrunnlag da. Så er vi sammen med åpenhet, og alt er lov å si liksom. Så tar vi beslutninger deretter. (L1)

Det er viktig for både ledere og medarbeidere at beslutninger tas på bakgrunn av objektive kriterier, gjerne som er forhåndsdefinert, og en leder ikke tar avgjørelser på bakgrunn av at man liker noen bedre enn andre. Dokumentasjon er på den måten med på å sikre rettferdig og objektiv behandling av saker. Særlig tildeling av driftsmidler, eller *annum*, blir omtalt av de fleste informantene, det er viktig at det er tydelig hvilke kriterier som ligger til grunn for tildeling av disse midlene til hver enkelt vitenskapelig ansatt, da det skal oppleves rettferdig.

Ja, at man vet hvordan ting blir gjort, og at det er et system for det. Det er ikke alltid at det er forutsigbart for det avhenger av tildelingen i januar liksom, men hvordan da de standard driftsmidlene vi får, annums-penger, det er jo fordelt på, ikke flatt, det er veldig stor forskjell på hva folk får, men vi vet akkurat hva det avhenger av. Som er hvor mange publikasjoner hadde du, hvor mange masterstudenter har du veiledet, har du fått til en søknad med høy skår. Og da er tanken at de som har høy forskningsaktivitet trenger mer midler, det er en form for premiering. Det er en svær formel da, (...) for å regne ut det beløpet som man får hvert år. Og det er jo så mange faktorer at det blir ikke ferdig før langt ut på våren før vi får vite det. Men det er jo hvert fall gjennomsliktig, ikke forutsigbart for den potten som skal fordeles ut er ikke forutsigbar. Men fordelingsnøkkelen er forutsigbar. (A2-1)

Hvis du har hatt en ledelse, for eksempel, som systematisk favorisert enkelte. Det kan tenkes på et universitetsinstitutt. Det er noen som innynder seg hos lederen og lederen er svak på, eller ikke har noe ordentlig struktur rundt ledelse av instituttet og beslutningsstrukturen, men for eksempel har noen utvalgte som rådgivere og som har stor innflytelse på det som prioritering av ressurser. Vi ser veldig skarpt på forfordeling på undervisning, og på personlig annum. Altså hvis du får en sånn, så er det klart at da ville det vært reaksjoner her også. (A1-1)

4.1.1.3 Kommunikasjon

En annen viktig del av informasjonsflyten er *måten* det kommuniseres på, at leder er lyttende på den ene siden, og at det oppleves som et positivt ytringsklima hvor det som kommuniseres ut fra ledelsen er konstruktivt, men også at leder kan motta tilbakemeldinger på en grei måte. Flere nevner at språk kan være en utfordring, og at de er bevisst det for å sørge for klare budskap også på engelsk. Tydelighet gjentas som en viktig egenskap, at leder er tydelig i sin kommunikasjon og sitt budskap, slik at det er ikke blir tvil om hva leder mener.

Det er vel de basale egenskapene, evne til kommunikasjon er det viktigste. (..) Jeg pleier å ha høyere ambisjoner på en hel del områder før vi setter i gang, jeg synes det er gøy å jobbe med logikken. Hvordan må saken være for at det skal fungere, jeg prøver å kommunisere det og personalet krever at de har forstått systemet. (L2)

Du har noen gang vært borti lederne som kjefter og sånn, ikke sant, og det skaper fort litt sånn, de er jo mennesker de også. Jeg forstår det, men det er jo sånn som skaper litt sånn utrygghet og sånn, så det merker min instituttleder også. Han kan jo få kjeft, men han passer på at han ikke slår tilbake med samme mynt. Hen er rolig og bare ta imot det da i så fall. (A2-2)

4.1.1.4 Møteplasser

Alle informantene trekker frem det å ha gode møtearenaer mellom ledelse og ansatte som en viktig faktor for god ledelse. Møteplassene kan være forskjellige og ha ulike hensikter og funksjon, men fellesnevneren er at det er en arena hvor medarbeiderne kan følge med og få den informasjonen som de trenger.

Å ha allmøter har jeg lite tro på, men jeg har jo jevnlig informasjonsmøter, for det blir informasjonsmøter hvor jeg forsøker å fortelle hva som pågår. (L2)

Vi har noen sånne møtepunkter som vi kaller for '15 minutes'. Hvis vi har det, er det på fredager på et bestemt tidspunkt, og da kan det være sånn rask type informasjon da. Vi tenker jo at infolyten er ganske viktig for å støtte opp under autonomien slik at folk vet hva som skjer uten at det blir for omfattende informering. (L1)

Oppsummert kommer det frem at både medarbeidere og ledere fremhever at medvirkning og involvering i prosesser og beslutninger er viktig, og at måten det er lagt til rette for medvirkning er en faktor for god ledelse. Medvirkning og involvering sikres

gjennom god informasjonsflyt og god kommunikasjon, og kommer frem gjennom dokumentasjon og møteplasser.

4.1.2 Lojalitet til det vitenskapelige

Det som skaper frustrasjonen hos medarbeiderne er spesielt knyttet til de beslutninger som oppleves er tatt på annet grunnlag enn det som er vesentlig for medarbeiderne, der det som omhandler faget og det vitenskapelige ikke er ivaretatt. Det er vesentlig for medarbeiderne at instituttleder er lojale til det vitenskapelige, som ligger på instituttnivå og ikke lar seg bare diktere av de øvre nivåene, men fremmer medarbeidernes sak. Fakultetsnivå og rektornivå er opptatt av andre ting enn instituttnivå. At det handler om hvordan man utøver lederrollen, og at instituttlederen også pleier relasjonene opp i linja er viktig, men ikke på bekostning av de sakene som er fundamentalt viktige for de vitenskapelige ansatte.

En god leder må forholde seg både oppover og nedover. (...) Men oppover skal man delvis påvirke på en god måte, og representere noe. Og delvis må du ta ned det som kommer ovenfra som en må ta ned. Også må du ha legitimitet til å ta det nedover. Noe må man bestemme selv og andre ting må man kunne forsvare at dette fikk jeg ikke endret der oppe eller at dette har jeg ikke fått jobbet med å få endret der oppe. Så den linken imellom er en viktig del for all type ledelse. Og da vil jo hvordan man opplever ledelsen sin være avhengig av hvordan den ledelsen har sin relasjon oppover. For det påvirker hva en kan gjøre her, hva en ikke kan gjøre her, og hva som kommer hit, etter hva man skulle synes om litt forskjellig. Så jeg tror nok også det påvirker arbeidsmiljøundersøkelsen, men det er en litt sånn, en sånn følelse her om at man må passe på at man ikke får fakultetet for nært. For de er opptatt av ting som vi ikke er opptatt av. (A1-2)

Så for at man skal få til god ledelse eller gode relasjoner, eller hva jeg skal kalle det for, så er vi avhengig de vurderingene som ligger bak og som er forståelig fra et vitenskapelig ståsted. (A1-2)

En av informantene nevner Campus-prosjektet på NTNU som eksempel. I forbindelse med arealutforming i nytt campus, opplever han at det er krefter i sentraladministrasjonen som legger vekt på ideer om arealbruk som verken støtter forskernes behov i sitt virke eller studentenes behov for studentareal og gode undervisningsareal.

For de jobber veldig tett opp mot at det skal være minst mulig arealbruk på alt, og det skal være mest mulig fellesareal og minst mulig areal tildelt bestemte miljø. Også ser jeg at det kolliderer tvert imot faglige prioriteringer, blant annet at vi ser på student-siden hvor viktig det er å ha identitetsareal for studentene, slik at de får bygget et studentmiljø, et studiemiljø, bli kjent med hverandre, få et sosialt faglig miljø som er helt essensielt for å lykkes faglig og få gjennomslag for utdanningen. (...) Det samme på faglig side, den ideen om å bruke minst mulig slik at man ikke får plass til kontorareal, da ser jeg at; OK, greit så har man den arealnormen som man må forholde seg til. Men så hadde det gått an å gjøre mye der hvis man hadde lagt behovet for arbeidsplasser, lagt premisser for utformingen av bygningene. Men slik det er lagt opp skal dette komme opp på et senere

tidspunkt enn utformingen av bygningene, og da blir det ikke mulig. (..) Du sloss mot noen krefter som ikke alltid er tydelige og eksplisitt. (A2-2)

Informantene er opptatt av at en god leder har sin lojalitet til det vitenskapelige, og ikke blindt til de øvrige nivåene i organisasjonen eller til det administrative.

4.1.3 Kollegial ledelse

Det er en oppfatning om at ledelse i academia utøves best felles, at selv om det er utvalgte ledere med gitt mandat, er den sanne formen for ledelse konsensuell og leder skal være en som tjener fellesskapet på best mulig måte. Den utøvende ledelsen er dermed i et snudd hierarki, med mest makt nederst. Innenfor instituttet skal det være flat struktur, det er tillitsbasert relasjon mellom ledelse og medarbeidere, og leders oppgave er å bringe medarbeidernes synspunkter og saker opp i systemet. Leders lojalitet ligger til det vitenskapelige og derfor også til medarbeiderne på instituttnivå.

Jeg tenker at universitetet i sin ideale virksomhet er en kollegial ledelse da, alle har et ansvar, og det er derfor jeg vil ha medarbeidersamtale med alle, for å få litt tilbake. (...) Autonomi er viktig, men ledelse er noe vi utfører sammen, ledelsen gjør det sammen med kollegaene. (L2)

Så det betyr at man til en viss grad må være fellesskapets tjener, som tar de beslutningene som må tas med hvor alle ville tatt den samme beslutningen. (A1-2)

Ja det er på en måte en litt snudd pyramide i academia, fordi det er sånn at det er ingen som kan mer enn professoren når det gjelder virksomheten og det den utfører. Og det er godt poeng per definisjon. Det finnes bare likemenn til en professor. Det betyr at en må tenke annerledes på ledelse, det vil ikke funke med direktiver ovenfra, med mindre det gir klanglyd hos de vitenskapelige som kjenner det på gulvet. Og det må du som leder håndtere, og ha aksept for i det du leder. (A1-2)

At ledelse utøves av en av folket blir trukket frem, og her spiller det faglige veldig sterkt. Det blir fremhevet at for å kunne ha legitimitet i fagmiljøet, må en som leder komme fra faget, vite hva undervisning og forskning er og hvilke utfordringer vitenskapelige ansatte har.

Det kommer også frem at lojaliteten til kollegaene er til de vitenskapelige ansatte og ikke teknisk-administrative ansatte i den forstand at deres tid er mer verdifull enn de teknisk-administrative ansatte sin tid. Det kommer også frem en holdning om at det prioriteres vitenskapelige stillinger over teknisk-administrative, selv om det hadde vært til stor avhjelp for de vitenskapelige å ha mer teknisk-administrativ støtte.

Du må ta kontakt med prosjektøkonom et antall uker før fristen, fordi at vi har to stykker og de skal serve alle. Og det er ingen mulighet til å rekke det hvis folk kommer en uke før. Allikevel så kommer folkene en uke før. Hva er det for tull? Det er litt sånn manglende respekt for administrasjonen og andre kolleger som kollegaer, da de skal også rekke barnehagen og få arbeidstiden til å gå opp.

(A2-1)

4.1.3.1 Kultur for valgt ledelse

På et spørsmål om ordningen med ansatte ledere på åremålsstillinger, kommer det frem på begge instituttene at selv om det har vært ansatte ledere i ti år på universitetet, oppleves det fremdeles i praksis som at lederne er valgt. Det ligger i kulturen at leder bør komme fra enheten, at det handler om å kjenne folkene, kjenne til kulturen og det vitenskapelige fundamentet som enheten er bygget på. Det kommer frem at de opplever at de er forskånet for de eventuelle negative konsekvensene det kan ha å ha en ordning med ansatte ledere, da de som har vært instituttleder de siste periodene har blitt rekruttert fra internt i enheten. Det antydes at selv om instituttlederene som sitter nå er ansatt etter ansettelsesprosess, er deres kandidatur jobbet frem og støttet av kollegiet som om de var valgt.

Vi må ha en leder som bryr seg om oss. Og derfor er jo leder her valgt etter alle praktiske formål. (...) Jeg tror det [ordning med ansatte ledere] har hatt ingen innflytelse her på instituttet. Vi ville hatt akkurat samme leder i et valgt system. (A1-2)

Det kommer også frem en oppfatning om at når det ikke er valgt ledelse, trues den akademiske friheten.

Så det er en viktig sikkerhetsventil om ikke annet, mot ganske stor misnøye og dårlig ledelse, det med demokrati. Men som det prinsipielt viktige er koblingen opp mot akademisk frihet, for jeg vil si at akademisk frihet, det fungerer ikke på institusjonsnivå uten at du har valgte ledere. (A2-2)

Det oppleves også skummelt å få en leder som ikke er fra enheten, som kan ha andre motiver, verdier og tanker om hvordan enheten skal drives enn det kollegaene på enheten har. En informant går så langt som å si at de ansatte ved instituttet ville reagert og satt en stopper for det dersom de fikk en instituttleder som de ikke hadde sansen for.

Hvis vi ser for oss at vi hadde fått en instituttleder som vi synes er en idiot, tror jeg at det hadde vi kneblet, det hadde vi stoppet. (A1-2)

Informantene fremhever at de foretrekker en form for kollegial ledelse, der instituttleder kommer fra samme fagområde og arbeidsmiljø og tar sine beslutninger i samråd med sine fagfeller. Selv om leder ansettes i åremål, oppleves leder som valgt av sine egne, og det foretrekkes.

Basert på disse funnene kan en si at de demokratiske tradisjonene for medvirkning, involvering og kollegial ledelse står stekt som faktorer for god ledelse i academia.

4.2 Ledelse mellom nivåene

Det kommer frem mange tilbakemeldinger rundt ledelse mellom nivåene på universitetet, og at det har betydning hvordan instituttleder forholder seg til nivåene. Den eventuelle frustrasjonen som finnes hos medarbeiderne, er knyttet til beslutninger som er tatt på øvre nivå i organisasjonen eller fokus på andre saker enn det som er viktig for medarbeiderne på instituttnivå.

Det som skaper størst frustrasjon er det som blir bestemt på nivå 1. (A1-2)

Jeg har videre delt inn denne kategorien i underkategoriene *akademisk frihet og autonomi* og *mer styring oppleves negativt*.

4.2.1 Akademisk frihet og autonomi

Det ytres også en bekymring rundt utviklingen på universitet, da økt grad av lederbeslutninger og styringsmekanismer fra øvre nivå gjør at det utfordrer noe av det fundamentale med det å jobbe på universitetet, den frie forskningen. Flere trekker frem at det som motiverer de vitenskapelige ansatte i jobben, er muligheten til å forske innenfor de feltene en synes er interessante og at det ikke skal styres på noe vis. Den motivasjonen kommer innenfra og kan ikke dikteres fra tildelingsbrev eller strategiske satsninger. Akademisk frihet knyttes også opp mot autonomien til hver enkelt, det å bestemme selv hva man skal forske på. God ledelse er derfor ledelse som legger til rette for grunnverdiene akademisk frihet og autonomi.

Forskningsmessig kan vi ikke drive på med mye mer enn det vi driver med, det er egenmotivasjonen som gir mest av resultater. (L2)

Det er et langsiktig konsentrasjonsarbeid. Poenget mitt er at hvis man virkelig ønsker at folk skal ha det drivet, at de skal ha den interessen for jobben sin at de faktisk jobber så mye som de gjør, så kan en ikke føle at man er en del av et ovenfra-og-ned-system. Det tror jeg dreper motivasjonen til folk. (A2-2)

Det som er spesielt med academia er det store autonomien som ligger på forskningsdelen for så vidt. Undervisningen er jo koordinert, den er jo det. Den gjøres i fellesskap. Forskningen er individuelt bestemt, den er ikke styrt. Så det å prøve å styre forskningen kan kanskje sammenlignes med å gjete katter, det er nok sannsynligvis veldig krevende. Det kan ikke styres med den typen autonomi man har på universitetet. (A1-2)

Så har jeg jo sett fra tidligere arbeidsplass andre eksempler, der lojaliteten i større grad går oppover da enn nedover. Det tror jeg vil fungere dårlig på en sånn arbeidsplass. Jeg tenker at det henger litt sammen med hva som tenker om akademisk frihet da. For jeg følger også den nasjonale debatten litt og jeg merker at i litt for stor grad, i hvert fall nasjonale debatten nå, så begynner akademisk frihet å handle om institusjonene sin frihet til å gjøre som de vil. Men akademisk frihet skal jo i utgangspunktet handle om forskningens frihet, altså friheten til den enkelte ansatte til å velge retningen på sin egen forskning og kommunisere den forskningen. Og selvsagt, det er der den akademiske friheten skal ligge. Og all den tid du kan si at institusjonene sin ledelse ikke er et uttrykk for, pompøst å si det som det er, liksom det kollektive faglige da, demokratisk oppover, så er jo ikke den ledelsens frihet et uttrykk for akademisk frihet. Da kan økt autonomi til ledelsen bli det motsatte av akademisk frihet, avhengig av hva den ledelsen gjør da. (A2-2)

Det kommer også frem at vitenskapelige ansatte jobber mye mer enn det de skal og burde, og at de bruker helger og kvelder på konsentrasjonsarbeid som forskning fordi arbeidsdager blir spist opp av ad-hoc besøk på kontoret og administrative oppgaver.

Det gjør at en setter seg og jobber på kveldstid og i helger slik at en kan sitte hele dager uavbrutt for å bli ferdig med artikler, det funker ikke med et par timer her og et par timer der. Du bruker så lang tid til komme deg inn i, hva var det jeg holdt på med her. (A2-2)

Informantene påpeker her at en god ledelse er å ivareta den akademiske friheten og autonomien som de vitenskapelige ansatte utøver på instituttnivå.

4.2.2 Mer styring oppleves negativt

Det kommer frem at informantene ikke er fremmed for å bli styrt på undervisningsdelen av arbeidsoppgavene, men flere informanter trekker frem en bekymring rundt det at det oppleves som at det er flere og flere styringsmekanismer knyttet til forskningsdelen som har inntrådt de siste årene og at det oppleves som negativt. God ledelse er å balansere og oversette slik at det er forståelig fra et vitenskapelig ståsted, ikke styring nedover.

På den ene siden trekkes det frem at medarbeidere på instituttnivå ikke bryr seg om en del føringer fordi det ikke interesserer og eller gir mening i forhold til deres fag.

Men vi lytter jo dårlig til og bryr oss ikke om det som ikke gir logikk i vårt fag, det bryr vi oss ikke om. Så det kan jo være et ledelsesproblem, at de ikke oversetter, ikke får oss til å gjøre det de ønsker å sånn da. Men jeg som vanlig professor, det skal mye til for at jeg... Jeg er jo ikke interessert i hav og kyst. Det kan være en satsning det, men det er ikke mitt bord. (A1-2)

På den andre siden presenteres en generell bekymring for at økt fokus på styring og strammere rammebetingelser fra øvrige nivå er med på å bryte ned motivasjonen til å jobbe i akademia.

Det er nok en ulempe at den balansen har blitt forskjøvet litt. Du har noen forventninger utenifra, og noen rammer innenfra, og de rammene er for stram til at en får gjort det til den kvaliteten som en ønsker seg da. (A2-2)

Oppsummert sier informantene at god ledelse utøves når beslutninger er begrunnet fra et vitenskapelig ståsted, og at lojaliteten til instituttleder ligger på instituttnivå. Det som utfordrer god ledelse, er når beslutninger tas på øvre nivå i organisasjonen, at disse ikke er logiske for de vitenskapelige ansatte, eller at man opplever at beslutninger eller styringsmekanismer blir tvunget på fra øvre nivå.

4.3 Relasjonell ledelse

Forholdet de ansatte har til leder og måten leder forvalter den relasjonen er med på å forme medarbeiderne sin opplevelse av leder. Det som fremheves er leders evne til å

forstå og støtte medarbeiderne, bruke dialogbasert kommunikasjonsform, bygge under autonomien, være tilgjengelig for den ansatte, bygge tillit og lede tillitsbasert, legge til rette for gode, åpne og transparente medvirkningsprosesser, være tydelig i beslutninger, og etterlevelse av beslutninger. Alle disse faktorene understøtter relasjonsorientering i ledervirket.

Og så er jo han generelt veldig tilgjengelig, og det er helt ubegripelig for meg hvordan han får tid til alt sammen. (A2-1)

Da opplevde jeg instituttleder som veldig lyttende, ikke skråsikker, og en som ikke hadde bestemt seg på forhånd på hvordan løsningen skulle bli. Jeg pleier å si som direktøren i Trønderenergi sier på alle konferanser – en må bry seg om folk som leder. Det er litt det jeg opplever, at han bryr seg om folk. (...) Det er dialog begge veier, og ikke så hierarkisk. (A2-2)

L2 sier det er fordi han har innsikt i det faglige at han kan utøve relasjonell ledelse, han forstår bedre hvorfor og hvordan de vitenskapelige ansatte reagerer på det som skjer og kan benytte den forståelsen når han planlegger og utøver ledelse, og at det er det som gjør det morsomt og interessant.

Dette synes jeg er veldig interessant da, man jobber i blanding av hierarkisk ledelse og det du kaller relasjonell ledelse. (L2)

Det er den faglige forståelsen hos leder som er med på å bygge det relasjonelle forholdet. På spørsmål til A1-2 på hva han legger i relasjonell ledelse, svarer han:

At man kommuniserer godt. Fordi ledelsen her er i samme fag som mitt, så kommuniserer vi mye enklere enn på tvers av fag. Det er mye enklere å danne det relasjonelle, fordi vi har det helt grunnleggende felles i bunn. (A1-2)

Det oppleves i hele tatt helt nødvendig for å kunne utøve ledervirket å være relasjonell.

Går det an å tenke seg en ledelse som ikke er relasjonell? (A1-1)

Følgende presenteres underkategoriene *støtte medarbeiderne*, *motivere* og *rolleforståelse*.

4.3.1 Støtte medarbeiderne

En av de viktigste faktorene som blir trukket frem er lederens evne til å støtte medarbeiderne i den jobben de gjør. Det er både i form av å motivere og inspirere, men særlig det å legge til rette for at medarbeiderne får utført arbeidsoppgavene i arbeidshverdagen. Det kan være system og retningslinjer og informasjon som beskrevet ovenfor, som er med på å bygge opp under autonomien til medarbeiderne. Men også det å skjerme medarbeiderne slik at de får ro til å gjøre det som forventes av en i det daglige. Det legges vekt på at leder forstår at det er medarbeiderne som er den faglige ekspertisen innenfor sitt område og som best kan avgjøre hvordan de skal utføre jobben sin.

4.3.1.1 Tilrettelegge og trygge

Støtte til å utføre sine oppgaver settes høyt, og det trekkes frem viktigheten av å oppleve at ledelsen tilrettelegger for at en skal kunne gjøre jobben sin best mulig. Når motivasjon til å inneha jobben handler om innholdet og ikke om belønning, blir tilrettelegging og trygghet desto viktigere for medarbeiderne.

Og sånn grunnleggende sett så har jeg en ledelse som gjør at jeg får holde på med det jeg vil gjøre, og som gjør at jeg jobber her og ikke i [et annet foretak] hvor jeg ville tjent femdobbel så mye. Jeg føler jo at de gjør sitt beste for å få tilrettelagt for det. (A1-2)

Men ledelse er viktig for, i hvert fall for meg da, kanskje fordi jeg er litt sånn utrygg som person. Jeg trenger den tryggheten og roen rundt meg for å få til de tingene, så jeg ikke trenger å gruble på om sjefen min skal omorganisere enheten min eller legge den ned, eller den type ting. Eller om vi får inn de ressursene som er forespeilet. Så hvis det kan skape ro og trygghet i arbeidssituasjonen, og gir klare linjer for hvor mye ressurser du får. (A2-1)

Informant A2-1 forklarer hvordan hun ville reagert i en lignende situasjon, da hun hørte om en instituttleder som hadde foreslått faglig samarbeid ovenfor en medarbeider ved et annet institutt:

Altså dette er mitt prosjekt, jeg har ikke tenkt å jobbe med disse andre som har et helt annet fokus liksom, jeg har jo alliert meg med de folkene jeg vil jobbe med. Jeg vil ikke gå inn i sånn bare fordi instituttet synes at tverrfaglighet hadde vært fint. Altså, vår instituttleder her ville jo aldri finne på å legge seg oppi sånne ting selv om hensikten i bunn og grunn var god da. (A2-1)

4.3.1.2 Skjerme

Lederne ser det som viktig å velge ut hvilke prosesser som de skal involvere medarbeiderne i og ikke, da de ser at de får mange saker på sitt bord som instituttledere, og å involvere medarbeiderne på alt vil ta vekk tid fra kjerneoppgavene som er forskning og undervisning. For mange medvirkningsprosesser samtidig kan oppleves som «støy» for de ansatte, at fokuset blir feil.

Jeg har det som en generell tanke at du kan høyest kjøre en eller to store prosesser på instituttet samtidig. Gjør vi noe annet blir folk trøtt og forstår ikke helt. Vi har forsøkt å følge det, og vi er fortsatt inne i en ganske stor krise på den siden, medvirkning orker man ikke å holde på med i lengden. (L2)

Men det er også noe med å ikke bruke for mye tid på den kommunikasjonen heller. Så det er en avveining om hva man skal kjøre prosess på og hva man ikke skal kjøre prosess på. (...) Jeg beskriver at det er en avveining, for vi kan ikke ha medvirkning på alt. Vi har andre ting å holde på med. (A1-2)

Samtidig så merker jeg litt i kollegiet her at det er veldig mye som skjer nå. (...) I tillegg til den stramme økonomien, som gjør at mange begynner å bli sliten kanskje, av prosesser og endringsprosesser. Og det gjør det ganske vanskelig også, å få til god medvirkning. Du vil jo at folk skal ha litt arbeidsro også til å gjøre jobben sin og ikke bare drive å tenke på alle disse prosessene som går. Det

er nok en begrensning i hvor mange slike prosesser en kan ha kjørende samtidig i et fagmiljø uten at det går ut over arbeidsmiljø og den vanlige jobben som folk skal gjøre med forskning og undervisning. (A2-2)

4.3.2 Motivere

God ledelse er også å sørge for at medarbeiderne er motiverte til å utføre jobben sin, både når det gjelder å holde produksjonen oppe og for å sørge for at man ikke blir ineffektiv.

Mitt mål er jo at alle ansatte skal være motivert og skal jobbe så godt som man kan innenfor sitt fagområde. Det er et godt nok mål, vil jeg si. (L2)

Jeg fokuserer på hva som er oppdraget vårt da. Passer på å hente frem det. For eksempel har vi hver femte publikasjon som vi feirer (...) Det er jo med på å holde fokus på publisering for eksempel, at vi møtes for å bygge motivasjonen for å søke ekstern finansiering og sånn, sant ja. (L1)

4.3.3 Rolleforståelse

Leders rolleforståelse blir trukket frem som veldig viktig. Det er både knyttet til behovet for å forstå beslutninger, oppleve tydelighet fra lederleddet som beskrevet ovenfor, men også knyttet til å oppleve en form for trygghet om hvor medarbeidere opplever at instituttleder står i saker og har sin lojalitet – til det vitenskapelige og til det som er viktig på instituttnivå. L2 beskriver også at han har jobbet mye med rolleforståelse, ikke bare for deg selv, men for de andre i ledelsen og støttestab for å sørge for mer tydelighet.

Oppsummert sier informantene at god ledelse er knyttet til virkemidler for relasjonsorientert ledelse, og at en opplever støtte, tilrettelegging og skjerming fra leder for å kunne gjøre jobben sin. God ledelse er også knyttet til leders evne til å motivere, men også leders trygghet og rolleforståelse.

4.4 God ledelse påvirker resultater indirekte

På spørsmål om hvordan faktorene for ledelse påvirker resultatene til informantene, svarer de at det ikke nødvendigvis er ledelse som påvirker resultatene, spesielt innen forskningsdelen. Dersom det er lagt opp til god medvirkning, transparente beslutninger og tilrettelegging for at medarbeiderne får gjort jobben sin, påvirker det positivt å resultatene, men det er mange flere komponenter enn ledelse som gir de vitenskapelige resultatene. Andre komponenter kan være infrastruktur, samarbeidsrelasjoner ved andre institusjoner og fagspesifikke ting. Men det kan påvirke negativt hvis det er for mye styring eller stramme rammebetingelser, og hvis man opplever dårlig ledelse slik at tilliten er borte.

Men jeg tror sammenhengen er mer innfløkt da, fordi disse folkene som, og vi har bra antall med veldig flinke folk hos oss, som får sånn 'Center of Excellence' og masse publikasjoner. Og det produserer de jo i hovedsak basert på seg selv og sine kollegaer og utstyr og mulighetene som instituttet gir dem. Og da kan de

tillate seg litt frekkhet da. Det henger sammen på veldig mange sammenvevde måter, det er ikke sånn at support fra leder nødvendigvis gir veldig mange publikasjoner og sentere. (A2-1)

4.5 Andre funn

Informantene sier også faktorene for god ledelse påvirker arbeidsmiljøet både direkte og indirekte, det er med på å skape åpenhet og transparens som igjen fører til en opplevelse av rettferdighet i prosesser. Men også at eventuelt fravær av faktorer er det som påvirker arbeidsmiljøet negativt, og at det kan man fort merke.

Leders evne til å tydeliggjøre mål og retning for virksomheten blir også trukket frem som viktig faktor for ledelse.

Flere informanter bringer frem personlighet hos leder som en viktig faktor for god ledelse. De tar frem at det er personlige egenskaper hos leder som gjør de spesielt egnet i virke.

Det er ikke vesentlig forskjeller mellom hvilke faktorer for god ledelse som instituttlederne trekker frem og de medarbeiderens trekker frem, de har stort sett trukket frem de samme aspektene. Forskjellen er mest at de har sett det ut ifra sine to perspektiv; instituttlederne har trukket frem hvordan de jobber for å utføre de god ledelse, mens medarbeiderne har fokus på hvordan faktorene for god ledelse påvirker deres arbeidshverdag.

Jeg har undersøkt to ulike enheter både i form av faglig forskningsfelt og størrelse på enhetene. Det er likevel ikke noe forskjell på faktorene for ledelse som trekkes frem, de er ganske så like selv om lederspennet til de to instituttlederne er nokså ulike. Medarbeiderne ser også ut til å trekke frem de samme faktorene for ledelse. Det kommer frem at fra informant A2-1 at hun er imponert over at instituttleder rekker over alle og kan være så tilgjengelig som han kan tross størrelse på institutt og mengde lederoppgaver.

4.6 Oppsummering - resultater fra undersøkelsen

Mine informanter beskriver at god ledelse utøves når det bygges opp under de sterke demokratiske tradisjonene som finnes i akademia. Høy grad av medvirkning og involvering i prosesser er viktig, og ledelsen skal ha sin lojalitet til det vitenskapelige. God ledelse knyttes også til leders relasjonsorientering, at tillit skapes gjennom faglig forståelse og dialogbasert kommunikasjon. Leders evne til å støtte, tilrettelegge og skjerme medarbeiderne fremheves, i tillegg til evne til å motivere og utøve rolleforståelse. Eventuell frustrasjon som medarbeidere kjenner på, er knyttet til beslutninger som er gjort på øvre nivå i organisasjonen.

5 Analyse og diskusjon

Jeg har ovenfor presentert resultater fra undersøkelsen jeg har gjort som sier noe om hva som kjennetegner god ledelse i akademia. Videre skal jeg analysere og drøfte mine resultater opp mot den teorien som jeg har plukket ut.

Analysen har jeg delt inn i noen hovedtema som jeg mener sammenfatter mine funn fra undersøkelsen og det utvalgte teorigrunnlaget opp mot problemsstillingen min. Jeg vil først diskutere hvordan mine informanter kjennetegner god ledelse i akademia. På bakgrunn av denne diskusjonen vil jeg gå nærmere inn på hva som utfordrer god ledelse i akademia.

5.1 Ledelse knyttet til universitet som organisasjon

Minzbergs (1983) beskrivelse av det profesjonelle byråkratiet, med desentralisert makt i operative kjernen, og høyt kompetente fagarbeiderne på nederste nivå i organisasjonen, er gjenkjennbart i den empirien som kommer frem i undersøkelsen. Både ledere og medarbeidere beskriver med selvfølgelighet at de ikke blindt tar til seg føringer eller direktiver fra øvre nivå i organisasjonen. Det må forstås og forklares fra deres eget vitenskapelige ståsted for at det skal gi logikk i deres fag, og det blir ledernes jobb å oversette budskap og legge til rette for medvirkningsprosesser som gir føringene mening. Mål, mening og retning er viktig, men budskapet som kommer fra andre nivå i organisasjonen oppleves ikke nødvendigvis relevant hvis det ikke knyttes direkte til fagområdet på enheten.

Verdiskapningen på universitetet skjer i samspillet mellom de vitenskapelige ansatte og studentene på nivå 3 i den operative kjernen i Mintzbergs modell, og fagområdene på nivå 3 er så fagspesifikke og spesialiserte at det er unaturlig å tenke tverrfaglig samarbeid på tvers av enheter. De vitenskapelige ansatte samarbeider gjerne, men da med fagfeller, de som kommer fra samme fagbakgrunn, da det er det vitenskapelige grunnleggende i faget som gir mening for den enkelte.

Relasjonen mellom operativ kjerne og støttestab internt i organisasjonen slik Mintzberg beskriver det profesjonelle byråkratiet, kommer også til uttrykk i mine funn. I empirien bekreftes det at administrative staben ikke får den respekten som de fortjener, at de vitenskapelige ansatte ikke respekterer de administratives tid og kapasitet, men også den generelle holdningen om at det administrative ansatte er mindre verdt som arbeidsstokk enn vitenskapelige kommer til uttrykk. Det er lagt merke til at det heller ansettes vitenskapelige ansatte i stillinger, enn teknisk-administrative, de teknisk-administratives rolle som støtte til de vitenskapelige og til kjernevirksomheter er degradert ift. det som produseres av verdi fra de vitenskapelige.

I motsetning til en privat virksomhet, handler universitetets måloppnåelse og resultat om å oppfylle samfunnsoppdraget, og ikke om økonomisk gevinst. Dette ligger ganske dypt i medarbeidernes motivasjon, det er det vitenskapelige arbeidet som driver de og det er der verdiskapningen skjer. Dette er likt slik både Ladegård og Vabo (2010) beskriver den *høykompetente medarbeider*, og slik Rasmussen (2014) beskriver den *fagprofesjonelle medarbeider*. Informantene bekrefter også at det ikke er ledelse i seg selv som skaper resultater, det er mange faktorer som spiller inn.

5.2 Ledelse med demokratiske tradisjoner

De demokratiske tradisjonene som en gjenkjenner i den norske arbeidslivsmodellen som Levin et. al. (2012) skriver om, er godt gjenkjennbar også i min undersøkelse, i tillegg til de demokratiske tradisjonene som universitet om organisasjon også har. Det er i utgangspunktet høy grad av tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og også til myndigheter, og det er lagt til rette for gode samarbeidsforhold gjennom ulike formaliserte organer. Tilliten og velviljen er likevel hovedsakelig knyttet til instituttledernivået, og er mer sviktende opp mot de andre nivåene i organisasjonen.

Den generelle velviljen og ønsket om samarbeid mellom partene er innfelt i kulturen, det forventes at saker og beslutninger blir drøftet i fellesskap og at alle medarbeidere skal få muligheten til å medvirke og si sin mening. Medvirkning og gode medvirkningsprosesser er noe som alle mine informanter setter veldig høyt, og da i form av den uformelle medvirkningen som hver enkelt kan delta i, og ikke nødvendigvis gjennom de formelle kanalene for medbestemmelse. Det forventes at leder er god på å både legge til rette for god medvirkning, men også å sørge for at medvirkningen er reell, og at det gir en merverdi i beslutningsprosesser både for ledere og for medarbeiderne. Det handler om god informasjonsflyt, tilgjengelighet av dokumentasjon og tilrettelagte møteplasser for at informasjon, medvirkning og involvering kan skje. Det er med på å bygge opp under transparente og åpne prosesser, og gjør at medarbeidere opplever seg rettferdig behandlet.

5.2.1 Demokratisk ledelse

De demokratiske tradisjonene som råder på universitetet blir bekreftet i empirien. Både ledere og medarbeidere legger vekt på at ledelse er noe en gjør i fellesskap, at det er sterk grad av tillit mellom ledelse og medarbeidere, og at det legges vekt på god og dialogbasert kommunikasjon mellom partene. Dokumentasjon og møteplasser er viktige virkemidler for at kommunikasjonen skal flyte godt, om tydeligheten i budskapene er også viktig for at forståelsen skal være god.

Informantene er opptatt av at de trenger en leder, men at denne lederen skal serve fellesskapet. Som Levin et. al (2012) er inne på, bekreftes at det er en *nødvendig funksjon* i organisasjonen, men ikke nødvendigvis en nødvendig person. De bekrefter behovet for en fellesskapets tjener, slik Sørhaug (2004) beskriver det, som en autoritet som ikke nødvendigvis er knyttet til en bestemt person, men som gjerne kan gå på omgang. Kulturen for valgt ledelse er fremdeles sterk i de enhetene jeg har undersøkt, og den formen for ledelse som har sin legitimitet gjennom det faglige virke sitt, *kunnskapsledelse*, og ikke lederposisjonen i seg selv, er ledelsestradisjoner som står sterkt. Dette er, ifølge Rasmussen (2014), en sterkere form for ledelse, da det skaper en større påvirkningskraft når medarbeidere frivillig velger sin autoritet, fremfor å få den tildelt. Det er tillit til at leder vil det beste for fellesskapet fordi hen har forståelse for hva medarbeiderne står i hver dag gjennom egen erfaring. Denne formen for ledelse står i kontrast til både den tradisjonelle hierarkiske ledelsestradisjonen som stammer fra webersk tradisjon og NPM, og den som George Kenning introduserte med blant annet at «*en leder kan som leder lede hva som helst*», og ikke nødvendigvis trenger den faglige forståelsen. I den demokratiske ledelsestradisjonen er det *relasjonene mellom menneskene* som bygger opp tilliten over tid, og som opparbeider den autoriteten som Sørgård beskriver.

5.3 Ledelse og styring mellom nivåene

Universitetet er en offentlig institusjon og har alle fire styring- og ledelsesmodellene som Larsen (2006) presenterer. Den hierarkiske modellen reflekteres i organisasjonskartet og linjeledelsen, kollegiale modellen er sterkt representert i kulturen og i de demokratiske tradisjonene. Forhandlingsmodellen ser man i styringsstrukturer og kanalene for medvirkning som universitetet har, mens bedriftsmodellen er representert i blant annet budsjetter, regnskap og styringsparameter. Det som utgjør forskjellen er likevel *hvordan* ledelsen blir utført, uavhengig av hvilken modell som er sterkest gjeldene. Med den hverdagen som blir presentert fra informantene er det økende press fra styringsmekanismene, det er mange flere føringer for hvordan de skal gjøre jobben sin enn før. Det er derfor viktig for dem at ledelse utføres på en slik måte at det oppleves håndterbart for den enkelte. Hvis ikke går det på bekostning av de akademiske grunnverdiene akademisk frihet og autonomi, slik som også Aksel Tjora (2019) retter søkelyset til i boka *Universitetskamp*.

De enhetene jeg har undersøkt, retter det økende presset opp til de andre nivåene i organisasjonen, og ikke nødvendigvis til instituttledelsen. Det er beslutninger eller føringer fra fakultetsnivået (nivå 2), rektornivået (nivå 1), eller eventuelt enda høyere i systemet som oppleves fremmedgjørende, og som skaper frustrasjon hos de ansatte på institutt. Nivåene over er opptatt av andre ting enn det som gir logikk for det vitenskapelige arbeidet som skjer på instituttnivå. Instituttleders oppgave blir her å *oversette* budskapet som de andre nivåene presenterer til noe som gir mening for instituttnivået, og dette må gjøres med virkemidler som knyttes mer til den indre motivasjon hos de høykompetente medarbeiderne som Ladegård og Vabø (2010) omtaler. Jeg kommer nærmere tilbake til virkemidlene under punktet om relasjonell ledelse.

Informantene er opptatt av god informasjonsflyt gjennom blant annet dokumentasjon og møteplasser. Medarbeiderne ønsker et forutsigbart system for hvordan informasjonen når dem, og lederne ser det som sin oppgave å legge til rette for det på en systematisk måte. Disse planlagte og systematiske arenaene er del av en *hierarkisk styring* slik Ladegård og Vabø (2010) beskriver det. Det handler om strukturer for forutsigbarhet, koordinering av informasjon som er systematisert og lagt opp regelmessig for medarbeiderne. System for medvirkning faller også inn under dette. En kan også knytte denne formen for styring inn under slik Weber definerte byråkratiet, et system hvor lovmessige og objektive kriterier følges nedover i hierarkiet.

Instituttleders evne til å kommunisere med medarbeiderne, støtte, motivere og skjerme de slik at de får gjort oppgavene sine, er sterkere knyttet til det som Weber kalte *karisma* og som ellers kjennetegnes som *ledelse*; det er egenskaper som er mer personorientert, det er i relasjon og i dialog som leder i form av sin autoritet har med de ansatte at denne formen for påvirkning skjer. Ut ifra denne tolkningen kan en si at *styring* er det som skjer fra nivåene over og ned, knyttet til det systematiske, mens *ledelse* skjer fra instituttleder knyttet til *hvordan* leder håndterer det som går utenfor det systematiske, unntakene eller avvikene fra det som kan struktureres i et system, slik Sørhaug (1996) også definerer det. Styring og ledelse på instituttnivå fungerer i sameksistens, slik også Johansen & Døving (2010) sier. Det er nok situasjonsbestemt hvordan dynamikken er mellom de to, om de betinger hverandre, konkurrerer med hverandre, eller erstatter hverandre, men ved universitetet som har så stor grad av autonomi og selvledelse bør behovet for ledelse være betinget av behovene, ikke bare i organisasjonen, men også hos medarbeidere.

NTNU er et statlig finansiert profesjonell virksomhet, slik Engwall og Lindvall (2012) ser på det, og derfor er også innflytelsen størst knyttet til de statlige føringene og endringene som blir *tvunget* på universitetet gjennom regler og reformer. En ser også økende grad av føring fra markedet som universitetet prøver å etterleve gjennom for eksempel markedsorienterte rangeringer. Det er i utgangspunktet sterke føring, og det oppleves som at påvirkningen fra både stat og marked øker. Spørsmålet er hvordan universitetet tar til seg disse føringene hvis de ikke nødvendigvis er logisk fra et vitenskapelig perspektiv, når *normene* blant de vitenskapelige ansatte er så sterke som de er. Ola Borten Moes ekstreme oppussing har startet, og vår nye minister Sandra Borch har sagt at hun skal følge opp samme politikk som Borten Moe satte i gang. En av de store utfordringene her er den svekkede tilliten som de vitenskapelige miljøene ytrer til styresmaktene, både når det kommer til den overordnede politikken som er ført de siste årene, men også til den nye ministeren. Spørsmålet er om det normative komme i skyggen for det staten og markedskrefter krever av universitetet?

Det jeg likevel observerer blant mine informanter er det som Ese (2019) kaller for reaksjoner på *managerialisme*. En informant snakker om at vitenskapelige ansatte ignorerer beskjeder fra administrative ansatte, og gir blaffen i frister. Vitenskapelige ansatte jobber mye mer enn de skal og bruker helger og kvelder for å sørge for kvalitet i arbeidet, når arbeidstid blir spist opp til andre plikter. Opplevelsen av at ledelsen er valgt av sine egne, er også en form for norm som *vinner over* en tvungen endring til ansatt ledelse. En informant mener til og med at medarbeiderne ville fått *kneblet*, eller fjernet, en instituttleder de ikke hadde hatt tillit til. Dette bekrefter også at det til tross for økt styring, oppleves som at makten fremdeles ligger i kollegiet på instituttnivå. Den økte graden av styringsmekanismer har på den måten en motvekt i de vitenskapeliges kollektive motstand, gjennom virkemidler som *gjemmekontor*, ignoranse, ulydighet og tidvis løgn.

5.3.1 Forskning og undervisning

På undervisningssiden av kjernevirksomheten, er ledelsesbiten preget av koordinering, ansvars- og oppgavefordeling, gjerne styrt av forutsigbare, planmessige studieprogram. Undervisningstiden fordeles ut over de ansatte, og denne delen av arbeidsoppgavene er de vitenskapelige vant til at kan styres mer fra ledelsen sin side, selv om det også forventes at det gjøres i samarbeid med de ansatte. Informantene bekrefter at dette godtas så lenge det er rettferdighet i fordelingen av undervisningstid.

Forskningsdelen av arbeidsoppgavene er mer individorientert, de resultatene man oppnår og kompetansen man utvikler på sitt forskningsfelt er sterkt knyttet til medarbeiderens indre motivasjon og faglige interesse for sitt fagområde. Det er denne delen av arbeidsoppgavene som informantene ytrer en sterk skepsis til at kan eller bør styres fra ledelsen sin side. De styringsmekanismene som ikke stammer fra det faglige ståstedet til forskningsfeltet, men heller fra eventuelle krav om mer effektiv drift, ønske om mer tverrfaglighet eller knyttet til større strategiske satsninger, resonnerer ikke uten videre til logikken. Den økte styringen er økt jobbkrav som påvirker negativt i henhold til Jobbkrav-ressursmodellen til Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel (2004).

Som Tjora (2019) er inne på, fungerer ikke kontroll og styringsmekanismer, som NPM er eksempel på, som motivasjonsfaktorer hos vitenskapelige ansatte. Slike styringsmekanismer må eventuelt *oversettes* på ledernivå og gjøres gjeldene for det faget som utøves på instituttnivå. Da spiller det større rolle hvilke lederegenskaper

instituttleder har og hvilke virkemidler hen bruker, ikke hvilke styringsmekanismer som er. Det går på leders evne til å engasjere og aktivere medarbeiderne, skape mening i de prosessene som er i gang, og samtidig skjerme medarbeiderne fra unødvendige prosesser som de uansett ikke bryr seg om, og som de strengt tatt ikke trenger å ta stilling til for å utøve en god jobb.

5.4 Ledelse som bygger på det relasjonelle

Alle informantene legger vekt på tillitsforholdet mellom leder og medarbeider. De viktigste faktorene for god ledelse er knyttet til åpne og medvirkningsbaserte beslutningsprosesser, dialogbasert kommunikasjon, opplevelsen av at ledelsen bryr seg og er der for å støtte og motivere medarbeiderne i sin arbeidsutførelse. Alle disse faktorene er knyttet til leders relasjonsorientering, hvordan hen forholder seg til relasjonen og benytter styrken i relasjonen for å påvirke positivt. I utgangspunktet handler det om at instituttleder har en forståelse for hvordan medarbeiderne opplever det emosjonelle knyttet til jobben fordi hen har gjort den selv. Hen vet hva som er viktig, hva som motiverer medarbeiderne, hvilke faktorer som påvirker den enkelte og utløser ekstra energi. L2 gikk så langt at han sa det var det som han synes var mest spennende, det å jobbe med hvordan han kunne påvirke prosessene når han vet hvor medarbeiderne kommer fra og hva som motiverer.

Spurkeland (2012) fremhever at relasjonsorientert ledelse handler om en mer jevnbyrdig maktfordeling mellom partene, mer demokratisk utøvd ledelse. At det er tillit og aksept som bygger leders autoritet, ikke posisjonen selv. Det er derfor enkelt å trekke paralleller mellom det som er teorigrunnlaget bak demokratisk ledelse, og det som skrives om relasjonell ledelse, det stammer fra et positivt menneskesyn hvor tro på menneskers kraft og evne til læring og utvikling står sentral. Det er nettopp medarbeidernes opplevelse av kollegial ledelse, og tilliten til at instituttleder forstår hvordan det er å jobbe som vitenskapelig ansatt, og benytter denne forståelsen i relasjonen og i lederskapet, som skaper positiv påvirkning. Medarbeiderne er i seg selv høyt kompetente og har ikke behov for faglige råd og justeringer fra leder da deres motivasjon er indre styrt. Relasjonen er bygget på en tillit til at medarbeiderne gjør jobben sin. Det leder kan tilføye er tilrettelegging for at medarbeidere får utført jobben godt, og støtte opp når medarbeiderne trenger det.

Det relasjonelle handler om *hvordan* leder utøver ledelse ovenfor medarbeiderne. Informantene trekker fram kommunikasjonsform, dialog, *bry seg*, støtte, skjerme og motivere som virkemidler lederne bruker. Det er nok dette som har vært med på å gi høy skår på disse to målingene på ARK, og derfor gir en positiv effekt på arbeidsmiljøet. At lederne bruker relasjonen til å skape gode og positive emosjoner på individnivå, vil ha en positiv effekt på gruppenivå. Her spiller teknikker for positivt lederskap en viktig rolle.

Ved å løfte relasjonell ledelse inn i forståelsen om potensialledelse som Rasmussen (2014) presenterer, kan en si at det er den relasjonelle tilnærmingen som må benyttes for å hente frem og forløse potensialet hos medarbeiderne. Løsningene ligger i de fagprofesjonelle, det er de som har kompetansen. Instituttleders oppgave er å benytte kjennskapen hen har om medarbeiderne til å fasilitere frem og legge til rette for de beste løsningene, slik at summen av medarbeidernes bidrag er større enn enkeltindividenes bidrag hver for seg.

5.4.1 Lederroller

Å være instituttleder er en spesiell rolle, og det er knyttet veldig mange forventinger til den, det gjenspeiles både i svarene fra lederne og fra medarbeiderne. Det kommer frem at det er viktig med rolletydighet, men det kan kanskje komme i konflikt med alle forventningene som ligger til rollen.

Mintzberg (1975) knytter lederrollen inn i fire, den formelle rollen, interpersonlige rollen, informasjonsrollen og beslutningsrollen. Informantene legger vekt på alle disse rollene i min undersøkelse, de tre siste er kanskje de som spiller størst rolle for medarbeiderne, mens den formelle rollen kanskje betyr mest for de øvrige ledernivåene i en organisasjon som universitetet. Kompleksiteten i instituttlederrollen kommer likevel kanskje ikke til sin rett i Mintzbergs tilnærming.

Engwall & Lindvall (2012) presenterer forventinger til den administrative og den faglige delen av rollen som instituttleder. Disse forventningene bekreftes i empirien både fra lederne selv og fra medarbeiderne, og forventningene er i tillegg knyttet opp mot lederleddene opp i nivåene. Informantene bekrefter også de tre ulike perspektivene på lederrollen slik Engwall og Lindvall presenterer det. Det bekreftes at det er opplevelsen av at instituttleder *kommer fra folket* som legitimerer rollen i det profesjonelle perspektivet. At leder legger opp til gode medvirkningsprosesser og leder sammen med medarbeiderne bekrefter det *kollegiale perspektivet*. Det bekreftes også at leder skal stå støtt i beslutninger og følge de opp, slik det *konfliktfylte perspektivet* presenterer.

Det er kanskje Gjerde & Alvesson (2020) som beskriver instituttleders krysspress best mellom øvre nivå i organisasjonen og sine egne medarbeidere på instituttnivå. Det er ikke ønskelig at instituttleder er mer lojal til de øvrige nivåene, som beskrives i rollen som ytelsesdriver. Rollen som impotent ønskes heller ikke. Informantene er veldig opptatt av at instituttleders rolle er å *beskytte* dem fra unødvendig *støy*, at deres motivasjon ligger i utførelse av kjerneoppgavene forskning og undervisning. Når det kommer mye administrasjon, bestillinger og krav fra øvre nivå i organisasjonen er instituttlederen viktig *paraplyholder* som siler ut hva som skal kjøres prosess på ved instituttet og hva hen skal ta beslutninger på uten prosesser. For mange prosesser samtidig fungerer mot sin hensikt, noe både medarbeidere og ledere i min undersøkelse understøtter. Utfordringen for instituttleder er å velge ut hvilke prosesser som det skal kjøres prosess på og hvilke som det bare skal informeres rundt, særlig siden det er viktig for medarbeiderne å *forstå* beslutninger.

5.5 Ideal versus realitet

God ledelse i academia som presentert ovenfor, er basert på hvordan informantene fremstiller det. De tar utgangspunkt i egen enhet, de gir eksempler på hva som fungerer og gir opplevelser som bekrefter det ARK-undersøkelsen gir inntrykk av; her er det god relasjonell ledelse og godt arbeidsmiljø.

Det er også greit å bite seg merke i at svarene til både instituttledere og medarbeidere også er en beskrivelse av det man *ønsker* seg av faktorer for god ledelse, det man vet at man trenger for at ledelsen skal oppleves som god. I mitt intervjukjema hadde jeg med vilje formulert spørsmålene positivt, jeg ønsket å få frem det som fungerer, det som er bra. Men hadde jeg spurt om det som ikke fungerer, om faktorer de opplever at *ikke* er til stede og eksempler på det, ville jeg helt sikkert fått det også.

Ingen ledelse er bare god, det vil alltid være ting som medarbeidere er misfornøyd med. Beslutninger som oppleves feil, egenskaper til lederen som slår feil ut, eller en opplevelse av at relasjonen mellom leder og medarbeider ikke alltid er god. Nye ledere opplever ofte en realitetsknekk når de tiltrer rollen, fordi ledervirket gjerne inneholder mye mer personalmessige og administrative oppgaver enn det de var forberedt på, og som de ikke nødvendigvis har verktøy for å håndtere, som Skorge og Svantesen (2016) også er inne på. Søkertallet til instituttlederstillinger ved NTNU er også forholdsvis lav, så det er ikke nødvendigvis en yndet posisjon og stilling i academia (Universitetsavisa, 2021).

De to enhetene jeg har undersøkt hadde gjennomsnittlig eller høyere skår på de to målingen på *ledelsens relasjonsorientering* og *anerkjennelse fra ledelsen* i ARK 21. Det vil si at de fleste enhetene på NTNU har dårligere skår enn disse to enhetene. Hva det sier om det helhetlige bildet når det kommer til ledelse på NTNU, er vanskelig å si noe om uten videre undersøkelse. Men en kan kanskje antyde at det er rom for forbedring.

Den frustrasjonen som mine informanter eventuelt kjenner på, er knyttet til beslutninger som skjer i nivåene over instituttledelsen. Krav og beslutninger fra fakultets- eller rektornivå som er begrunnet i faktorer som ikke gir mening fra de vitenskapeliges ståsted, kan skape såpass stor frustrasjon at det kan gå ut over arbeidsutførelsen. Professor og verneombud Øyvind Brandtsegg ved Institutt for musikk ved NTNU uttrykker i en ytring i Universitetsavisa 24. august 23 at han opplever NTNUs ledelse og administrasjon som ugjennomsiktig og lukket (Universitetsavisa, 2023). Han etterspør mer transparens i prosesser, reell medvirkning for medarbeidere og beslutninger som er tatt på bakgrunn av det vitenskapelige. Han opplever at rektor og administrative ledere bare godtar myndighetenes innskjæringer og krav uten å kjempe for hva som er best for kjernevirksomheten. Brandtsegg uttrykker her de samme poengene som mine informanter uttrykte, og peker på utfordringene med ledelse opp i nivåene i organisasjonen.

Instituttleder skal innfri forventninger fra alle nivå i organisasjonen, og utøvelsen av rollen er derfor både kompleks og krevende. Instituttleder tar imot bestillinger fra øvre nivå og sorterer ut hva som skal kjøres prosess på og hva som bare informeres om videre. Denne skjermingen av de ansatte er veldig viktig for at de skal få levert på samfunnsoppdraget, men det må også skjermes *riktig*. Instituttleder må foreta et oversettingsarbeid for å aktualisere de ansattes ansvar i saker og prosesser for at det skal gi mening for medarbeiderne.

Funnene i undersøkelsen representerer kanskje mer *et ideal* for hva god ledelse i academia er for noe, enn at det gir uttrykk for hvordan det faktisk er i praksis. Sveningsson og Alvessons (2016) undersøkelser bekrefter også at det kan oppleves mer komplekst, kaotisk og *uperfekt* enn det som idealene tilsier, og i realiteten er instituttlederrollen ganske vanskelig. Det å måtte ta vanskelige samtaler med medarbeidere man i utgangspunktet ser på som nære kolleger, eller ikke innvilge lønnspålegg eller andre privilegier fordi man har et totalansvar for instituttets økonomi og virke, kan oppleves både vanskelig, angstfylt og sårt. Som Skorge og Svantesen (2016) var inne på, kan det være krevende å håndtere medarbeidernes u-atferd, og lederne mangler ofte verktøy for å håndtere det. Så lenge ansattperioden er på åremål, vil det også være en vurdering for instituttleder hvor tydelig og tøff hen ønsker å være. Det kan oppleves ubehagelig å gå tilbake fra å være leder til å være kollega igjen, hvis man har ledet i en periode med økonomisk nedgangstid, eller tatt upopulære beslutninger.

Det kan se ut til at betingelsene for å utøve god ledelse i akademia slik som mine informanter ønsker det, er under forandring. Med knappere budsjetter og flere nye føringer på blokka, ser det ikke ut til at det blir mindre styring fra øvre hold i organisasjonen eller fra styresmaktene med det første, heller mer. Slik jeg tolker det, vil det kreve enda mer av lederne i akademia knyttet til den relasjonelle lederkompetansen. Den dialogbaserte kommunikasjonen og virkemidler for positivt lederskap som kan være med på hjelpe lederne i oversettingsarbeidet, vil være viktig for å aktualisere de nye føringene for medarbeiderne. For å forløse det potensialet for gode løsninger hos de faste vitenskapelige ansatte, må de ha hjelp til å aktivere interesse for å bidra. Det blir enda viktigere med gode lærings- og treningsarenaer for ledere på de ulike nivåene i organisasjonen, men spesielt for instituttlederne.

6 Konklusjon

I dette masterprosjektet har jeg tatt utgangspunkt i universitetet som kontekst, og undersøkt hva som kjennetegner god ledelse i akademia.

Det som stikker seg ut som kjennetegn på god ledelse i akademia i de enhetene jeg har undersøkt, er tett knyttet til særegenhetene i UH-sektoren i Norge. De sterke grunnverdiene om akademisk frihet, kollegial ledelse og autonomi preger informantenes oppfatning og forventning til ledelse i stor grad, i tillegg til de norske demokratiske ledelsestradisjonene som vi finner i den norske samarbeidsmodellen.

Informantenes opplevelse av at det er instituttet selv som har den utøvende makten, og at det ikke kan tres beslutninger ned over hodene deres fra øvre hold i organisasjonen, er i tråd med hvordan det profesjonelle byråkratiet blir beskrevet av Mintzberg. De vitenskapelige ansattes selvstendighet og autonomi gjør at leders påvirkning må skje gjennom tilrettelegging og underbygning av de verdiene. Styring og påvirkning som ikke gir logikk i medarbeidernes tilnærming, vil de ignorere, ikke bry seg om eller motsette seg.

Både ledere og medarbeidere legger vekt på de demokratiske tradisjonene. Instituttleder skal være en fellesskapets tjener, noen som har naturlig autoritet i enheten fordi de har faglig integritet og vet hvordan det er å være vitenskapelig ansatt. Leder skal sørge for at strukturene er på plass, at det er god informasjonsflyt, transparens og åpenhet, og gode medvirkningsprosesser. Leder må sørge for gode relasjoner og påvirkning på vegne av de vitenskapelige opp i hierarkiet, og lojaliteten til leder skal ligge til det vitenskapelige. Det som kommer ned av bestillinger, styringsmekanismer eller endringer, må gi mening for medarbeiderne, ellers skapes det en del frustrasjon.

Demokratisk lederstil handler om at leder ser på medarbeiderne som likeverdige, og at beslutninger tas sammen. Det forventes en relasjonell tilnærming fra leder, med dialogbasert kommunikasjon basert på tillit og tro på medarbeiderne, og at leder støtter, motiverer og legger til rette for at medarbeiderne skal gjøre en god jobb. Kommunikasjonen skal være tydelig, både når det gjøres skriftlig og muntlig.

Å utøve god ledelse i akademia utfordres av mange elementer. Organisasjonens natur og tradisjon som selvstyrt og autonom, gir styrings- og ledelsesforholdene dårlig grobunn i utgangspunktet. Likevel stikker vi oss ut i Norge for at vi har gode samarbeidsforhold mellom myndigheter og organisasjoner, og mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, og dette gir oss noen fordeler når det kommer til styring og ledelse. Gode medvirkningsprosesser, transparent og åpen informasjonsflyt og dialogbasert kommunikasjon er virkemidler som har blitt brukt for å skape tillit siden etterkrigstiden, og ser fremdeles ut til å fungere godt, når det er gjort riktig. Utfordringen er at NTNU har mange organisasjonsnivå, og de virkemidlene ser ikke ut til å fungere like godt mellom de øvre nivåene. Mål og mening når ikke alltid frem til de ansatte på nivå 3, og det skaper frustrasjon.

Det ligger mange forventninger til en god leder i akademia, både på den administrative siden og på den faglige siden. Når det kommer til stykket, er disse idealene vanskelige å leve opp til. Instituttledere opplever nok ofte å være i skvis mellom det som forventes av en i de ulike nivåene i organisasjonen, og det kan være mer komplekst og kaotisk til tider enn det som kommer frem i undersøkelsen min. Samtidig har instituttledere

kanskje den viktigste rollen på NTNU, som har resultatansvar for at instituttet leverer på samfunnsoppdraget. Med økt krav og press på instituttlederrollen, bør det kanskje investeres mer på tid til læring og trening på god relasjonell ledelse for instituttlederne, for at de skal gjøres i stand til å være den gode lederen de vitenskapelige ansatte på NTNU trenger.

Referanser

- Bryman, A. (2008, Juni 5.). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, ss. 693-710.
- Christensen, M., & Undebakke, K. G. (2013, Oktober). *ntnu.no/ark*. Hentet August 23, 2023 fra <https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/Rapport+KIWEST.pdf/72246001-923c-4b49-9777-3ac48ed2f138>.
- Drønnen, M. (2020). *Positivt lederskap*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Engwall, L., & Lindvall, C. E. (2012). Leaders of modern universities: Primi inter pares or chief executive officers? I S. Tengblad, *The Work of Managers towards a practice theory of Management* (ss. 206-225). Oxford: Oxford University Press.
- Ese, J. (2019). *Defending the University? Academics' reaction to managerialism in Norwegian higher education*. Karlstad, Sverige: Universitetstryckeriet, Karlstad 2018.
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, ss. 124-151.
- Gotvassli, K. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo: CAPPELEN DAM.
- Hellesøy, O. (2020). God ledelse - vaksinasjon mot utbrenning. I A. Roness, & S. B. Matthisen, *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (5. utg., ss. 320-343). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, M. B. (2020). *Studieprogramledelse i høyere utdanning - i spenningsfelt mellom struktur og handlingsrom*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).
- Khrono. (2022, Mai 12.). *Khrono.no*. (T. Lie, Redaktør, & E. Tønnesen, Produsent) Hentet August 15., 2023 fra <https://khrono.no/ola-borten-moe-kaster-styret-i-forskningsradet/687349>
- Khrono. (2023, August 4.). *Khrono.no*. (T. Lie, Redaktør, & M. Arnesen, Produsent) Hentet August 15., 2023 fra <https://khrono.no/borch-blir-mott-med-skepsis-jeg-er-ingen-kunnskapsfornekter/798774>
- Khrono. (2023, Januar 1.). *Khrono.no*. (T. Lie, Redaktør, & M. Arnesen, Produsent) Hentet August 15., 2023 fra <https://khrono.no/ola-borten-moe-lover-en-total-makeover-i-2023/744649>
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Endring som praksis: Endringledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2014). *regjeringen.no*. Hentet August 4., 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/?ch=3>
- Kvålshaugen, R., Wennes, G., & Nesse, J. G. (2019). *Organisere og lede. Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

- Larsen, I. M. (2006). *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler. Mellom fagfellesskap, hierarki, politikk og marked*. Oslo: Unipub.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nielsen, J. K., & Repstad, P. (2006). Når mauren skal være ørn - om å analysere egen organisasjon. I F. Nyeng, & G. Wennes, *Tall, tokning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (ss. 245-275). Cappelen Akademisk forlag.
- NTNU. (2019). *KIWEST 3.0*. Hentet August 20, 2023 fra <https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/2021-05-31-KIWEST-3.0-NO-mref.pdf/7dabe26b-43ec-d27d-ff24-5ee410fd6101?t=1675243684701>
- NTNU. (2021, Desember 2.). *ntnu.no*. Hentet August 15., 2023 fra <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Delegasjonsreglement>: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Delegasjonsreglement>
- NTNU. (2023). *Arbeidsklima- og arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK)*. Hentet August 29, 2023 fra <http://ntnu.no/ark/ark>
- Rasmussen, S. B. (2014). *Potensialeledelse - om strategisk ledelse i fagprofesjonelle organisasjoner*. København: Barlebo Forlag.
- Regjeringen. (2023). *regjeringen.no*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2023/id2952224/>
- Skorge, K. M., & Svantesen, S. M. (2016). Ledelse i akademia: Når vitenskapelig ansatte blir ledere. I E. Døving, B. Elstad, & A. Storvik, *Profesjon og ledelse* (ss. 155-184). Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stortinget. (2015). *stortinget.no*. (M. M. Krane, Redaktør) Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2015-2016/inns-201516-002/6/1/>.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2016). *Managerial Life. Leadership and Identity in an Unperfect World*. England: Cambridge United Press.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. (2019). *Universitetskamp*. Oslo: Scandinavian Academic Press c/o Spartacus Forlag.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Undebakke, K., Innstrand, S., Anthun, K., & Christensen, M. (2014). *ARK Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser, Hvem - Hva - Hvordan*. Hentet fra [ntnu.no/ark](https://www.ntnu.no/ark): <https://www.ntnu.no/documents/34221120/1264459276/Arbeidsmilj%C3%B8+og+klimaunders%C3%B8kelser+-+hvem+-+hva+-+hvordan.pdf/a49bc9dc-6eef-48b6-818d-347b6cff09b0>
- Universitetsavisa. (2021, Februar 5). *Universitetsavisa*. (T. Oksholen, Redaktør, & E. H. Bjørgan, Produsent) Hentet August 24, 2023 fra <https://www.universitetsavisa.no/instituttleder->

margrethe-aune-torberg-falch/ntnu-har-ikke-tatt-inn-over-seg-hvor-krevende-stillingen-er/188252

Universitetsavisa. (2023, August 24). *Universitetsavisa*. (T. Oksholen, Redaktør, & Ø. Brandtsegg, Produsent) Hentet August 28, 2023 fra [universitetsavisa.no](https://www.universitetsavisa.no):

<https://www.universitetsavisa.no/arbeidsmiljo-ntnu-campusprosjektet-institutt-for-musikk/ntnu-er-en-tungrodd-og-ugjennomsiktig-organisasjon/385022>

Universitetsavisa. (2023, August 13.). *Universitetsavisa.no*. (T. Oksholen, Redaktør, & B. E. Javorovic, Produsent) Hentet August 15., 2023 fra <https://www.universitetsavisa.no/anne-borg-campusprosjektet-campussamlingsprosjektet/gront-lys-for-campus-det-var-riktig-a-nedskalere/384178>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide – leder

Vedlegg 3: Intervjuguide – medarbeider

Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”God ledelse i akademia”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på faktorer som påvirker til god ledelse i akademia. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Kunnskapsledelse på universiteter kan være utfordrende, akademia har autonome medarbeidere som ikke kan styres på samme måte som i en produksjonsfabrikk, og det kreves høy grad av innsikt iblant annet mekanismene for medbestemmelse og akademisk frihet. Jeg ønsker å undersøke enheter ved universitetet som rapporterer om god ledelse, og undersøke nærmere hvilke faktorer ved ledelsen som gjør at den oppfattes som god. Jeg er interessert i å finne ut om det er noe vi kan lære mer om fra disse enhetene

Jeg tar utgangspunkt i enheter som har rapportert om god ledelse i Arbeidsmiljøundersøkelsen 2021, og ønsker å intervju representanter både fra ledelse og fra medarbeidere gjennom kvalitative intervju. Forsknings spørsmål jeg ønsker å få svar på er:

- Hvilke faktorer gir god ledelse ved din enhet?
- Hvordan påvirker god ledelse medarbeidernes arbeidshverdag?
- Hva kjennetegner god ledelse i akademia?

Forskningsprosjektet er del av masteroppgaven min faget Master i organisasjon og ledelse ved NTNU Videre med fordypning i Relasjonell ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU, ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap og Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet. Min veileder på prosjektet er førsteamanuensis Marte Bratseth Johansen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Den enheten du er tilknyttet ved universitetet rapporterte høy skår på spørsmål og «leders relasjonsorientering» og «anerkjennelse fra leder» på Arbeidsmiljøundersøkelsen 2021. Jeg har derfor bedt dekan og instituttleder samt tillitsvalgte på enhetene om innsyn i resultatene og bedt om å få intervju representanter fra ledelse og medarbeidere ved enheten.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av meg. Jeg kommer til å benytte en intervjuguide du vil få tilsendt på forhånd, og det vil bli gjennomført et semistrukturert intervju. Selve intervjuet tar ca. 60 minutter å gjennomføre. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Alle personopplysninger om deg, den enheten og institusjonen du tilhører vil bli anonymisert i forskningsprosjektet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i november 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptak vil bli slettet, men anonymiserte transkriberte intervju vil lagres til eventuell fremtidig forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ved masterstudent Merethe Fjørtoft Åsenhus, merethe.f.asenhus@ntnu.no, førsteamanuensis/veileder Marte Bratseth Johansen, marte.johansen@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas-helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Marte Bratseth Johansen

(Forsker/veileder)

Merethe Fjørtoft Åsenhus

(masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «God ledelse i akademia», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at personopplysninger om meg kan lagres så lenge forskningsprosjektet pågår.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide leder – God ledelse i akademia

Master i relasjonell ledelse NTNU Videre

Personlige opplysninger

1. Hvilken stilling innehar du?
2. Hvor lenge har du jobbet på enheten du jobber ved på NTNU?
3. Hvor lenge har du vært leder på enheten?
4. Besvarte du Arbeidsmiljøundersøkelsen 2021?

Faktorer innen ledelse

5. Hvilke faktorer innen ledelse mener du er viktig i ditt lederskap?
6. Hvordan ivaretar du disse faktorene i din ledelse?
7. Hvilke faktorer mener du er mer viktig i akademia enn andre, og hvorfor?
8. Hvordan mener du at disse faktorene påvirker enhetens eller medarbeidernes resultater?
9. Hvordan påvirker disse faktorene arbeidsmiljøet du er en del av?
10. Hvordan mener du vår lederstruktur i akademia, hvor det ansettes ledere i åremålsstillinger hvert fjerde år, påvirker ledelse på godt og vondt?
11. Er det andre faktorer eller forhold som påvirker ditt lederskap som vi ikke allerede har snakket om?

Vedlegg 3

Intervjuguide medarbeider – God ledelse i akademia

Master i relasjonell ledelse NTNU Videre

Personlige opplysninger

1. Hvilken stilling innehar du?
2. Hvor lenge har du jobbet på enheten du jobber ved på NTNU?
3. Besvarte du Arbeidsmiljøundersøkelsen 2021?

Faktorer innen ledelse

4. Hvilke faktorer innen ledelse mener du må være til stede for at du opplever at din ledelse utøver god ledelse ved din enhet?
5. Hvordan opplever du at disse faktorene blir ivaretatt av din ledelse?
6. Hvilke faktorer mener du er mer viktig i akademia enn andre, og hvorfor?
7. Hvordan påvirker disse faktorene dine resultater?
8. Hvordan påvirker disse faktorene arbeidsmiljøet du er en del av?
9. Hvordan mener du vår lederstruktur i akademia, hvor det ansettes ledere i åremålsstillinger hvert fjerde år, påvirker ledelse på godt og vondt?
10. Er det andre faktorer eller forhold innenfor ledelse som du mener påvirker deg og din arbeidshverdag som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 4



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i relasjonell ledelse ved NTNU: Faktorer som kjenneteg...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

825702

Vurderingstype

Automatisk

Dato

06.12.2022

Tittel

Masteroppgave i relasjonell ledelse ved NTNU; Faktorer som kjennetegner god relasjonell ledelse ved kunnskapsorganisasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Marte Bratseth Johansen

Student

Merethe Fjærtøft Åsenhus

Prosjektperiode

01.10.2022 - 30.11.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.11.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedømmer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

<https://meldeskjema.sikt.no/6332964-4f13-42aa-8b76-7ee55ba9438/vurdering>

- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

