

## Føreord

Statskonsult ser det som ei viktig oppgåve å dokumentera røynsler som omfattar statleg leiing. Det er viktig å skapa større medvit om leiingsfunksjonane og synleggjera dei, noko som er viktig for å kunna møta dei utfordringane som statsforvaltninga står overfor.

I 1994 gjennomgjekk høgskulesystemet i Noreg ei reform der høgskulane vart slegne saman til større regionale einingar og vart underlagde same lov som universiteta. Det har medført ein del utfordringar når det gjeld leiinga i høgskulane, m.a. innføring av såkalla delt leiing. På denne bakgrunnen gjennomførte Statskonsult våren 1998 ei kartlegging av situasjonen for leiarane i dei statlege høgskulane. Kartlegginga hadde form av ei intervjuundersøking og omfatta 43 leiarar ved 8 av dei 26 høgskulane i landet.

I forkant av kartlegginga var det ført samtalar med 15 leiarar og forskarar ved høgskular og forskingsinstitusjonar i Austlandsområdet og ved Universitetet i Oslo. Desse samtalanane var med på å sikra relevant problematikk i undersøkinga.

Vi vonar at resultatane frå kartlegginga framfor alt vil koma leiarane sjølve til gode, og vera eit grunnlag for utviklinga av leiing ved høgskulane. Vi vil takka dei 43 informantane for verdfull støtte i undersøkinga.

Prosjektleiar har vore Jan O. Lervik. Prosjektet har hatt ei referansegruppe der Ingrid Denk og Thor Skott Hansen frå Høgskolen i Oslo og Astrid Paulsrud, Arnný Floden og Vilbjørn Nordli frå Statskonsult har vore med. Anne-Grete Aase har teke seg av det tekniske arbeidet med rapporten.

Oslo, februar 1999

Jon Blaaid

---

# Innhald

<b>Samandrag .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Bakgrunnen og formålet med kartlegginga .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Delt leiing.....</b>	<b>7</b>
2.1 Innleiing.....	7
2.2 Samarbeider vald og administrativ leiar godt? .....	8
2.3 Kva er det som gjer delt leiing problematisk? .....	8
2.4 Vert delt leiing oppfatta som teamleiing?.....	9
2.5 Arbeidsfordelinga mellom vald og administrativ leiar.....	9
2.6 Ikkje-problem.....	10
<b>3 Vald leiing.....</b>	<b>11</b>
3.1 Innleiing.....	11
3.2 Motivasjonen for å stilla til val .....	11
3.3 Kriterium for å velja leiarar .....	12
3.4 Karakteristiske trekk ved valde leiarar i høgskulen .....	13
3.5 Korleis er kvardagen for den valde leiaren?.....	13
3.6 Tilbake til fagstilling .....	14
<b>4 Administrative leiarar.....</b>	<b>16</b>
4.1 Innleiing.....	16
4.2 Kven er dei administrative leiarane i høgskulen?.....	16
4.3 Korleis opplever ein det å vera administrativ leiar i høgskulen?.....	17
4.4 Er administrasjonen eit serviceapparat eller ei ”tvangstrøye”? .....	17
4.5 Framtidige utfordringar for høgskuleadministrasjonen.....	18
<b>5 Å vera leiar for høgt kompetente medarbeidarar vane med stor fridom .....</b>	<b>19</b>
5.1 Innleiing.....	19
5.2 Ønskjer det faglege personalet styring eller fridom? .....	19
5.3 Er leiaren verkeleg ein leiar? .....	21
5.4 Korleis kan leiinga verta betre? .....	22
5.5 Leiarutvikling.....	23
5.5.1 Vellukka innslag.....	24
5.5.2 Mislukka innslag. ....	24
5.5.3 Kva slags utviklingsprogram ønskjer leiarane? .....	25
5.6 Ansvar og lojalitet.....	26
<b>6 Tilhøvet til andre høgskular.....</b>	<b>27</b>
6.1 Innleiing.....	27
6.2 Kva slags type kontakt finst det med leiarar frå andre høgskular? .....	27
6.3 Kva slags kontakt med leiarar frå andre høgskular ønskjer dei seg? ....	27
6.4 Er det særtrekk ved leiinga på kvar høgskule? .....	27
<b>7 Tilhøvet høgskulane har til styringsorgana.....</b>	<b>29</b>
7.1 Innleiing.....	29

---

7.2	Kva sentralt fastlagde rammevilkår meiner leiarane har verka positivt? .....	29
7.3	Kva sentralt fastlagde rammevilkår meiner leiarane har verka negativt?.....	29
7.4	Gjer høgskulestyra vedtak som er viktige for leiarane? .....	30

<b>8</b>	<b>Kommentarar og forbetningsframlegg .....</b>	<b>31</b>
8.1	Delt leiing .....	31
8.2	Vald leiing .....	31
8.3	Administrativ leiing.....	32
8.4	Å vera leiar for høgt kompetente medarbeidarar vane med stor fridom	32
8.5	Tilhøve til andre høgskular .....	33
8.6	Tilhøvet høgskulen har til styringsorgana .....	33

### **Litteraturreferansar**

### **Intervjuguide – LIH**

---

## Samandrag

### Bakgrunn og formål med kartlegginga

Statskonsult gjennomførte på eige initiativ våren 1998 ei kartlegging av arbeidssituasjonen til leiarar ved dei norske høgskulane. 43 av leiarane på dei to øvste nivåa på høgskulane vart intervjuet. 8 av dei 26 høgskulane i landet var med i kartlegginga. Formålet var å visa korleis valde og fast tilsette leiarar i høgskulen oppfattar arbeidssituasjonen sin.

### Delt leiing

Høgskulane har både ein vald leiar og ein administrativ leiar på same nivå. (Rektor/direktør på høgskulenivå, og dekan/underdirektør på avdelingsnivå). Så godt som alle leiarane opplyser at dei samarbeider godt med den sidestilte leiaren sin, men ein stor del av leiarane opplyser samtidig at dei veit om at det er samarbeidsproblem andre stader.

Leiarane peikar på desse faktorane som dei mest avgjerande for samarbeidet: rollefordeling, personkjemi, lojalitet og aksept, kommunikasjon og fundamentalt syn på kva høgskulen skal vera.

Alle leiarar oppfattar seg sjølv som del av eit leiarteam. Litt over halvparten av leiarane meiner at den valde leiaren er den overordna av dei to leiarane på same nivå, medan litt under halvparten meiner dei to er sidestilte.

Den valde og den administrative leiaren har ulike arbeidsområde, men opplyser at det er nødvendig med eit tett samarbeid i personalsaker, budsjettarbeid, førebuing av styremøte og oppretting av nye studietilbod.

Halvparten av leiarane opplyser at den valde leiaren held seg unna administrasjon. Ein del administrative leiarar synest det er irriterande når den valde leiaren går inn på det administrative området.

### Vald leiing

Berre ein fjerdedel av dei valde leiarane opplyser at dei i utgangspunktet verkeleg hadde lyst til å jobba som leiar. Dei viktigaste grunnane til at dei likevel sa ja, var at dei syntest det var smigrande å verta spurdt, at dei såg på leiarjobben som ein dugnadsjobb, og at dei hindra ein dårleg kandidat i å verta vald.

Dei valde leiarane trur at dette er dei viktigaste grunnane til at dei er valde: fagleg dyktig, personlegdom, kjennskap til utdanningspolitikk og tillit. Ideelt sett meiner dei at personlegdom ikkje bør ha noko å seia, men at leiareigen-skapar er viktige.

Dei fleste valde leiarane ser på seg sjølv anten som tilretteleggjar, frigjerar eller entreprenør. Somme ser på seg sjølv som vedlikehaldar. Dei aller fleste av dei valde leiarane har leiarrøynsle frå før.

Ein tredjedel av dei valde leiarane opplyser at dei ikkje får nok tid til å leia.

---

Tida deira går med til for mange kortsiktige og trivielle daglege gjeremål. Dette går m.a. ut over tida som skulle vore brukt til strategisk tenking. Ein klar majoritet synest også at dei har ein meir pressa arbeidssituasjon no enn dei hadde som fagperson. Nesten halvparten opplyser dessutan at dei er vortne utsette for relativt alvorlege åtak frå einskildpersonar eller grupper av personar. Det dreier seg her om organiserte systematiske aksjonar for å motarbeida eller knekkja leiarane.

Ein fjerdedel av dei valde leiarane opplyser at utføringa av leiarjobben er påverka av at dei skal attende til ei fagstilling. Til dels går desse leiarane ”inn for landing” mot slutten av valperioden. Resten av leiarane seier at gjennomføringa av leiarjobben ikkje vert påverka av at dei skal attende til ei fagstilling. Ein klar majoritet meiner at dei fagleg er vortne liggjande etter i den tida dei var leiarar. Ordninga med valde leiarar har likevel ein sterk oppslutnad. Ingen meiner at faglege leiarar bør verta fast tilsette.

### **Administrative leiarar**

Tre fjerdedelar av dei administrative leiarane i høgskulen har røynsle frå høgskulen, og halvparten av dei frå leiarstillingar i høgskulen. Dei aller fleste administrative leiarane opplever at dei er aksepterte av det faglege personalet, medan ein mindre del opplyser at dei kjenner seg som om dei tilhøyrer eit ”B-lag”. Også mellom dei administrative leiarane er det ein del som er vortne utsette for alvorlege personlege åtak. Dette gjeld om lag ein fjerdedel av leiarane, altså noko færre enn mellom dei valde leiarane.

Så godt som alle administrative leiarar meiner at fagpersonalet ser på administrasjonen som eit serviceapparat. Dette står likevel ikkje i nokon motsetnad til at fagpersonalet i ein del samanhengar også oppfattar administrasjon som ei tvangstrøye. Tre fjerdedelar av dei administrative leiarane meiner at fagpersonalet av og til har denne oppfatninga.

Dei administrative leiarane meiner at dette er dei største utfordringane for administrasjonen på høgskulane i framtida: ressursproblema, omstillingsevne, og det å verta ein profesjonell administrasjon.

### **Å vera leiar for høgt kompetente medarbeidarar vane med stor fridom**

Om lag halvparten av leiarane trur at fagpersonalet er lite opptekne av leiinga på høgskulen. Interesse kjem først når noko er gale. Dei fleste leiarane trur fagpersonalet ønskjer fridom framfor styring. To tredjedelar av leiarane meiner til og med at somme fagpersonar stundom kjenner seg ”utsette for leiing”.

Omtrent alle leiarane opplever at dei har nødvendig legitimitet eller autoritet for å utøva leiinga. Dei meiner også at dei reelt sett leier. Halvparten meiner rett nok at det er problematisk å leia medarbeidarar som er vane med så stor fagleg autonomi. Det er likevel slik at leiarane aksepterer dette, og meiner det er nødvendig med fagleg autonomi i ein kompetanseorganisasjon, t.d. i ein høgskule.

Leiarane meiner dei kan verta betre leiarar særleg på desse områda: meir tid til samtalar med medarbeidarane, personalleiing, tidsdisponering, verta meir direkte, verta synlegare og verta flinkare til å delegera. Dersom ein ser på

---

leinga i høgskulane under eitt, meiner leiarane at dette er dei største veikskapane: manglande heilskapstenking, sentralleinga (rektor og direktør) er ikkje god nok, for mykje administrasjon og for lite fag, og manglande styringsvilje hjå høgskuleleinga.

Tre fjerdedelar av leiarane har delteke i ymse leiarutviklingsprogram. Desse innslaga er oppfatta som vellukka: teamtrening, vektlegging av høgskulen som ei eining, røynslesutveksling og øving i problemsamtalar. Leiarane opplever programma som mislukka når dei har desse kjenneteikna: manglande relevans for høgskulen, når konsulentfirma doserer eigne konsept, og når det vert for mykje ”psykologisering”. Ideelt sett ønskjer leiarane seg slike innslag i eit leiarutviklingsprogram: det spesifikke ved å leia akademiske institusjonar, strategisk leing, konflikthandtering, innsikt i endringsprosessar, delegering, prioritering og medarbeidersamtalar.

Leiarane opplever at dei særleg tek ansvar når dei tek opp vanskelege saker og tek upopulære, men nødvendige avgjerder. Dei kjenner også eit spesielt ansvar for studentane, og for å nå oppsette mål. Lojaliteten til dei fleste leiarane rettar seg mot institusjonen (høgskulen eller avdelinga) framfor å vera retta mot dei overordna eller dei underordna.

#### **Tilhøvet til andre høgskular**

Rektorar og direktørar ved høgskulane i heile landet er alle med i Det Norske Høgskolerådet, og opplyser at dei synest kontakten med dei andre høgskulane er god. Av andre leiarar tykkjer to tredjedelar at dei har for dårleg kontakt med leiarar ved andre høgskular. Leiarane ønskjer seg betre kontakt på nasjonal eller regional basis. Dei opplyser at det beste ville vera å samla leiarar frå same avdelingsnivå.

#### **Tilhøvet høgskulane har til styringsorgana**

Leiarane meiner at desse sentralt fastsette rammevilkåra har verka positivt på å utføra leiarjobben: ein del avgjerder er desentraliserte frå Kyrkje-, utdannings- og forskingsdepartementet til høgskulane, departementet fører ein dialog med høgskulane, det er ei samla lov for høgskulane, og at leiarane har ordningar som er sentralt vedtekne, å visa til i arbeidet sitt. Når det gjeld rammevilkår som har gjort det vanskeleg å utøva leiarjobben, nemner leiarane: for små økonomiske løyvingar, for mykje detaljstyring frå departementet, særavtalen (sjå punkt 7.3), oppdragsreglementet (sjå punkt 7.3), departementet driv for mykje kontroll, høgskulane får ikkje etablere eigne fagtilbod, og departementet har ei treg sakshandsaming.

Tre fjerdedelar av leiarane meiner at høgskulestyret/avdelingsstyret gjer vedtak som verkar inn på gjennomføringa av leiarjobben. Døme på dette er vedtak som gjeld prioriteringar, personalbundne saker og studieprogram.

#### **Kommentarar og forbetningsframlegg**

Det ser ut til at det er nødvendig at høgskulane heile tida arbeider med dei ulike sidene av delt leing. Dette kan ein m.a. gjera ved å arbeida ut arbeidsplanar både for valde og administrative leiarar. Det bør også setjast opp eit utviklingsprogram for leiarane som følgjer valperiodane.

---

Det er tankevekkjande at berre ein fjerdedel av dei valde leiarane i utgangspunktet hadde lyst til å vera leiar, og at kriterium for god leiing ikkje ser ut til å liggja til grunn for vala. Ein bør difor vurderer om ein skal setja i gang tiltak for å auka omdømet og forklara leiingselementet for dei valde leiarposisjonane i høgskulen. Slike tiltak kan vera ein monaleg lønsauke i høve til det det er i dag, og å understreka at kriterium for god leiing er viktig når ein skal rekruttera leiarar. Kyrkje-, utdannings- og forskingsdepartementet vert rådd til å vurderer om dei valde leiarane også kan veljast mellom eksterne kandidatar i høve til høgskulen eller avdelinga.

Når det gjeld leiinga ved akademiske institusjonar, slik som høgskular, ser det ut til å vera viktig med fagleg og institusjonell autonomi. Dette er element som leiarane må respektera i det daglege arbeidet sitt. Det verkar som det er nødvendig å ha ein rasjonell, argumenterande leiarstil. Også utviklingsprogram for leiarar må byggja på det særmerkte ved å leia akademiske institusjonar. Lettvinte konsulenttenester og ”psykologisering” vert opplevd som at leiarane er useriøse.

På avdelingsnivå har leiarane behov for at det vert skapt arenaer for å utveksla røynsler med kollegaer frå andre høgskular.

Når det gjeld tilhøvet til Kyrkje-, utdannings- og forskingsdepartementet, vil det vera betre om ”dialogmøta” mellom departementet og høgskulane vart meir effektive kommunikasjons-kanalar. Til dømes bør dei to partane debattera korleis høgskulane opplever at dei på den eine sida har fått delegert styringsrett, og på den andre sida vert detaljkontrollerte.

---

# 1 Bakgrunnen og formålet med kartlegginga

Dei 26 statlege høgskulane i Noreg er viktige institusjonar. Dei er typiske kunnskaps- og kompetanseorganisasjonar, med eit administrativt apparat som har vakse mykje dei siste åra. Høgskulesystemet i Noreg gjekk gjennom ei reform i 1994, og vart frå då underlagt den same lova som universiteta. Dette har m.a. ført til at høgskulane no har ei todelt leiing: ein vald fagleg leiar og ein fast tilsett administrativ leiar. Ei slik leiingsform har ein del problematiske sider, m.a. med uklare liner som går både horisontalt og vertikalt i leiingsstrukturen på høgskulen. Med omsyn til forvaltninga skal høgskulane primært syta for undervisning, formidling og forskning. I tillegg har dei administrative oppgåvene vakse mykje dei siste åra.

På dette grunnlaget gjennomførte Statskonsult på eige initiativ våren 1998 ei kartlegging av arbeidssituasjonen til leiarar ved dei norske høgskulane. Kartlegginga gjekk føre seg ved intervjuundersøkingar, der ein tok sikte på å identifisera dei utfordringane som leiarane hadde, og å finna ut kva slags leiarutviklingsprogram dei eventuelt måtte ha bruk for. Både faglege leiarar og administrative leiarar er intervjuja.

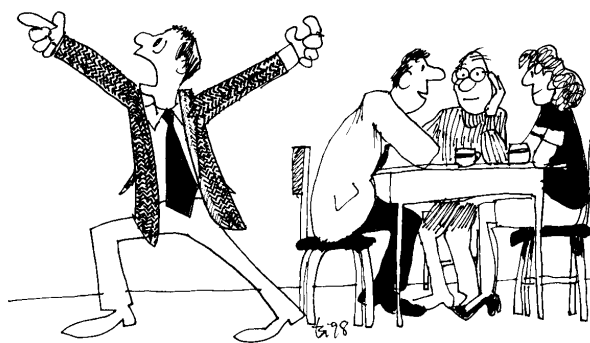
Intervjuet er valt som metode for å gje høve til å følgja opp og utdjupa svara til respondentane. Med denne metoden oppnår ein også høgare svarprosent enn om ein til dømes bruker spørjeskjema. Ver merksam på at det berre er leiarar som er intervjuja i denne kartlegginga. Det har vore viktig å leggja vekt på korleis leiarane sjølve opplever kvardagen sin.

I forkant av kartlegginga hadde ein hatt samtalar med om lag 15 leiarar på høgskular i Austlandsområdet og ved universitetet i Oslo og med forskarar som har arbeidd med liknande problematikk. Samtalane viste at det var stor interesse for å gjennomføra kartlegginga. Samtalane viste også at interessante problemområde i kartlegginga m.a. ville vera knytt til

- den todelte leiinga ved høgskulen
- kriterium for å velja leiar
- å vera leiar i organisasjonar med høgt kompetente medarbeidarar
- å undersøkje trongen for leiarutvikling

Fleire av personane det er ført samtalar med, meiner at leiing bør koma høgt opp på dagsorden ved norske høgskular. Somme sa dette så sterkt som at det eksisterer "leiarvegning" i høgskulane, medan andre meinte at leiing var eit "ikkje-tema". Dessutan fekk ein fram at det eksisterer få evalueringar som skildrar situasjonen for leiaren. Det vart også hevda at den vesle leiarutviklinga som finst, verkar tilfeldig, og varierer i kvalitet.





*Leiting er eit ikkje-tema*

Frå dei grunnane som er nemnde ovanfor, meinte ein at ei kartlegging gjennomført av Statskonsult ville ha ein egenverdi, ikkje minst for leiarane sjølve. Verdien av kartlegginga aukar dersom ein aktivt bruker den innsikta ein får, til dømes til leiar- og leiingsutvikling. Statskonsult har difor hatt både kortsiktige og meir langsiktige mål med kartlegginga.

#### **Tidsrom og utval:**

Kartlegginga vart gjennomført i månadene februar–juni 1998, og omfatta i alt 43 leiarar på dei to øvste leiarnivåa i høgskulen (rektor/direktør og dekan/administrativ leiar). Dei høgskulane som vart plukka ut til kartlegginga var Høgskolen i Agder, Høgskolen i Bodø, Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Sogn og Fjordane, Høgskolen i Stavanger, Høgskolen i Tromsø og Høgskolen i Østfold.

Utvalet har god spreiding med omsyn til faktorar som

- geografisk plassering
- ulike strukturar ved høgskulane (til dømes samla/spreidd)
- studietilbod
- historikk

Når det gjeld utvalet av dekanar, har det vore eit mål å få dekt så mange som mogleg av dei ulike fagavdelingane som finst i høgskulane.

Det er viktig å understreka at materialet stort sett berre gjeld for dei høgskulane/avdelingane som er undersøkte. Kartlegginga må difor vurderast ut frå det faktumet at ca. 1/3 av høgskulane er undersøkte, og at det er rektor, direktør og leiar ved to avdelingane som er intervjuja.

---

## 2 Delt leiing

### 2.1 Innleiing

Ein del av høgskulereformen i 1994 var endringar i måten leiingsfunksjonen var organisert på. Før reformen vart innført, var det ved fleire av høgskulane ei udelt leiing, med rektor som totalansvarleg for både administrative og faglege spørsmål. Den nye lova for universitet og høgskular byggjer i stor mon på universitetslova frå 1989, noko som m.a. inneber delt leiing. Dette vil seia at ein har både ei fagleg og ei administrativ leiing. Den faglege leiinga er vald for ein fastsett periode (oftast 3 år), med høve for attval i éin periode. Denne kartlegginga omfattar dei to øvste leiingsnivåa i høgskulen, slik at dei valde leiarane er rektor og dekan. Den administrative leiinga er fast tilsett. På dei to nivå som denne kartlegginga omfattar, vert den administrative leiinga omtala som direktør og underdirektør (eventuelt kontorsjef eller administrativ leiar).



*Delt leiing – en fagleg og ein administrativ leiar*

Departementet har utforma ganske detaljerte retningsliner for dei administrative stillingane, men har ikkje ønskt å gje tilsvarande detaljerte retningsliner for dei valde faglege leiarane. Det fører til at høgskulane sjølve har måtta handtera utfordringa med å finna ei god arbeidsfordeling mellom vald fagleg og administrativ leiing. Ein kan gå ut frå at dette ikkje har vore like enkelt ved alle høgskular, særleg når ein veit at mange av høgskulane har hatt ein tradisjon med udelt leiing.

---

## 2.2 Samarbeider vald og administrativ leiar godt?

Heile 41 av dei 43 spurde leiarane (95 %) svarar ja på spørsmål om dei samarbeider godt med den sidestilte leiaren (dvs. rektor–direktør, eller dekan–underdirektør). Ein tredjedel melder til og med at samarbeidet er svært godt, medan nokre få seier at dei har måtta arbeidd ein del med den delte leiinga for å få samarbeidet til å fungera. To av leiarane hadde alvorlege konfliktar seg i mellom.

Svarbiletet vert likevel eit anna når leiarane vert spurde om dei har høyrte om det finst nokon stader på høgskulen der samarbeidet er problematisk. 36 av dei 43 leiarane (84 %) kjenner til tilfelle der samarbeidet i den delte leiinga er problematisk. I fem av tilfella er problema helst store. Dei vert omtala som ”opprivande prosessar”, ”svært tøft”, ”sterke spenningar” og ”svært tragisk”. I tillegg går det fram av kommentarane til leiarane at fleire av konfliktane har slutta av med at ein av partane i den delte leiinga har slutta. Dette er ein relativt stor del av leiarane.

## 2.3 Kva er det som gjer delt leiing problematisk?

Intervjua har prøvt å visa problemstillinga i overskrifta gjennom desse to spørsmåla:

1. **Kva er det som gjer samarbeidet mellom fagleg og administrativ leiar problematisk?**
2. **Kva er dei største utfordringane med delt leiing?**

Det er ein tydeleg tendens i svara frå leiarane på spørsmål 1. Alle leiarane opplyser fleire årsaker til at samarbeidet kan vera problematisk. Dei som går mest att, er:

- **Manglande rollefordeling.** Dette kjem fram på ulike måtar, til dømes ”leiarane blandar seg i gjeremåla til kvarandre”, ”fagleg stilling manglar retningslinjer”, ”uklare grenser”, ”gråsoneproblem”, ”ikkje klart definerte oppgåver” osv. 27 av leiarane (63 %) nemner rollefordelinga som årsak.
- **Personkjemi.** 18 av leiarane (42 %) nemner dette som ei årsak.

Det går også fram av svara at ein del personar som har vore leiarar i høgskulen før 1994-reformen, og som har fått ei leiarstilling i den nye høgskulen, har trekt med seg historikk, tradisjonar og stillingsinnhald på ein uheldig måte.

Når det gjeld spørsmål 2, meiner leiarane at dette er dei største utfordringane for delt leiing:

- **Mangel på lojalitet og aksept** mellom vald og administrativ leiar. Dette kjem fram gjennom formuleringar som ”ein må gjensidig gje kvarandre autoritet”, ”jobba for sjølvråderett”, ”ambisjonar om å overta rollene til kvarandre”, ”ri kjepphestar”, ”vald og administrativ leiar er motpartar”. 19 av svara (44 %) fell i denne kategorien.
- **Dårleg kommunikasjon.** 12 av svara (28 %) fell i denne kategorien.

- 
- **Fundamentalt ulike syn** på kva høgskulen er eller skal vera. Dette gjeld m.a. det synet leiarane har på strategi, prioriteringar og verdiar. 5 av svara (12 %) kjem i denne kategorien.

## 2.4 Vert delt leiing oppfatta som teamleiing?

Denne problemstillinga prøver ein å klarleggja med desse to spørsmåla:

1. **Opplever du at vald leiar og administrativ leiar er sidestilte, eller er den eine overordna den andre?**
2. **Oppfattar du deg sjølv som del av eit leiarteam, eller kjenner du deg relativt isolert som leiar?**

På spørsmål 1 svarar 21 av leiarane (56 %) at den valde leiaren er den overordna, 17 (40 %) at vald og administrativ leiar er sidestilte, medan 2 leiarar (4 %) er i tvil. Dette er skilnader i oppfatninga av roller som ein skal merka seg, ikkje minst fordi skilnadene er til stades også innan eitt og same leiarpar. Ein skal også merka seg at det ikkje er skilnader i svartendensen til valde leiarar og administrative leiarar. Ein ser at ingen oppfattar den administrative leiaren som overordna den valde. Likevel er det eit argument for dei som meiner leiarane er sidestilte, at det er situasjonen som avgjer kven som er overordna. Den valde leiaren er frontfiguren for høgskulen eller avdelinga utetter og er leiar for styret. I spørsmål som er sterkt knytte til lover og reglement, kan ein oppleve at den administrative leiaren er overordna, fordi han kan gjera om eller stoppa avgjerder som ikkje er juridisk rette.

Alle leiarane (100 %) oppfattar seg som ein del av eit team. Det varierer kven som er med i leiarteamet. Nokre gonger er det berre to personar, vald og administrativ leiar. I andre tilfelle har rektor og direktør inkludert prorektor og eventuelle seksjonsdirektørar i teamet. Tilsvarande har dekan og underdirektør i ein del tilfelle med prodekan, konsulentar og studieleiarar.

## 2.5 Arbeidsfordelinga mellom vald og administrativ leiar

Leiarane er vortne spurde om kva som er klart avgrensa arbeidsoppgåver, kva som er overlappande arbeidsoppgåver, og om vald leiar held seg unna administrasjon.

Svaret frå leiarane om avgrensa arbeidsoppgåver er lite oppsiktsvekkjande, noko som m.a. kjem av at lov og reglement seier ein del om fordelinga. I hovudsak fordelar arbeidsoppgåvene seg slik på dei to leiarstillingane:

---

## Vald leiar

Utdanningspolitiske saker  
Faglege spørsmål  
Styreleiar  
Ekstern profilering  
Leiar dekanmøta (rektor)

## Administrativ leiar

Handheva lov og reglement  
Økonomiforvaltning  
Bygg og anlegg  
Personalforvaltning  
Saksførebuing

Dei aller fleste leiarane seier at i det praktiske daglege arbeidet er dei nøydde til å ”gå om kvarandre”, dvs. at leiarane i dei fleste saker bruker kvarandre som diskusjons- og samarbeidspartnerar. Av store, viktige saker der det er heilt nødvendig at både vald og administrativ leiar deltek i arbeidet, vert desse sakene oftast nemnde:

- Personalsaker
- Utarbeiding av budsjettframlegg
- Førebuing av styremøte
- Oppretting av studietilbod

På spørsmålet om vald leiar ligg unna administrasjon, svarar 23 av leiarane (53 %) ja og 20 (47 %) nei. I dei tilfella der vald leiar arbeider med administrative saker, vert dette oftast opplevd som positivt eller rett og slett nødvendig. 5 administrative leiarar tykkjer likevel dette er irriterande, og meiner vald leiar burde halda seg unna administrasjon.

## 2.6 Ikkje-problem

For at kartlegginga ikkje skal verta for problemorientert, fekk leiarane også spørsmål om kva sider ved leiarrolla som har ført minst problem med seg. Med andre ord: kva var det leiaren hadde kvidd seg til, men som viste seg ikkje å vera noko problem?

16 av leiarane har ikkje noko å gje opp her. Den vesentlegaste grunnen er tydelegvis at dei kjenner høgskulen så godt at dei visste kva dei gjekk til. Det er ingen klare tendensar i svara elles. Leiarane har hatt ugrunna frykt for den nye jobben sin av mange ulike grunnar. Skulle ein prøva å trekkja noko generelt ut av dei mange ulike svara, måtte det vera: redsle for ikkje å verta godteken (p.g.a. ung alder, manglande røynsle, kjønn, samanlikning med forgjengaren osv).

---

## 3 Vald leiing

### 3.1 Innleiing

Lov om universitet og høgskolar omhandlar val av rektor i § 10. Rektor vert vald mellom dei fast tilsette ved høgskulen for ein periode på 3 år. I § 14 omhandlar lova tilsvarande val av avdelingsleiar, der høgskulane sjølve avgjer om desse skal kallast avdelingsleiar eller dekan. Høgskulane avgjer også sjølve nærmare reglar for valet, til dømes lengda for valperioden.

Dei valde leiarane i høgskulesystemet har sjølvstilt viktige leiarposisjonar. Med vekt på leiing vert det interessant å studera ein del tilhøve som er knytte til det å velja leiarar for viktige institusjonar, t.d. i høgskular. Vert til dømes kriterium for god leiing lagd til grunn ved vala, eller er det andre typar kriterium? Kva er motivasjonen for å stilla til val? Og korleis er det å koma attende til ei fagstilling når leiarperioden er over? Dette er ein del av dei spørsmåla som ein prøver å få svar på i dette kapitlet. Det er berre dei valde leiarane som er intervjuet i denne delen av kartlegginga (21 personar).

### 3.2 Motivasjonen for å stilla til val

Framfor alt er det interessant å få klarlagt kva slags motivasjon dei valde leiarane hadde for å stilla til val. Situasjonen deira er ein heilt annan enn for dei administrative leiarane, som har søkt på stillingane sine. Av dei 21 valde leiarane som er intervjuet, er det berre 6 (29 %) som kjem fram med det ein kan kalla ein positiv motivasjon. Dette kjem fram gjennom uttrykk som "eg liker å leia", "eg liker å forbetre ting", "eg er ein institusjonsbyggjar" og "eg visste det ville verta ei spanande røynsle". Dei resterande 15 valde leiarane manglar ein slik positiv motivasjon, og fleire må seiast å vera negativt motiverte ("eg hadde ikkje lyst", "eg ville ikkje bruka helsa mi på ein tung leiarjobb"). Når dei likevel let seg velja, er forklaringa gjerne ein eller fleire av desse:

- Det var smigrande å verta spurd
- Vervet som vald leiar er meir som ein dugnad, alle må "ta sin tørn"
- Ved sjølv å verta vald, hindra eg at ein dårleg motkandidat vart vald

Likevel opplevde fleire av personane som gjekk inn i leiarjobben utan positiv motivasjon, at arbeidet var interessant og utfordrande.



*Det var smigrande å verta spurd*

### 3.3 Kriterium for å velja leiarar

Ved leiarval i høgskulen er det interessant å sjå på dei kriteria som faktisk er brukte når ein går inn for ein kandidat, men også kva kriterium som ein ideelt sett burde ha nytta. Dei valde leiarane vart difor stilte to spørsmål:

1. **Kva grunnlag meiner du at du er vald på?**
2. **Kva kriterium meiner du bør leggjast til grunn?**

Svara kan plasserast i nokre hovudkategoriar, men som ikkje utelet kvarandre. Det vil seia at ein leiar kan meina at det er fleire årsaker som til saman kan forklara kvifor vedkomande er vald. Svara på dei to spørsmåla fordelte seg slik på hovudkategoriane av kriterium:

Valkriterium	Spørsmål 1 (faktiske kriterium)	Spørsmål 2 (ideelle kriterium)
Fagleg styrke	11 (51 %)	9 (43 %)
Personlegdom	6 (29 %)	0 ( 0 %)
Utdanningspolitisk styrke	5 (24 %)	5 (24 %)
Tillit	5 (24 %)	3 (14 %)
Leiareigenskapar	0 ( 0 %)	9 ( 43 %)

Ein ser at dei valde leiarane meiner at fagleg styrke både er og bør vera eit viktig valkriterium. Likeins det å ha ein styrke i utdanningspolitiske spørsmål og det å ha tillit mellom kollegaene. 6 leiarar meiner at personlegdomen deira er med på å forklara at dei vart valde, men meiner at det ideelt sett ikkje bør vera slik. Vidare er det oppsiktsvekkjande at ingen meiner at dei er valde p.g.a. leiareigenskapane sine, medan 9 meiner at ein bør leggja slike evner til grunn ved vala.

---

### 3.4 Karakteristiske trekk ved valde leiarar i høgskulen

Ved hjelp av to spørsmål prøver ein gjennom intervju å få eit bilete av kva leiarstil dei valde leiarane nyttar, og kor mykje leiarrøynsle dei hadde før dei vart valde:

#### 1. Korleis ser på du deg sjølv som leiar (entreprenør, frigjerar, tilretteleggjar, vedlikehaldar...)?

I intervju vart orda i parentes forklart slik:

- *entreprenør*: nyskapar, ein som dreg i gong
- *frigjerar*: ein som får frigjort potensialet til medarbeidarane
- *tilretteleggjar*: ein som ser til at vilkåra for godt arbeid er til stades
- *vedlikehaldar*: ein som ”held hjula i sving”, og ikkje noko meir enn det

#### 2. Hadde du røynsle frå leiarstilling då du vart vald som leiar?

Spørsmål 1 opnar for fleire svar. Leiarane stod fritt med omsyn til om dei ville nytta ein eller fleire av desse, eller skildra oppfatninga av seg sjølv som leiar på annan måte.

Fordelinga på dei 4 kategoriane vart slik:

Entreprenør	7 (33 %)
Tilretteleggjar	8 (38 %)
Frigjerar	8 (38 %)
Vedlikehaldar	2 (10 %)

Svara på spørsmål 2 viser at vi har ei leiargruppe som ikkje er utan leiarrøynsle. Berre 2 av dei 21 leiarane (10 %) opplyser at dei manglar tidlegare leiarrøynsle. Halvparten av dei som har leiarrøynsle frå før, har det frå høgskulen, medan den andre halvparten har leiarrøynsle frå andre samfunnsinstitusjonar. Berre éin leiar har røynsle frå privat sektor.

### 3.5 Korleis er kvardagen for den valde leiaren?

Denne delen av kartlegginga freistar å få fram om leiarane får tid til å utøva leiing, og korleis kvardagen er samanlikna med det å vera fagperson. I ein slik organisasjon som høgskulen er, med så mange ressurssterke personar, vil det også vera interessant å få undersøkt om ressursane vert nytta til åtak på leiaren. Og desse spørsmåla vart stilte:

1. **Opplever du at du får tid til å leia?**
2. **Har du ein meir pressa arbeidssituasjon no enn som fagperson?**
3. **Har du nokon gong vorte direkte motarbeidd?**

7 av leiarane (33 %) seier at dei ikkje får tid til å leia. Dei opplyser at dei ikkje får tid til å tenkja, dei vert ”etne opp” av for mange kortsiktige og trivielle daglege gjeremål, dei får ikkje ro til strategisk tenking, og dei klarer heller ikkje å finna nok tid til å utøva leiing, slik dei gjerne ville.



---

17 av dei 21 leiarane (81 %) synest arbeidssituasjonen er meir pressa som leiar enn som fagperson. Dei andre opplyser at dei hadde like pressa arbeidsdagar også som forskarar og undervisarar.

Når det gjeld spørsmål 3, vart det streka under i intervjuet at det her ikkje dreier seg om ordinær usemje, men om at personar eller grupper organiserer eller mobiliserer ein systematisk aksjon for å motarbeida eller knekkja leiaren. Det er altså snakk om relativt alvorlege åtak på leiaren. 9 av dei 21 leiarane (43 %) opplyser at dei har opplevd slik motarbeiding. Av kommentarane kjem det fram at slike åtak på leiaren vert sedde på som ekstreme, og høyrer ikkje til kvardagen til leiaren. Likevel vert det nemnt at ein kan venta seg slikt, fordi omstillingsprosessar kan gje sterke kjensler.

### 3.6 Tilbake til fagstilling

Dei valde leiarane kan sitja i maksimum 2 periodar (ein periode for rektorar er 3 år, og som oftast 3 år for dekanar). Det er sjølv sagt ei interessant side ved vald leiing som system at leiaren veit at ho eller han som oftast skal attende til fagstillinga si. Samanlikna med åremålstilsetjingar er skilnaden at leiaren då sjeldan går attende til det arbeidet ho eller han kom frå. Ein kan stilla fleire spørsmål til det faktumet at ein fagperson i ein periode går inn i ei leiarstilling, for så å gå attende til fagstillinga. Prøver personen å unngå avgjerder som kan gjera vedkomande upopulær i egne rekkjer? Vert det noko halvhjarta over det å vera leiar i ein avgrensa periode? Og kva med uroa over å verta fagleg svakare?

Leiarane fekk i denne samanhengen tre spørsmål:

- 1. Den valde leiaren skal attende til fagstillinga etter ei viss tid. Trur du dette påverkar gjennomføringa av leiarjobben?**
- 2. Er du redd du skal sakka fagleg akterut i den tida du er leiar?**
- 3. Meiner du faglege leiarar burde verta fast tilsette, slik som administrative leiarar er?**

På spørsmål 1 svarar 6 av dei 21 leiarane (29 %) ja. Kommentrarane deira er til dømes: "ein vil ikkje blamera seg, men gå inn for ein harmonisert avgang", "ein går inn for landing", "eg har vanskar med å ta upopulære avgjerder, som prioriteringar mellom faggrupper". Éin seier at han ville skulert seg skikkeleg som leiar dersom dette var ein fast jobb. Dei andre 17 (71 %) opplyser at gjennomføringa av leiarjobben ikkje vert påverka av at dei skal attende til ei fagstilling. Her er kommentarane prega av at har ein først teke på seg ein leiarjobb, skal han gjennomførast ut frå leiingsomsyn og ikkje noko anna. Kommentrarar er til dømes "eg går ikkje på akkord", "eg leier ei avdeling som ikkje vil straffa meg for ei avgjerd, men eg prøver heller ikkje å unngå slike avgjerder", "er ein redd for å ta upopulære avgjerder, då er ein ikkje leiar".

På spørsmål 2 er det ein klar majoritet (17 av 21, dvs 81 %) som meiner at leiarjobben går ut over det faglege. Fleire av kommentarane understrekar dette heilt tydeleg: "6 år som leiar, og du er fagleg død", "du vert ikkje professor dersom du sit 2 periodar som leiar", "eg er allereie akterutsegla".

---

Systemet med å velja faglege leiarar har likevel sterk oppslutnad mellom dei spurde (spørsmål 3). Ingen (0 %) meiner at faglege leiarar bør tilsetjast fast. Argumenta er sentrert rundt behovet for ein fornyingsmekanisme for leiing. Ein må unngå å verta sitjande med udugelege leiarar, og den variasjonen som nyval representerer, er sunn. Eit argument er også at ved å tilsetja ein dyktig fagperson i fast leiarjobb, har fagpersonen gått tapt for alltid.

---

## 4 Administrative leiarar

### 4.1 Innleiing

I Lov om universitet og høgskolar, § 15, er det ein instruks for direktøren ved høgskulen. Her står det at kvar høgskule skal ha ein direktør, og at han eller ho er den øvste leiaren for heile administrasjonen ved høgskulen. I dette ligg det at direktøren er direkte overordna den administrative leiaren på nivået under (også underdirektør, kontorsjef eller administrativ leiar). Dette er interessant på to måtar. For det første har ein ikkje tilsvarende klart overordna/underordna forhold for den valde leiinga. For det andre vil den administrative leiaren på nivået under direktøren kunna koma i ei lojalitetsklemme, eller krysspress, fordi vedkomande skal te seg både i høve til direktøren og til den valde, sidestilte leiaren (dekanen).

Etter § 15 i lova skal direktøren vera sekretær for styret, og etter samråd med rektor førebu og gje tilråding i styresaker. Direktøren er vidare ansvarleg for å setja i verk styrevedtaka. Direktøren er også ansvarleg for økonomiforvaltninga, og skal heile tida halda rektor orientert om rekneskapen. Dei arbeidsoppgåvene som er sette opp for direktøren, er delegerte til den administrative leiaren på nivået under. På same måten som direktøren skal te seg i høve til rektor og høgskulestyret, skal underdirektøren (kontorsjefen) te seg i høve til dekanen og avdelingsstyret.

I dette kapitlet prøver ein å finna ut korleis situasjonen er i dag for dei administrative leiarane på dei to øvste nivåa ved høgskulane. Korleis er det å vera administrator i ein institusjon som til dei grader er prega av fag? Oppfattar det faglege personalet administrasjonen i høgskulen som service eller ”tvangstrøye”? Veks dei administrative oppgåvene, og kva er dei største utfordringane? Intervjua omfattar 22 administrative leiarar.

### 4.2 Kven er dei administrative leiarane i høgskulen?

Dei administrative leiarane vart spurde om bakgrunnen dei hadde før dei gjekk inn i den noverande stillinga. 17 av dei 22 leiarane (77 %) har røynsle frå høgskulen, og 11 av dei (50 %) frå leiarstillingar i denne institusjonstypen. Det er eit interessant bilete som kjem fram når ein studerer kva slags leiarstillingar desse 11 har hatt. Her finn ein både direktørar ved dei tidlegare distriktshøgskulane og rektorar ved dei tidlegare profesjonsutdanningane. Det tyder på at ein har rekruttert både faglege og administrative leiarar frå dei tidlegare høgskulesystema. Avhengig av kor mykje historikk leiarane dreg med seg, vil det kunna få konsekvenser for gjennomføringa av den nye administrative stillinga.

Dei fem (23 %) som ikkje har røynsle frå høgskulen, har røynsle frå nærskyldte institusjonar eller frå leiarstillingar i offentleg forvaltning.

---

### 4.3 Korleis opplever ein det å vera administrativ leiar i høgskulen?

Primærprodukta for høgskulen er god undervisning, forskning og formidling. Korleis opplever ein å skulla handheva reglar, skapa administrative rutiner og vera støtteapparat i ein slik institusjon? Dei administrative leiarane vart i denne samanhengen stilte to spørsmål:

1. **Kjenner du deg akseptert som leiar av det faglege personalet, eller har du ei kjensle av å høyra til eit "B-lag"?**
2. **Har du nokon gong vorte direkte motarbeidd?**

*På spørsmål 1 opplyser 18 av dei 22 leiarane (82 %) at dei kjenner seg aksepterte, medan 4 (18 %) seier at dei har ei kjensle av å høyra til eit "B-lag". Av kommentarane til dei som kjenner seg aksepterte, går det fram at ein viktig grunn er at dei sjølve har kompetanse og røynsle frå fagstillingar i høgskulen.*

Spørsmål 2 vart også stilt til dei valde leiarane (punkt 3.5). Både valde og administrative leiarar vart gjort merksame på at det her dreier seg om relativt alvorlege og planlagde åtak på leiaren, med sikte på å motarbeida eller knekkja denne. 6 av dei 22 administrative leiarane (27 %) svarar ja på spørsmålet. Dette er mindre enn for dei valde leiarane, der 43 % svara ja. Av kommentarane går det fram at det er svært få personar som driv slike aktivitetar, og at noko av forklaringa er ein kollisjon mellom formelle og uformelle maktstrukturar.

### 4.4 Er administrasjonen eit serviceapparat eller ei "tvangstrøye"?

Med det mangfaldet som administrativt arbeid representerer, kan ein tenkja seg at administrasjon på den eine sida vert oppfatta som ein støttefunksjon og på den andre sida som å representera pålegg og kontroll.

Dei administrative leiarane vart i denne samanhengen stilte to spørsmål:

1. **Har du inntrykk av at fagpersonalet til dels ser på administrasjonen som eit serviceapparat?**
2. **Har du inntrykk av at fagpersonalet ser på administrativt arbeid som ei tvangstrøye, dvs noko som hindrar fagpersonar i det faglege arbeidet?**

Heile 21 av 22 (95 %) svarar ja på spørsmål 1. Av kommentarane går det fram at leiarane synest det skal vera slik. Nokre få leiarar nemner ei viss nedlatande haldning til administrasjonen.

17 av dei 22 leiarane (77 %) har inntrykk av at fagpersonalet likevel ser på administrasjonen som ei tvangstrøye, etter spørsmål 2. Nokre av leiarane understrekar dette sterkt, og melder at dei vert møtte med slengord, sinne og uttrykk som "dette nektar eg å gjera", "dette er unødvendig" osv. Dei negative

---

reaksjonane frå fagpersonalet er knytte til tidsregistrering, rapportering, men også til å handheva sentralt fastsette lover og reglar i administrasjonen.

#### 4.5 Framtidige utfordringar for høgskuleadministrasjonen

19 av dei 22 leiarane (86 %) meiner at dei administrative oppgåvene i høgskulen er både store og veksande. Dei fleste grunngevingane for dette er at Kyrkje-, utdannings- og forskingsdepartementet har delegert arbeidsoppgåver til høgskulane, men detaljstyrer samtidig. Det vert også hevda at departementet krev stadig meir dokumentasjon og rapportering. Somme av leiarane omtalar denne situasjonen som ”skummel”, andre seier dei vil slutta i jobben dersom det ikkje vert betre.

Dei administrative leiarane vart avslutningsvis spurde om utfordringane dei ser for høgskulen i framtida. Her fekk ein eit rikt tilfang av svar. Ved nærmare analyse samlar det seg i 3 hovudkategoriar:

- **Ressursspørsmål.** I første omgang er leiaren oppteken av å oppnå optimalt av ressursar, for så i neste omgang å disponera desse på beste måte. Konsentrasjonen om ressursar kjem også fram som frykt for sviktande studentgrunnlag og faren for å måtta seia opp personale.
- **Omstillingsevne.** Det er enno relativt kort tid sidan høgskulereformen kom, og den nye høgskulen har ikkje hatt tid til å finna ei ny form. Fleire av leiarane reiser dessutan indirekte spørsmål om den moderne høgskulen i det heile skal ha ei fast form. *Fornyning, oppdatering, organisasjonsutvikling og visjonar* er stikkord som pregar kommentarane frå leiarane i denne svarkategorien.
- **Profesjonaliserer støttefunksjonen.** Svara frå leiarane i denne kategorien er variantar av ønsket om å utvikla ein meir profesjonell administrasjon. Dette kjem fram gjennom spissformuleringar som ”velsmurt maskineri til beste for dagleg arbeid”, ”oppnå profesjonell haldning til administrasjon”, ”tilpassa administrativt arbeid til dei faglege utfordringane som dette underlege systemet har” , og ”vi må få kontroll over arbeidsmengda”.

---

## 5 Å vera leiar for høgt kompetente medarbeidarar vane med stor fridom

### 5.1 Innleiing

Dei tilsette i høgskulen har eit høgt kompetansenivå. Korleis er det å vera leiar i ein slik organisasjon? Tidlegare i kartlegginga har vi m.a. kome inn på spørsmål som:

Har leiaren vorte motarbeidd?

Representerer administrativ leiing service eller ”tvangstrøye”?

Fleire spørsmål melder seg i samband med det å vera leiar i ein typisk kompetanseorganisasjon. I dette kapitlet kjem ein m.a. inn på desse problemområda:

Er det faglege personalet i høgskulen oppteke av leiing, og i så fall – kva slags leiing ønskjer dei? Opplever leiarane at dei er utstyrte med den nødvendige legitimiteten for å leia, og utfører dei reelt sett leiing? På kva slags område kan dei verta ein betre leiarar, og korleis kan dei verta det? Leiarane vert også spurde om lojalitet, ansvar og strategiske utfordringar.

Alle dei 43 leiarane vart intervjuja i denne delen av kartlegginga.

### 5.2 Ønskjer det faglege personalet styring eller fridom?

Ein må gå ut frå at det faglege personalet i høgskulen er svært oppteken av faglege spørsmål. Det kan difor som ein innfallspørt vera interessant å finna ut kor opptekne dei er av fenomenet leiing ( ikkje faget leiing, men praktisk, reell leiing). På denne bakgrunnen vart leiarane stilte dette spørsmålet:

#### **Kor opptekne er dei som jobbar i høgskulen av leiing?**

20 av dei 43 leiarane (47 %) meiner at personalet er lite opptekne av leiing. Frå kommentarane til leiarane er dei tilsette ved høgskulen ei samling individualistar med sterke faglege interesser. Fleire leiarar har inntrykk av at leiing vert akseptert dersom ein får vera i fred. Dessutan meiner dei at interessa for leiing vert vekt først når noko går gale.

11 av leiarane (26 %) meiner at dei tilsette er opptekne/til dels svært opptekne av leiing. Kommentarane frå leiarane tyder på at årsakene til interessa er fleire. Somme har leiing som fagfelt, og er difor interesserte også i praktisk leiing. Andre hevdar at ein del fagfolk nærmast er oppsiktsvekkjande inkompetente i spørsmål som ligg utanfor fagfeltet deira, og kjem til leiaren med alskens problem.

---

Dei andre 12 leiarane (27 %) meiner at interessa som personalet har for leiing, varierer.

Førre spørsmål vart følgd opp med spørsmålet:

**Vil det faglege personalet ha styring eller fridom frå leiinga?**

Svara var slik:

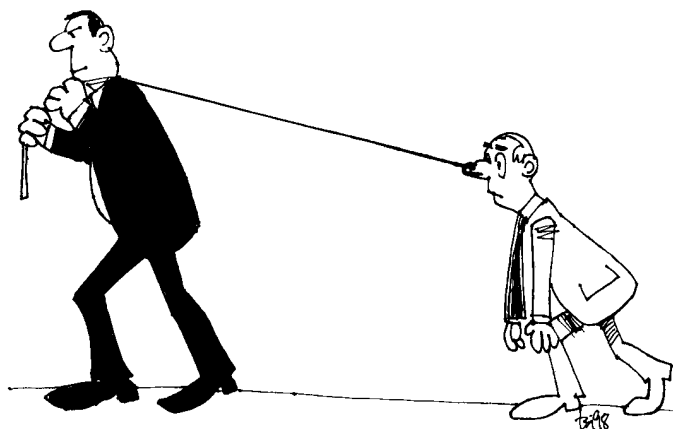
Fagpersonalet ønskjer styring	4 ( 9 %)
Fagpersonalet ønskjer fridom	27 (63 %)
Fagpersonalet ønskjer både styring og fridom	12 (28 %)

I kommentarane vert biletet nyansert. Når siste gruppa ønskjer både styring og fridom, kan det vera grunn til å tru at ein sjølv ikkje vil styrast, men at andre bør styrast. Dessutan er det greitt med styring dersom dette tener ein sjølv. Ein del leiarar trur også at fagpersonalet vil ha faste ytre ramma, med fridom innanfor ramma.

Leiarane fekk endå to spørsmål for å utdjupa haldninga som fagpersonalet har til leiing:

- 1. Oppfattar du at nokon av medarbeidarane dine kjenner seg "utsette for leiing" (dvs at dei i liten grad ønskjer å verta leia).**
- 2. Oppfattar du at dei medarbeidarane du leiar, ønskjer å stø seg til deg når dei har bruk for det, men ikkje er opptekne av leiings-arbeidet elles?**

På spørsmål 1 svarar 30 av leiarane (70 %) ja og 13 (30 %) nei. Leiarane seier i kommentarane sine at det ikkje er ei gjengs haldning at fagpersonalet kjenner seg "utsette for leiing", men at nokon heilt tydeleg har gjeve uttrykk for ei slik haldning. Særleg oppstår slike haldningar når fagpersonalet opplever at tida deira vert styrt, og at ressursane til fagfeltet deira vert nedprioritert.



*Somme av medarbeidarane kjenner seg "utsette for leiing"*

---

På spørsmål 2 svarar 28 av leiarane (65 %) ja og 15 nei (35 %). Om lag ein fjerdedel av ja-gruppa omtalar tilstanden slik han er framstilt i spørsmålet som svært treffande for dei faktiske tilhøva, og har ei oppfatning av at medarbeidarane til dels kan vera kyniske. Dei resterande  $\frac{3}{4}$  synest det er som det skal vera at medarbeidarar kjem til leiaren med problema sine, og oppfattar seg sjølv som ein rettleiar i slike situasjonar.

### **5.3 Er leiaren verkeleg ein leiar?**

Det at ein person anten er vald til ein leiarjobb eller har søkt på jobben og fått han, er ingen garanti for at ein reelt sett utfører leiing. Det krev autoritet for å kunna leia. I litteraturen skil ein mellom fleire typar autoritet: tradisjonell, karismatisk, legalrasjonell, demokratisk og profesjonell. Dei administrative leiarane har gjennom ein formell tilsetjingsprosedyre fått legalrasjonell autoritet. Dei valde leiarane har gjennom valprosedyren fått demokratisk autoritet. Til dels er det truleg snakk om både profesjonell (fagleg) og karismatisk autoritet. Kva meiner leiarane sjølve om autoriteten sin? Dei vart stilte dette spørsmålet:

#### **Vurderer du det slik at du har nødvendig legitimitet/autoritet som leiar?**

40 av dei 43 leiarane (93 %) svara ja på spørsmålet, 1 svara nei og 2 var usikre. Av kommentarane går det fram at den profesjonelle autoriteten som mange har ved å vera ein akseptert fagperson eller kjenna godt til høgskulesystemet, støttar opp om andre typar autoritet på ein avgjerande måte. Det høyrer også med i biletet at fleire av leiarane synest autoriteten dei opplever at dei har, er i meste laget.

Leiarane fekk deretter dette spørsmålet:

#### **Synest du det er problematisk å utøva leiing overfor medarbeidarar som er vane med så stor fagleg autonomi som det er i høgskulen?**

22 av dei 43 leiarane (51 %) svara ja på spørsmålet og 21 nei (49 %). I kommentarane går det att at leiing aldri kan utøvast på ein autoritær måte. Det er nødvendig at leiaren har eit vidt register å spela på for å gjennomføra leiinga. Særleg nødvendig er det, etter leiarane si meining, å bruka ein argumenterande leiarstil, og å forstå at autonomi er viktig for å halda eit høgt fagleg nivå. Det er altså ikkje snakk om at leiaren skal kjempa mot autonomi, men må kunna takla også dette. Dei som ikkje synest det er problematisk å utøva leiing mellom dei tilsette i høgskulen, kommenterer som oftast at dei kjenner systemet godt, og at dei nyt godt av denne faglege kompetansen.





Leiarane meiner det er nødvendig å ha ein argumenterende leiarstil

Korleis fungerer så leiaren i den norske høgskulen? Fyller leiaren berre ein stol på det viset at det har lite å seia kven som sit der? Somme hevdar at det å vera leiar er som å vera sjåfør i ein skrensande bil. Det kan då vera freistande å spørja om ikkje nettopp dette kan vera situasjonen i ein organisasjon der autonomi er eit sentralt trekk. Leiarane fekk difor dette spørsmålet:

#### Meiner du at du reelt sett leier?

39 av dei 43 leiarane (91 %) svara ja på spørsmålet. Dei andre 4 (9 %) svara "veit ikkje". I kommentarane er leiarane snare med å leggja til at sjølv om dei reelt sett utøver leiing, skjer dette på demokratisk – nærmast konsensusprega måte. Leiarane uttrykkjer dette på ulik vis: "eg piskar ikkje", "eg er ingen *Big Boss*", "eg er ikkje *autoritær*", "eg påverkar folk", "eg er ingen *sterk leiar*".

### 5.4 Korleis kan leiinga verta betre?

I denne delen av kartlegginga tek vi sikte på å identifisera det som leiarane oppfattar som forbetringsspunkt – både ved eiga leiing og for heile leiinga ved høgskulen. På det individuelle planet fekk leiarane dette spørsmålet:

**Kva slags område meiner du at du må forbetra deg på som leiar?**

---

Svara var mangfaldige, og kvar leiar oppgav fleire forbetningspunkt for å utføra leiinga si. Dei forbetningspunkta som gjekk oftast att, kan ein samla i desse hovudkategoriane:

Meir tid til samtalar med medarbeidarane	12 leiarar	(28 %)
Personalleiing, motivasjon, omsorg	11 leiarar	(26 %)
Verta dyktigare til å disponera tida	9 leiarar	(21 %)
Verta meir direkte (hardare, meir bestemt)	9 leiarar	(21 %)
Verta meir synleg eller tydeleg	8 leiarar	(19 %)
Verta flinkare til å delegera	6 leiarar	(14 %)

Med tanke på leiing av kvar høgskule sett under eitt (dei to øvste leiarnivåa), vart leiarane stilte dette spørsmålet:

### **I dei tilfella der leiinga i høgskulen ikkje er god nok – kva meiner du er dei viktigaste årsakene?**

Som førre spørsmål er også dette spørsmålet ope i forma, og som forventat kom det mange ulike svar. Ved ein nærmare analyse fell dei fleste svara likevel inn under ein eller fleire av desse kategoriane:

**Det er ikkje ein einskapleg høgskule.** Døme på svar som fell inn under denne kategorien er: ”Vi ter oss framleis som 4 høgskular”, ”Leiinga tør ikkje prøva på å samla høgskulane”, ”Vi har for dårleg felles forståing”, ”Det er for mange kakelag”, ”Avdelingsleiarane må samkøyrast meir”. 16 av svara (37 %) fell i denne kategorien.

**Veikskapar i sentralleiinga.** Med sentralleiinga meiner ein rektor/direktør, med tilhøyrande stab. Kritikken kjem stort sett frå nivået under, men også i somme tilfelle frå rektor eller direktøren sjølv. Døme på svar er: ”sentralleiinga har manglande innsikt i leiing”, ”rektor og direktør er for lite ute og snakkar med folk”, ”den sentrale lina fungerer ikkje”, ”det vert gjort dobbeltarbeid i sentraladministrasjonen og på avdelingane”. 12 av svara (28 %) fell i denne kategorien.

**For mykje administrasjon, for lite leiing og fag.** Døme på nokre formuleringar er: ”vi har ei for detaljorientert leiing”, ”det vert for mykje forvaltning og for lite fag”, ”eg har måtta jobba meir som saksbehandlar enn som leiar”. 8 av svara (19 %) kom i denne kategorien.

**Manglande styringsevne.** Dette er nokre døme på formuleringar i denne kategorien: ”... ikkje tøff nok i endringssituasjonar”, ”redsle for å ta upopulære avgjerder”, ”nokre dekanar har for svak styringsevne”. 7 av svara (16 %) kom i denne kategorien.

## **5.5 Leiarutvikling**

31 av dei 43 leiarane (72 %) har delteke i ei eller anna form for leiarutviklingsprogram. Leiarane vart spurde om røynsle sine i denne samanhengen, dvs kva som hadde vore vellukka og mislukka.

---

### 5.5.1 Vellukka innslag

Det kom fram mange ulike svar, men ved ein nærmare analyse kjem dei fleste av svara i ein eller fleire av desse kategoriane (prosenttala er i forhold til dei 31 som opplyser å ha delteke i leiarutviklingsprogram):

**Teamtrening.** Her vert det understreka som positivt at leiarar som arbeider saman i ei gruppe, vert samanveisa. 9 av svara (29 %) kom i denne kategorien.

**Ein einskapleg høgskule.** Dette går på at leiarane verdset at det vert arbeid med forståinga av høgskulen – med alle avdelingar, institutt og fagområde – som ein organisasjon. 11 av svara (35 %) kom i denne kategorien.

**Røynsleutveksling.** Det vert også oppfatta som positivt når leiarutviklingsprogram har skapt arenaer for at deltakarane kan få utveksla røynsler. 8 av svara (26 %) kom i denne kategorien.

**Problemsamtalar.** 5 av dei 31 leiarane (16 %) opplyser at dei har verdsett øvinga i å ta opp problematiske ting med medarbeidarane.

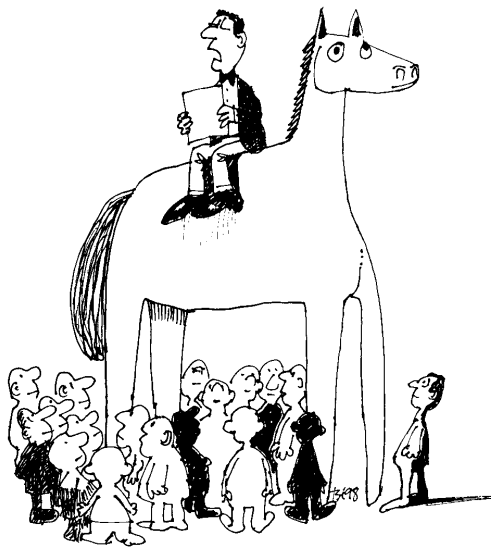
To av leiarane har ikkje opplevd noko verdifullt i programma dei har delteke i.

### 5.5.2 Mislukka innslag.

Også her kom det mange ulike svar. Dei fleste av dei kjem likevel i ein eller fleire av desse hovudkategoriane:

**Manglande relevans.** Leiarane reagerer tydelegvis dersom dei programansvarlege ikkje kjenner målgruppa og kvardagen deira skikkeleg. Kritikken frå leiarane viser seg i uttrykk som: ”..ikkje tilpassa akademiske institusjonar”, ”kontekstlaust”, ”mine problem vart ikkje omtala”, ”det mangla noko handfast”, ”ikkje tilpassa kvardagen i høgskulen”. 13 av svara (42 %) kom i denne kategorien.

**Konsulentfirma som føreles egne konsept.** Denne kategorien omfattar to typar kritikk: For det første går ein del på at konsulentmarknaden kritikkløst nyttar konsept som vert framstilte som allmenngyldige. For det andre at den pedagogiske metoden altfor ofte er forelesingsforma. I kommentarane frå leiarane kjem kritikken fram i formuleringar som: ”kjendiskonsulent med meiningsbasert konsept”, ”ting vert for amerikaniserte”, ”forelesningar frå sin høge hest”, ”...skeptisk til konsulentfirma, for mykje boksar og piler”. 12 av svara (39 %) kom i denne kategorien.



*Forelesningar frå "sin høge hest"*

**For mykje "psykologisering".** I dette legg leiarane skepsis til innslag som har overvekt av emosjonelle og humanistiske element. Kritikken går også på å bruka teknikkar som får for mykje karakter av leik og spel. Dette vert oppfatta som useriøst. Kritikken kjem fram i kommentarer som: "for mykje dill og dall", "for mykje leik, spel og psykologi", "kvasipsykologisk", "for mykje selskapsleikar". 7 av svara (23 %) kom i denne kategorien.

To av leiarane hadde ikkje opplevd mislukka innslag i programma.

### **5.5.3 Kva slags utviklingsprogram ønskjer leiarane?**

Medan dei to tidlegare punkta handlar om røyntslene leiarane har med leiarutviklingsprogram, vil vi her ta opp kva slike program ideelt sett bør innehalda, etter leiarane si mening. Leiarane fekk difor dette spørsmålet:

#### **Kva har du behov for at eit leiarutviklingsprogram dekkjer?**

Framlegga frå leiarane er mange, og kvar leiar nemner fleire behov. Lista under er ordna etter den oppslutnaden som det framsette temaet har. Prosenttalet viser kor stor del av svara som fell i den aktuelle kategorien. Eitt svar kan koma i fleire kategoriar.

- Det spesielle ved å leia akademiske institusjonar (32 %)
- Teambygging innanfor leiinga (23 %)
- Strategisk leiing (16 %)
- Konflikthandtering (13 %)
- Innsikt i endringsprosessar (10 %)
- Delegering (10 %)
- Verta betre til å prioritera (10 %)
- Medarbeidarsamtalar (10 %)

---

Fleire tema er nemnde berre éin gong. Det er til dømes tilfelle med emne som *røynslesutveksling* og *rolleavklaring*. Det er noko overraskande med tanke på kor mykje ein legg vekt på desse elementa i underkapitla 5.5.1 og 2.3.

Svara og kommentarane frå leiarane fortel også ein god del om den forma dei meiner utviklingsprogramma for leiarar bør ha. Dei viktigaste delane er:

- Programmet må vera langsiktig og systematisk (ikkje berre éin og éin dag)
- Programmet bør følgja valperioden
- Programmet må ikkje følgja ei "oppskriftsbok", men bør ha ein lyttande og open stil
- Gode pedagogiske teknikkar er caser og rollespel
- Programmet bør vera konkret og fokusera på det daglege
- Det må vera balanse mellom teori og praksis
- Deltakarane må få ta del i programutforminga
- Deltakarar og programleiarar må møtast mellom samlingane

## 5.6 Ansvar og lojalitet

I kva retning går ansvaret og lojaliteten i høgskulen med omsyn til leiarane? For å få eit bilete av dette fekk leiarane to spørsmål å svara på:

1. **Kva inneber det etter di mening å vera ansvarleg leiar i høgskulen?**
2. **Kvar går lojaliteten din som leiar?**

Dei fleste svara på spørsmål 1 fordelte seg slik:

- Ta opp vanskelege saker og om nødvendig ta upopulære avgjerder (37 %)
- Arbeidet til leiararen skal primært vera retta mot institusjonen (dvs høgskulen/avdelinga) (21 %)
- Omsynet til studentane må stå i fokus (14 %)
- Nå oppsette mål (12 %)
- Bruka den autoriteten ein har som leiar (12 %)

Lojaliteten til leiarane er etter svara på spørsmål 2 slik:

- Til høgskulen/avdelinga (70 %)
- Lojaliteten er delt. Avhengig av sak går lojaliteten til overordna, til underordna eller horisontalt (dvs til høgskulen eller avdelinga) (19 %)
- Til underordna (7 %)
- Til overordna (5 %)

---

## **6 Tilhøvet til andre høgskular**

### **6.1 Innleiing**

Høgskulereformen i 1994 har ført med seg store utfordringar for alle høgskulane i Noreg. Utfordringane har vore ulike, avhengig av storleiken på kvar høgskule, plassering, studentgrunnlag, fag- og profesjonstilbod, struktur osv. Høgskulane har takla utfordringane på ulik vis. I denne samanhengen kunne ein tenkja seg at det ville vera verdifullt med arenaer der dei kan utveksla røynsler, refleksjonar og idear. Spørsmåla som vart stilte, var difor: Kva slags kontakt er det mellom leiarar ved høgskulane, og kva slags kontakt ønskjer dei seg? Kva er eventuelle særtrekk ved leiinga ved kvar høgskule?

### **6.2 Kva slags type kontakt finst det med leiarar frå andre høgskular?**

Når det gjeld dette spørsmålet, er det riktig å dela svargruppa i to. For det øvste leiarnivået er det nemleg etablert eit formelt forum, Det Norske Høgskolerådet. Som kollegium består rådet av alle rektorar og direktørar i høgskulane i landet. Til dagleg har rådet eit sekretariat med ein generalsekretær som leiar. Alle rektorar og direktørar opplyser at dei deltek på møta i rådet (2- 4 gonger pr. år), og at dei meiner at møta er gode arenaer for røynslesutveksling og debattering av tema som er viktige for høgskulen. Av dei andre leiarane (29 personar) opplyser 19 (66 %) at kontakten med leiarar frå andre høgskular er for liten. Særleg har dei administrative leiarane liten kontakt. Av desse meiner alle, bortsett frå éin, at kontakten er for dårleg. 10 av leiarane (34 %) meiner at dei har nok kontakt med leiarar frå andre høgskular.

### **6.3 Kva slags kontakt med leiarar frå andre høgskular ønskjer dei seg?**

Alle rektorar og direktørar meiner at møta i Det Norske Høgskolerådet er nok kontakt. Av leiarane på nivået under som ønskjer seg meir kontakt, understrekar 19 (66 %) at slik kontakt må vera fag- eller profesjonsbestemt. I det ligg det at dekanar og administrative leiarar frå same type avdelingar (til dømes avdelingar på høgskulen for lærarutdanning) møtest. Leiarane meiner at slike samlingar kan vera anten nasjonale eller regionale.

### **6.4 Er det særtrekk ved leiinga på kvar høgskule?**

Leiarane fekk spørsmålet

**Kva er spesielt ved høgskulen din når det gjeld leiing?**

---

Her er svara frå leiarane grupperte for kvar høgskule. Den korte omtalen frå kvar høgskule er ein freistnad på å skapa ein fellesnemnar ut frå til dels sprikjande svar.

**Høgskule A.** Den største utfordringa til leiinga er å leia ein stor og ”uregjerleg” institusjon, som har som mål å verta universitet. Høgskulen har ikkje ei tydeleg leiing.



*Høgskule A – Høgskulen har ikkje ei tydeleg leiing*

**Høgskule B.** Leiinga er meir prega av orden og systematikk enn andre høgskular. Det er ein god tone innanfor leiinga, og dei har lukkast med lagbygging. Høgskulen har likevel framleis både kultur – og leiingskonflikter.

**Høgskule C.** Toppleiinga fungerer godt saman, og rektor er lydhør overfor dekanane. Leiingsutøvinga er prega av konsensus.

**Høgskule D.** Høgskulen har ein stor og tung fellesadministrasjon med liten administrasjon ute på avdelingane. Høgskulen har som mål å verta universitet, og både strukturen ved høgskulen og måten han er leia på, er sterkt prega av faglege spørsmål.

**Høgskule E.** Leiinga ved høgskulen har særleg to utfordringar: 1. Skulen har ein større forskingsdel enn andre høgskular. 2. Høgskulen har hatt ein rask vekst. Både manglande leiingstradisjon og manglande organisasjonsanalyse representerer utfordringar for leiinga.

**Høgskule F.** Her er utfordringane for leiinga framfor alt knytte til den spreidde strukturen og det faglege mangfaldet ved høgskulen. Høgskulen manglar i dag ein einskapleg kultur.

**Høgskule G.** Høgskulen er svært desentralisert. Fellesleiinga er lita, medan kvar avdeling har ein forholdsvis stor del av den totale leiingsressursen.

---

## 7 Tilhøvet høgskulane har til styringsorgana

### 7.1 Innleiing

Høgskulane er sentralt styrde av Kyrkje-, utdannings- og forskingsdepartementet (KUF), og sorterer her under universitets- og høgskuleavdelinga. Lokalt er høgskulestyret det øvste organet for høgskulen. Tilsvarande er avdelingsstyret det styrande organet på nivået under. I dette kapitlet vil vi sjå på kva styringsorgana har å seia for kvar høgskule/avdeling. Ein skulle tru at dei styrande organ set rammevilkår som har mykje å seia både for høgskulen totalt og for kvar avdeling.

### 7.2 Kva sentralt fastlagde rammevilkår meiner leiarane har verka positivt?

Svara frå leiarane er gjennomgåande samansette, men dei aller fleste har svar som fell i ein eller fleire av kategoriane under. Tala viser kor mange svar som kjem i den aktuelle kategorien. Rammevilkår med positiv verknad:

Avgjerder er desentralisert til høgskulane	12 leiarar	(28 %)
KUF fører dialog med høgskulane	5 leiarar	(12 %)
Vi har fått ei samla lov for høgskulane	4 leiarar	( 8 %)
Leiarane har sentrale retningslinjer å visa til	4 leiarar	( 8 %)

### 7.3 Kva sentralt fastlagde rammevilkår meiner leiarane har verka negativt?

Også her er svara frå leiarane samansette, og kjem i éin eller fleire av kategoriane under. Rammevilkår med negativ verknad:

For små økonomiske løyvingar	23 leiarar	(53 %)
For mykje detaljstyring frå KUF	13 leiarar	(30 %)
Særavtalen (sjå kommentar under)	12 leiarar	(28 %)
Oppdragsreglementet (sjå kommentar under)	7 leiarar	(16 %)
KUF utøver for mykje kontroll	5 leiarar	(12 %)
Høgskulane får ikkje etablere egne fagtilbod	4 leiarar	( 9 %)
KUF har ei treg saksbehandling	3 leiarar	( 7 %)

8 av leiarane (19 %) har ikkje opplevd rammevilkår med positiv verknad, medan 3 leiarar (7 %) ikkje har opplevd rammevilkår med negativ verknad.

Leiarane meiner ”særavtalen” hindrar høgskulane i å løna einskildpersonar høgare enn andre for høg innsats og kvalitet. Den same avtalen krev også at det vert ført frammøte-/fråverekontroll for å kunna utbetala overtid.



---

”Oppdragsreglementet” viser til eit reglement som avgrensar høvet høgskulane har til å tena pengar på oppdragsverksemd. I kommentarane sine påpeikar fleire av leiarane at dette vert spesielt urimeleg i situasjonar der løyvingane er for knappe.

#### **7.4 Gjer høgskulestyra vedtak som er viktige for leiarane?**

Den nøyaktige ordlyden på spørsmålet var:

**Gjer høgskulestyret/avdelingsstyret vedtak som får innverknad på gjennomføringa av leiinga? Nemn i så fall kva slags vedtak dette er.**

På den første delen av spørsmålet var svarfordelinga slik:

Ja : 34 leiarar (79 %)  
Nei: 9 leiarar (21 %)

Kommentarane til leiarane viser at det er desse vedtaka som har størst innverknad på gjennomføringa av leiinga:

- Vedtak som inneber prioriteringar (til dømes mellom avdelingar/institutt, og mellom fag)
- Vedtak som gjeld personalsaker (til dømes stillingsinstruksar, reglement)
- Vedtak som gjeld studieprogram og studieplanar.

Fleire av leiarane kommenterer elles korleis dei har høve til å påverka styret fordi dei førebur sakene og kjem med framlegg til vedtak.

---

## 8 Kommenterar og forbetningsframlegg

### 8.1 Delt leiing

Det kan verka merkeleg at så godt som alle leiarar (95 %) opplyser at dei samarbeider godt med den andre i den todelte leiinga, medan 84 % samtidig seier at dei kjenner til døme på at samarbeidet er problematisk. Det treng likevel ikkje seia at dei pyntar på eigen situasjon, t.d. ved at ”det er dei andre som har problem, ikkje eg”. Tilleggskommentarane frå leiarane viser at ei meir truleg forklaring er at det finst nokre få tilfelle, som dei fleste kjenner til, der samarbeidsproblema er alvorlege.

Fleire av dei som rapporterer om gode samarbeidsforhold seier samtidig at dette ikkje har kome av seg sjølv, men at det er noko som dei to i den delte leiinga har måtta jobba medvite med. Det ser også ut til at ein kontinuerleg må arbeida med dette. Særleg verkar det som rolleavklaringa er ein viktig føresetnad for eit godt samarbeid. Det kan ein sjå i samanheng med at det rår ulike oppfatningar mellom leiarane om den eine i den todelte leiinga er overordna den andre. Samtidig opplyser alle leiarar at dei kjenner seg som del av eit leiarteam. Her verkar det som biletet bør avklarast.

#### Framlegg til forbetring

1. Høgskulane drøftar og finn fram til ei funksjonsfordeling mellom vald og administrativ leiar. Det bør vurderast om det i denne samanhengen skal seiast noko om samanhengar der den eine leiaren opptrer som overordna.
2. Ved starten av valperioden bør det setjast i gang eit utviklingsprogram for leiarar i høgskulen. Det kan gjerast lokalt, regionalt eller nasjonalt. Element i programmet bør vera moment som leiarane gjev opp som dei største utfordringane i delt leiing (punkt. 2.3).

### 8.2 Vald leiing

For utanforståande verkar det tvilsamt at berre ein fjerdedel av dei valde leiarane ved høgskulane opplyser at dei i utgangspunktet hadde lyst til å vera leiar. For så viktige leiarposisjonar må ein kunna forventa motivasjon utover dei grunnane som leiarane opplyser var til stades for å påta seg leiarjobben, nemleg at ein kjenner seg smigra over å verta beden om å stilla til val, at ein kjenner ansvar for å delta i ei dugnadsordning, eller at ein vil hindra at ein dårlegare kandidat vert vald.

Leiarane opplyser at dei ideelt sett meiner leiarrøynsle saman med fagleg dugleik bør vera eit viktig valkriterium. Intervjua viser at det førstnemnde kriteriet ikkje er i framgrunnen i dag. Andre delar av kartlegginga viser at fenomenet leiing ikkje vekker særleg interesse mellom dei tilsette i høgskulen.

---

Økonomisk sett har leiarane eit mindre tillegg til vanleg løn. Andre delar av kartlegginga viser tydeleg at leiarane på kort tid vert fagleg akterutsegla.

Det at valde leiarar ikkje får tid til å leia, er ikkje noko spesielt for denne leiargruppa. Heller ikkje det faktumet at halvparten av leiarane har vore utsette for alvorlege åtak frå einskildpersonar eller grupper med sikte på å motarbeida eller knekkja leiaren. Slike åtak kan ein oppleve i alle typar leiarstillingar. Ein del av dei problema som er knytte til vald leiing, kan koma av at tradisjonen ikkje har sett seg enno i høgskulane. Ei anna forklaring er at valgrunnlaget er for spinkelt.

### **Framlegg til forbetring**

Det bør setjast i verk tiltak for å auka vørnaden og klarleggja leiingsselementet for dei valde leiarposisjonane i høgskulen. Slike tiltak kan vera:

1. Ein monaleg lønsauke i høve til det det er i dag. Sabbatsordningar for å kunna oppdatera seg fagleg må stå ved lag.
2. KUF bør vurdere korleis rekrutteringsgrunnlaget kan gjerast betre. Til dømes kan ein vurdere om leiarane også bør kunna veljast mellom eksterne kandidatar i høve til høgskulen. Eit alternativ kan vera ekstern utlysing med tilsetjing på åremål. (Jfr. ein del kunsthøgskular).
3. Uansett rekrutteringsform bør ein leggja meir vekt på kriterium for god leiing når faglege leiarar skal nominerast og veljast.

## **8.3 Administrativ leiing**

Dei administrative leiarane meiner fagpersonalet oppfattar administrasjonen som eit serviceapparat, og kjenner seg vel nøgde med det. Dei kjenner seg samtidig aksepterte av fagpersonalet. Dette kan truleg forklarast ved at så mange som tre fjerdedelar av dei administrative leiarane har bakgrunn i høgskulesystemet. Med ein slik bakgrunn veit for det første leiarane kva dei går til, og for det andre vil det gje leiarane meir legitimitet i eit miljø som er utprega akademisk.

## **8.4 Å vera leiar for høgt kompetente medarbeidarar vane med stor fridom**

Dei intervjuja leiarane teiknar eit bilete av eit fagpersonale som framfor alt er opptekne av det faglege arbeidet, og mindre opptekne av leiing. Dette er naturleg i ein institusjon der undervisning og forskning er hovudprodukt. Det er ikkje noko mål i seg sjølv at medarbeidarar er opptekne av arbeidet til leiinga.

Framfor alt ønskjer fagfolka fridom frå leiinga. Det ser generelt ut som at dette er ein viktig føresetnad for eit godt fagleg arbeid. Intervjuja viser at leiarane er innforståtte med det. Sjølv om det no og då er problematisk å vera leiar for

---

utprega fagfolk, aksepterer leiarane slike vanskar, og meiner at dei reelt sett utøver leiing.

Når leiarane skal skildra korleis dei kan forbetra seg, er det ganske vanlege leiarutfordringar dei nemner: meir tid til å samtala med medarbeidarane, ønske om å verta synlegare og meir direkte og å verta betre til å delegera.

Det er også tydeleg at dersom ein skal setja i gang leiarutvikling, står leiarane ved høgskulen på ein rasjonell og tradisjonell basis. Leiarutviklingsprogramma må vera tilpassa høgskulen, som den akademiske institusjonen høgskulen er. Leiarane vil ikkje ha generelle konsulentkonsept og ”psykologisering” som smakar av selskapsleikar.

#### **Framlegg til forbetring**

Høgskulane bør ha eit leiarutviklingsprogram som særleg tek opp utfordringar som er knytte til delt leiing og vald leiing. Det vil vera ein føremon om eit slikt program startar samtidig med valperioden og går seg over tid. Programmet bør setjast opp i samsvar med kvar høgskule, og må vera ”ope” på den måten at det byggjer på dialog mellom høgskulen og den programansvarlege og er fleksibelt i høve til nye behov. Når det gjeld det konkrete innhaldet, er dei behova leiarane har, nemnde i punkta 5.4 og 5.5.

### **8.5 Tilhøve til andre høgskular**

#### **Framlegg til forbetring**

Det verkar som det er behov for at dekanar og administrative leiarar på same nivå får delta på nasjonale eller regionale samlingar, der dei kan utveksla røynsler med leiarar frå same type avdeling.

### **8.6 Tilhøvet høgskulen har til styringsorgana**

Leiarane opplever at det på den eine sida er positivt at ein del avgjerder er desentraliserte til høgskulane, og at det er oppretta ei dialogform med departementet. På den andre sida opplever dei at det er for mykje kontroll og detaljstyring frå departementet.

#### **Framlegg til forbetring**

Dialogforma mellom departementet og høgskulane bør utviklast vidare, slik at ein kan få ein effektiv kommunikasjonskanal. Ein del av problema ved høgskulane er knytte til at dei på den eine sida har fått delegert mynde, og på den andre sida opplever dei å verta detaljkontrollerte. Betre kommunikasjon mellom departementet og høgskulane vil kunna retta opp dette.

## Litteraturreferansar

Lov om universitet og høgskolar av 19.06.97

HiO-rapport 1997 nr. 2: Administrasjonen ved Høgskolen i Oslo

NAVF-rapport nr. 8/93: Nye styringsformer på instituttnivå

NIFU-rapport nr. 3/96: Byråkratisering av universiteta?

NIFU-rapport nr. 8/96: Organisasjonsutvikling og ledelse

Ingvild M. Larsen: Styrer høgskolestyrene? Råder høgskolerådene? (Notat)

Åsmund Dimmen, Høgskolen i Buskerud: Arbeidsnotatene 5-15 om ledelse i Høgskolen

Noregs forskingsråds arbeidsnotat 1, 2, 4 og 7 om Evaluering av høgskolereformen

# INTERVJUGUIDE - LIH

LEIARPOSISJON: \_\_\_\_\_

## A. DELT LEIING

1. Samarbeider du og den administrative/valde leiaren godt?
2. Kjenner du til døme her på høgskulen der samarbeidet har vore problematisk?
3. Kva er det som gjer samarbeidet mellom fagleg og administrativ leiing problematisk? (faglege moment, uklar rollefordeling, personlege ting...)
4. Opplever du vald leiar og administrativ leiar sidestilt, eller den eine som overordna den andre ?
5. Oppfattar du deg som del av eit leiarteam, eller kjenner du deg relativt isolert som leiar?
6. Er det behov for større kontinuitet i leiinga (valde) ved høgskulen?
7. Kva arbeidsoppgåver er klart skilde for valde og for administrative leiarar?
8. Kva arbeidsoppgåver er overlappande?
9. Held fagleg leiing seg unna administrasjon ?
10. Kva er dei største utfordringane for delt leiing?
11. Kva sider ved delt leiing har medført minst problem?

## B. VALDE LEIARAR - KVA KRITERIUM ?

1. På kva grunnlag meiner du at du er vald? (faglege, politiske eller personlege kriterium)
2. Kva kriterium meiner du bør leggjast til grunn?
3. Kva var motivasjonen du hadde for å stilla til val?
4. Korleis ser på du deg sjølv som leiar? :  
entreprenør, frigjerar, tilretteleggjar, vedlikehaldar.....
5. Den valde leiaren skal attende til fagstillinga etter ei viss tid. Trur du dette påverkar gjennomføringa av leiarjobben?
6. Meiner du at faglege leiarar bør tilsetjast fast, slik som administrative leiarar?
7. Er du redd du skal sakka fagleg akterut i den tida du er vald leiar?
8. Hadde du røynsle frå leiarstilling då du vart vald som leiar?

9. Opplever du at du får tid til å leia?

10. Har du som vald leiar ein eigen motivasjon for å verta leiar, eller meiner du at du må ta din tørn ?

11. Har du ein meir pressa arbeidssituasjon no enn som fagperson?

12. Har du nokon gong vorte direkte motarbeidd (av medarbeidarar eller av den administrative leiinga)?

### **C. ADMINISTRATIVE LEIARAR**

1. Hadde du røynsle frå høgskulesystemet då du vart administrativ leiar i høgskulen?

2. Er dei administrative oppgåvene store/veksande?

3. Kjenner du deg akseptert som leiar av det faglege personalet, eller har du ei kjensle av å høyra til eit «B-lag»?

4. Kva er dei største utfordringane ein administrativ leiar har i høgskulen i dag?

5. Har du nokon gong vorte direkte motarbeidd (av medarbeidarar eller av den faglege leiinga)?

6. Har du inntrykk av at fagpersonalet helst ser på administrasjonen som eit serviceapparat?

7. Har du inntrykk av at fagpersonalet ser på administrativt arbeid som ei tvangstrøye, dvs. noko som hindrar fagpersonar i det faglege arbeidet?

### **D. LEIA KOMPETENTE MEDARBEIDARAR, VANE MED STOR FRIDOM**

1. Kor opptekne er dei som jobbar på høgskulen av leiing?

2. Vil det faglege personalet ha styring eller fridom frå leiinga?

3. Oppfattar du at nokon av medarbeidarane dine kjenner seg «utsette for» leiing?  
(Dvs. at dei helst ikkje ønskjer å verta leia)

4. Meiner du det er A) problematisk eller B) ein fordel at valde leiarar har same faglege bakgrunn som dei som skal leiast?

5. Vurderer du det slik at du har den legitimiteten/autoriteten du må ha som leiar?

6. Synest du det er problematisk å utøva leiing overfor medarbeidarar som er vane med så stor fagleg autonomi som det er i høgskulen?

7. Meiner du at du reelt sett leier?

8. Oppfattar du at medarbeidarane du leier ønskjer å stø seg til deg når dei har bruk for det, og elles ikkje er opptekne av arbeidet med leiing?

9. På kva område meiner du at du må forbetra deg som leiar?

10. Har du delteke i leiarutviklingsprogram for leiarar i høgskulen?
11. Kva har vore vellukka med dei leiarutviklingsprogramma du har delteke i?
12. Og kva har vore mislukka?
13. Kva har du behov for at eit LU-program dekkjer?
14. I dei tilfella leiinga i høgskulen ikkje er god nok - kva meiner du er dei viktigaste årsakene?
15. Kva vil det seia - etter di oppfatning - å vera ansvarleg leiar i høgskulen?
16. Kvar går lojaliteten din som leiar (til overordna, sideordna, underordna)?
17. Kva strategiske utfordringar ser du som leiar i dei komande åra?

#### **E. SKILNADER HØGSKULANE IMELLOM**

1. Kva slags type kontakt finst det med leiarar frå andre høgskular?
2. Kva slags type kontakt ønskjer du å ha med leiarar frå andre høgskular?
3. Kva er spesielt ved din høgskule når det gjeld leiing?

#### **F. TILHØVE KNYTTE TIL STYRINGSORGANA**

1. Har nokon av dei departementalt fastsette rammevilkåra gjort leiing i høgskulane vanskeleg?
2. Og har nokon av dei departementalt fastsette rammevilkåra verka positivt for leiarane?
3. Gjer høgskulestyret eller avdelingsstyret vedtak som får stor innverknad på gjennomføringa av leiinga? Nemn i så fall kva typar vedtak dette er.



## REFERANSAR

<b>Tittel:</b>	Leiing i høgskulen
<b>Forfattar:</b>	Jan O. Lervik
<b>Statskonsults rapportnummer:</b>	1999:4
<b>Prosjektnummer:</b>	63.335.00
<b>Prosjektnamn:</b>	Ledelse i høgskolen
<b>Prosjektleiarr:</b>	Jan O. Lervik
<b>Oppdragsgjevar:</b>	Statskonsult
<b>Resymé:</b>	<p>Rapporten inneheld resultata frå ei undersøking om arbeidssituasjonen til leiarar i dei statlege høgskulane. Rapporten inneheld også ein del forbetningsforslag.</p>
<b>Arbeidsområde:</b>	<input type="checkbox"/> Lederskapsutvikling
<b>Emneord:</b>	<p>Delt leiing, vald leiing, administrativ leiing, leiing av kompetente medarbeidarar, tilhøvet til andre høgskular, høgskulens tilhøve til styringsorgana.</p>
<b>Dato:</b>	Februar 1999
<b>Sider:</b>	33
<b>Pris:</b>	kr 100,-
<b>Utgjevar:</b>	Statskonsult Direktoratet for forvaltningsutvikling Postboks 8115 Dep 0032 OSLO