

# Ledelsesmodell for Høgskolen i Molde fra 1. august 2019

## Utredning fra ledelsesmodellutvalget

Lvert 27. august 2018

Heidi Hogset

Berit Brendskag Lied

Ragnhild Brakstad

Hans Petter Iversen

Halvard Arntzen

Bjørn Guvåg

Øystein Nerland

Michael Rossly Larsen

## Innhold

Mandat for utvalget som skal se på ledelsesmodellen på toppnivå for HiMolde for HiMolde .....	3
Bakgrunn – vedtak i høgskolestyret og prosess for valget .....	3
Kort om mulige modeller .....	3
Mandat for utvalget – sammensetning og oppgaver .....	4
Bakgrunn .....	5
Hvorfor utrede nå .....	5
Status i sektoren per 1. januar 2018 .....	6
Drøftelse av modellene .....	9
Historikk .....	9
Argumenter for å innføre modellen med enhetlig ledelse .....	9
Hva er motforestillingene mot enhetlig ledelse? .....	12
Akademisk frihet .....	12
Medbestemmelse .....	14
Rektors faglige legitimitet .....	17
Hva er erfaringene med gjeldende modell? .....	19
Rekruttering .....	19
Forholdet mellom rektor og administrerende direktør .....	21
Forholdet mellom rektor og de vitenskapelig ansatte .....	23
Forholdet mellom rektor og styret .....	25
Utvalgsmedlemmenes refleksjoner og anbefalinger .....	26
Valgt eller ansatt rektor – konsekvenser for den faglige virksomheten .....	26
Valgt eller ansatt rektor – konsekvenser for studentene .....	29
Valgt eller ansatt rektor – konsekvenser for styrets arbeid og myndighetsutøvelse .....	30
Utvalgets anbefaling til styret .....	32
Anbefaling fra flertallet .....	32
Anbefaling fra mindretallet .....	33
Referanser .....	35

## Mandat for utvalget som skal se på ledelsesmodellen på toppnivå for HiMolde for HiMolde

Bakgrunn – vedtak i høgskolestyret og prosess for valget

I styremøte 8.mars vedtok høgskolestyret:

*Dagens valgperiode for styret går ut 31.07.2019, og styret ba om at ledelsesmodellen for toppledelsen ved HiMolde vurderes. Prosessen legges opp som skissert i styrenotatet, herunder informasjon til styret på strategisamling i august og endelig beslutning i høgskolestyret i oktober. Fra høgskolestyret følgende oppnevnt: Heidi Hogset som leder av utvalget og Berit Brendskag Lied som medlem.*

Vedtaket var basert på et saknotat fra høgskoledirektøren der det var foreslått at et utvalg skulle skissere fordeler/ulempene med modellene. Følgende prosess var skissert:

1. Nedsette utvalget, med følgende sammensetning:
  - Styret utnevner et av sine internt valgte styremedlemmer til å lede utvalget
  - Eksternt styremedlem utnevnes av styret
  - De faglige avdelingene utnevner hver sin utvalgsmember
  - Administrasjonsplenum utnevner et medlem
  - Fagforeningene utnevner et medlem i fellesskap
  - Studenttinget utnevner et medlem
2. Styret ber høgskoledirektøren lage et mandat for arbeidet, utnevne en administrativ sekretær for utvalget, og innkalle til det første møtet. Frist: 30.mars.
3. Utvalget utreder problemstillingen og lager rapport innen styrets strategisamling 30.-31.august, der rapporten presenteres
4. Rapporten sendes på høring i organisasjonen, frist ca. 10. oktober.
5. Høgskoledirektøren samordner rapport og høringssvar, og lager sin innstilling til høgskolestyret
6. Høgskolen beslutter høgskolens fremtidige ledelsesmodell i møte 25.oktober

### Kort om mulige modeller

Universitets- og høyskoleloven (UH-loven) slår fast at styret er øverste

beslutningsorgan for statlige høyere utdanningsinstitusjoner, og at styret kan velge mellom to ledelsesmodeller på toppnivå:

**1. Valgt rektor og todelt ledelse**

Rektor er styreleder og har det øverste faglige ansvaret for virksomheten, mens administrerende direktør (ansatt av styret) er leder for den administrative delen og er også styrets sekretær (herunder innstiller til styret). Ved rektorvalget kan både ansatte ved institusjonen og eksterne kandidater velges.

**2. Tilsatt rektor og enhetlig ledelse**

I dette tilfelle er rektor øverste ansvarlige både for den faglige og den administrative delen av virksomheten og er styrets sekretær (herunder innstiller til styret). Rektor ansettes av høgskolestyret. Styreleder utnevnes av Kunnskapsdepartementet. Man har ingen administrerende direktør.

Mandat for utvalget – sammensetning og oppgaver

**Sammensetning:**

Leder for utvalget	Heidi Hogset, prorektor
Fra Høgskolestyret	Berit Brendskag Lied
Fra fagorganisasjonene	Ragnhild Brakstad
Fra avd. HS	Hans Petter Iversen
Fra avd. Logistikk	Halvard Arntzen
Fra avd. ØS	Bjørn Guvåg
Fra administrasjonen	Øystein Nerland
Fra studentene	Michael Rossly Larsen
Sekretær for utvalget	Merete Ludviksen

Arbeidsgruppens mandat er å redegjøre for de to ledelsesmodellenes fordeler og ulemper for HiMolde og anbefale den beste modellen for HiMolde i dagens situasjon. Utvalget står fritt til å innhente synspunkter internt og eksternt. Utredningen skal foreligge senest 27. august 2018.

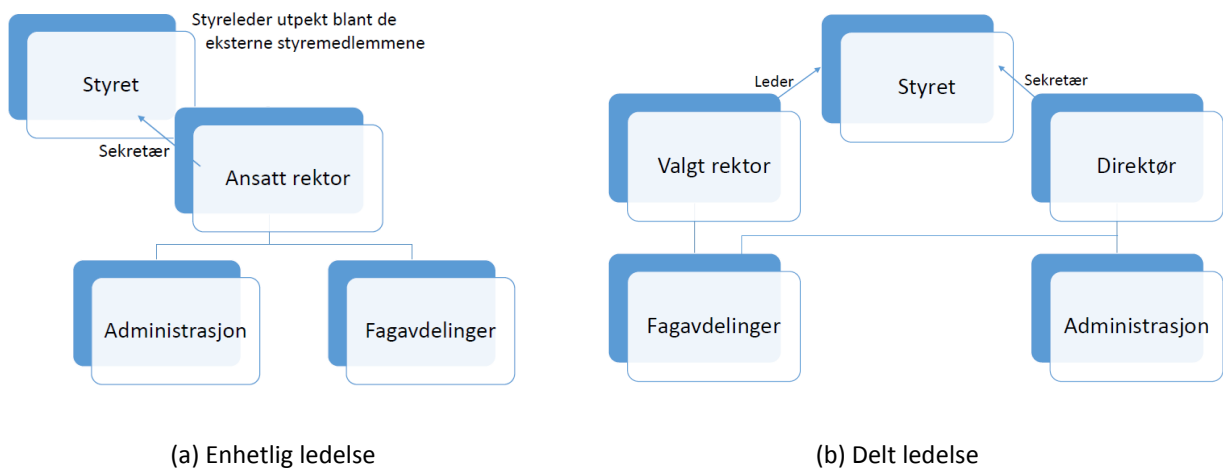
## Bakgrunn

Hvorfor utrede nå

Universitets- og høyskoleloven (heretter UH-loven) gir norske universitet og høyskoler anledning til å velge mellom to organisatoriske modeller for toppledelsen, en med valgt rektor og todelt ledelse, og en med ansatt rektor og enhetlig ledelse. Delt ledelse og valgt faglig leder på alle nivå i organisasjonen (rektor, dekan, instituttstyrer) var normen etter høyskolereformen på 1990-tallet, og er dypt forankret i kulturen i landets akademiske institusjoner. Enhetlig ledelse har kommet som et alternativ som er mer i tråd med samfunnsutviklingen, med økt fokus på målstyring og resultatorientert ledelse i offentlig sektor. Modellen med enhetlig ledelse ble introdusert gjennom en endring i UH-loven i 2005, og ble da først gjort til et mulig alternativ (unntaksmodell), mens den etablerte modellen fortsatt hadde status som hovedmodellen. Men med de nye endringene i UH-loven som trådte i kraft i 2016 er dette bildet snudd – nå blir modellen med enhetlig ledelse fremholdt som hovedmodellen.

Disse endringene i UH-loven har ført til at HiMolde har utredet de to modellene på toppledernivå flere ganger tidligere. Så langt har styret landet på å beholde den etablerte modellen på toppledernivået. At spørsmålet nå kommer opp for styret enda en gang, er en konsekvens av at lovteksten er blitt endret siden sist, slik at modellen med enhetlig ledelse nå har status som hovedmodell.

Forskjellene mellom modellene kan synes små, men de er vesentlige. Figur 1 viser en prinsippskisse av de to modellene. Som vi ser, er forholdet mellom rektor og styret forskjellig. Et annet moment, er at i modellen med delt ledelse, er UH-institusjonen pålagt å ha en administrerende direktør, som leder institusjonen sammen med rektor. I denne modellen er rektor kun leder for den faglige virksomheten ved institusjonen, mens direktøren er administrativ leder. Ved enhetlig ledelse, er rektor både faglig og administrativ leder, og en eventuell administrasjonssjef har status som mellomleder, uten noen direkte rolle overfor styret. Samtidig overtar rektor den rollen direktøren ved delt ledelse har som sekretær for styret.



**Figur 1.** Prinsippskisse av modellene

**Tabell 1.** Institusjoner med enhetlig ledelse per 01.01.2018<sup>1</sup>

Institusjon	År etablert	Antall studiesteder	Antall studenter
Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	1961	1	700
Det teologiske menighetsfakultet	1907	1	1 200
Høgskolen i Innlandet	2017	6	13 000
Høgskulen på Vestlandet	2017	5	16 000
Nord universitet	2016	9	12 000
Norges Handelshøyskole	1936	1	3 400
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	2014	1	5 000
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	2016	3	39 000
OsloMet – storbyuniversitetet	2018	2	20 000
Universitetet i Sørøst-Norge	2018	8	17 000
VID vitenskapelige høyskole	2016	4	4 500

Status i sektoren per 1. januar 2018

Siden enhetlig ledelsesmodell ble innført som en mulighet i 2005, har det foregått en gradvis utvikling mot at stadig flere UH-institusjoner går over til denne modellen. De som fører statistikk over dette, legger til grunn noe varierende antall institusjoner som regnes med.

<sup>1</sup> Kilde: De respektive institusjonenes websider

Antallet kan være uklart fordi noen institusjoner befinner seg i en gråsoner der det kan herske uenighet om de bør regnes som riktige UH-institusjoner, og strukturreformen i sektoren har i tillegg ført til store endringer i UH-kartet. I oversikten her, er totalt 23 institusjoner tatt med.

Tabell 1 lister opp 11 institusjoner som har gått over til enhetlig ledelse. Av disse er 8 etablert i 2014 eller senere. Alle disse er resultat av fusjoner. Det illustrerer at mange nyfusjonerte institusjoner også har endret ledelsesmodell i forbindelse med eller i etterkant av fusjonen<sup>2</sup>.

Ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har det vært støy rundt spørsmålet, idet 800 av 1300 ansatte i mars 2016 signerte et opprop med krav om gjeninnføring av modellen med valgt rektor. Nåværende rektor Mari Sundli Tveit ble rekruttert gjennom en modell med et rådgivende nominasjonsvalg først og ansettelse etterpå. Dette skjedde som følge av et vedtak fattet forut for fusjonen mellom Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) og Veterinærhøgskolen i 2014, som fagorganisasjonene oppfattet som en overgangsordning i forbindelse med fusjonen, og ikke at det innebar en overgang til ansatt rektor som fast ordning. Protestene førte ikke frem, og Tveit fikk fornyet sitt åremål i 2017.

Professor Ragnar Audunson ved OsloMet har også gått i bresjen for en omkamp om tilsatt rektor i et utspill i juni 2018, som har oppnådd en viss oppslutning. Som styremedlem fram til 2015, var han selv med på å sørge for styrevedtak om tilsatt rektor. Men så langt har forsøk på omkamp ikke ført frem noe sted (*så vidt vi vet*), og de har ikke lyktes med å snu trenden mot stadig flere UH-institusjoner med enhetlig ledelse.

Tabell 2 viser 12 UH-institusjoner som fortsatt har delt ledelse. Men antallet synker år for år, og Universitetet i Stavanger har allerede vedtatt å endre til enhetlig ledelse fra 2020. Både Universitetet i Agder og Høgskolen i Molde skal styrebehandle sak om valgt eller ansatt rektor i september-oktober 2018. Samtidig er det enkelte som etter ny vurdering fortsatt holder på modellen med delt ledelse. Ett eksempel på det er Kunsthøgskolen i Oslo, som i juni 2018 vedtok å beholde modellen med valgt rektor. Høgskolen i Volda gjorde det samme i 2017, men da i forbindelse med ansettelse av ny høgskoledirektør. Det ble til at de ansatte

---

<sup>2</sup> NTNU innførte enhetlig ledelse før de fusjonerte med høgskolene i Ålesund og Gjøvik.

direktør på et 6-årig åremål, slik at spørsmålet kan tas opp til ny vurdering i en overskuelig fremtid.

Tabell 2 er dominert av institusjoner som ikke har deltatt i fusjoner i forbindelse med strukturreformen de siste årene. Det ser således ut til å være en viss sammenheng mellom strukturreformen og overgang til ny ledelsesmodell.

**Tabell 2.** Institusjoner med delt ledelse per 01.01.2018<sup>3</sup>

Institusjon	År etablert	Antall studiesteder	Antall studenter
Høgskolen i Østfold	1994	2	7 000
Høgskulen i Volda	1994	1	4 200
Høgskolen i Molde – Vitenskapelig høgskole i logistikk	1994	2	2 800
Kunsthøgskolen i Oslo	1996	1	500
Norges musikkhøgskole	1973	1	700
Norges idrettshøgskole	1968	1	1 300
Samisk høgskole	1989	1	250
Universitetet i Agder	2007	2	12 000
Universitetet i Bergen	1946	1	15 000
Universitetet i Oslo	1811	1	27 000
Universitetet i Stavanger	2005	1	11 000
Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet	2016 <sup>4</sup>	5	15 500

<sup>3</sup> Kilde: De respektive institusjonenes websider.

<sup>4</sup> Universitetet i Tromsø ble grunnlagt i 1968, men har deltatt i fire fusjoner siden 2000, den siste i 2016.



## Drøftelse av modellene

### Historikk

Før høgskolereformen i 1994, eksisterte det et større mangfold av ledelsesmodeller i UH-sektoren enn vi har i dag. Men reformen førte til at alle statlige høgskoler ble underlagt en felles lov, som blant annet regulerte ledelsesmodellen. UH-loven av 1995 innebar at alle statlige institusjoner i UH-sektoren ble pålagt en ledelsesmodell med valgt rektor og delt ledelse mellom rektor og en administrerende direktør med klart definerte roller og ansvar. Loven var bygd over samme lest som Kommuneloven av 1992, med rektor og direktør i roller som hadde mye til felles med rollene ordfører og rådmann har i en kommune. Begge lovene ble ført i pennen av professor Jan Fridthjof Bernt ved Universitetet i Bergen, som også har skrevet fyldige kommentarer til begge lovene.

Modellen med enhetlig ledelse ble lansert av Rysdalutvalget i 2003 (Rysdal mfl. 2003) og anbefalt som hovedmodell for ledelsen ved de statlige UH-institusjonene. Men det var dissens i utvalget, og mindretallet foreslo en annen lovtekst, der modellen med enhetlig ledelse ble innført som et tillatt avvik fra modellen med delt ledelse. Det ble til at Stortinget fulgte mindretallet, og beholdt delt ledelse som hovedmodell. En revisjon av UH-loven i 2016 førte til at dette bildet ble snudd, og modellen med enhetlig ledelse ble innført som hovedmodell. Som et ekstra signal om at departementet ønsker at UH-institusjonene skal gå over til enhetlig ledelse, er terskelen for å vedta endringen blitt lavere. Tidligere måtte det to tredels flertall til i styret for å endre ledelsesmodell. Etter revisjonen av 2016 er det bare krav om simpelt flertall.

### Argumenter for å innføre modellen med enhetlig ledelse

Begrunnelsene for at Kunnskapsdepartementet ønsket denne endringen, finner vi i høringsnotatet om deres forslag til endringer i UH-loven (Kunnskapsdepartementet 2015). Der heter det at:

*Universitetene og høyskolene forvalter store ressurser for fellesskapet, og skal sørge for gjennomgående høy kvalitet i forskning, utdanning og formidling. Dette krever godt og profesjonelt lederskap. Departementet mener ekstern styreleder og ansatt rektor legger best til rette for å rekruttere de beste lederne.*

Således skyves rekruttering av gode lederemner frem som den viktigste begrunnelsen for å velge enhetlig ledelsesmodell. Nå er ikke modellen med delt ledelse noen hindring for å gjennomføre en åpen prosess for rekruttering av rektor, ettersom det ved begge modellene er åpent for å nominere kandidater både blant institusjonens ansatte og eksternt, og ved HiMolde har vi hatt både en ekstern kandidat og en student blant kandidatene ved rektorvalg i årene etter revisjonen av UH-loven av 2005.

Men det er likevel et faktum at det ved de fleste rektorvalg kun søkes etter kandidater blant de faglig ansatte ved egen institusjon. Og de fleste eksterne som oppfordres til å stille som kandidater velger å avslå dette så lenge det innebærer å måtte gjennomføre en valgkamp ved en fremmed institusjon. Det har også ved en rekke rektorvalg de siste årene vært kun en reell kandidat. Høringsnotatet viser til dette og konkluderer at:

*Ansettelse av rektor og ekstern styreleder vil etter departementets syn sikre grundigere og mer åpne rekrutteringsprosesser til det som er store og viktige lederposisjoner i samfunnet. [...] Ansettelse av rektor vil gi et bredere rekrutteringsgrunnlag ved at også personer som ikke er ansatt ved institusjonen aktivt oppfordres til å søke stillingen, og uten å måtte drive en større valgkamp.*

Notatet problematiserer også de rollekonflikter modellen med delt ledelse fører til, idet rektor er med på å forberede sakene som skal legges frem for styret, og deretter leder styremøtet der sakene blir behandlet. Rektor har også ansvaret for å iverksette styrets vedtak, og samtidig ansvaret for å føre tilsyn med at styrets vedtak blir iverksatt. Slik skal rektor føre tilsyn med sitt eget arbeid. Etter departementets vurdering vil modellen med ansatt rektor skape klarere ansvarsforhold, ved at rollene som rektor og styreleder blir adskilt. Det vil også sikre prinsippet om maktfordeling.

Notatet understreker at selv om modellen innebærer at rektor ikke blir valgt av de ansatte, skal styret se til at ansettelsesprosessen skjer slik at rektor har faglig og ledelsesmessig

legitimitet blant de ansatte, og at studentene og de ansatte blir hørt. Det vises blant annet til at Norges miljø- og biovitenskapelige universitet gjennomførte en siling av kandidatene gjennom et rådgivende nominasjonsvalg forut for ansettelsen av sin første rektor etter fusjonen mellom UMB og Veterinærhøgskolen. Dette kan tas som et signal om at en slik ansettelsesprosedyre er «innenfor» modellen med enhetlig ledelse.

Formuleringen om «godt og profesjonelt lederskap» viser til at rektorrollen innebærer ansvar for kvalitetssikring og effektiv ressursbruk. Behov for endringsledelse trekkes også frem. Notatet kommenterer ikke noen mulig sammenheng mellom ledelsesmodell og lederens muligheter til å utføre disse oppgavene, men i debatten som går rundt ledelsesmodeller i UH-sektoren, blir det ofte hevdet at en valgt rektor i mindre grad enn en ansatt rektor er i stand til å utøve strategisk ledelse. Årsaken er at en valgt rektor i større grad må ivareta interessene til de som er ansatt per i dag, noe som presser henne til å opptre mer konservativt enn en ansatt rektor, som antas å stå litt mer på siden av fagmiljøet og dermed i mindre grad vil forsvare *status quo*. Som vi skal se senere, mangler slike påstander empirisk belegg. Men det er likevel belegg for å hevde at rollen som valgt rektor er vanskeligere å fylle, fordi den inneholder en del rollekonflikter.

Et annet spørsmål er om det kan være noen sammenheng mellom institusjonenes størrelse og kompleksitet, og hva som er den mest egnede ledelsesmodellen. Den etablerte, kollegiale styringsmodellen er trolig enklere å få til å fungere i et mindre og mer oversiktlig miljø. Strukturreformen har skapt en rekke UH-institusjoner med mange campus, et stort antall innbyrdes uavhengige fagmiljø, og langt flere ansatte enn det er mulig å kjenne personlig. Det kan tenkes å sette den kollegiale styringsmodellen på prøve. Det går frem av Tabell 1 og Tabell 2 at av de institusjonene som fortsatt har delt ledelse, er det kun Universitetet i Tromsø som har mer enn 2 studiesteder. Halvparten av institusjonene som har innført enhetlig ledelse har flere enn 2 studiesteder.

Så lenge HiMolde fortsetter som den institusjonen vi er i dag, er størrelsen neppe noe argument for å endre ledelsesmodell, men at UH-institusjoner blir større, er en ønsket konsekvens av den strukturreformen vi har vært igjennom de siste årene. Samtidig har HiMolde ambisjoner om å vokse, uavhengig av strukturreformen. Så på sikt kan dette bli en aktuell problemstilling.

Hva er motforestillingene mot enhetlig ledelse?

Ledelsesmodellen med enhetlig ledelse i UH-sektoren har kommet som en følge av de omfattende reformene av offentlig sektor som begynte med politikere som Margaret Thatcher og Ronald Reagan på 1980-tallet, og fikk merkelappen «New Public Management» (NPM) på 1990-tallet (Hood 1991). I utgangspunktet representerte NPM en ideologisk basert kritikk mot en samfunnsstruktur med en stor og mektig offentlig sektor, og et ønske om at offentlige oppgaver i større grad skulle løses i private markeder. Senere har behovet for en generell effektivisering av offentlig sektor blitt tydeligere fordi den demografiske utviklingen fører til at sosiale forpliktelser staten har påtatt seg i det lange løp ikke er bærekraftige.

Det er neppe noen uenighet om at ressurser som tildeles over offentlige budsjetter bør utnyttes effektivt, men det er delte meninger om hvordan denne målsettingen best kan omsettes i praksis. NPM manifesterer seg i hverdagen blant annet gjennom en form for målstyring der hva som kan *måles* ofte legger premissene for hva som oppfattes som viktig, og dermed blir vektlagt av ledelsen. Men det er ikke alle sider ved virksomheten i UH-sektoren som enkelt lar seg måle, eller ledes ved hjelp av pisk eller gulerøtter. Mange er bekymret for om denne målstyringen kan undergrave den akademiske friheten, som er så viktig for akademisk profesjonsutøvelse, både i form av forskning og utdanning.

## **Akademisk frihet**

Ett utviklingstrekk som kan ses som et kraftig inngrep i den akademiske friheten på institusjons- eller individnivå, er tendensen til at studier standardiseres, ved at det utvikles rammeplaner og nasjonale retningslinjer for studiene. Ved det nyfusjonerte NTNU ser vi at det nå gjennomføres felles eksamen for studenter ved de forskjellige studiestedene i alle obligatoriske emner i henhold til ramme planene fra Universitets- og høgskolerådet (UHR)<sup>5</sup>.

Mange er skeptiske til modellen med enhetlig ledelse fordi den vil legge til rette for mer ovenfra-og-nedad styring av UH-institusjoner, blant annet for å realisere denne typen ambisjoner. Spørsmålet om forholdet mellom institusjonelle styringsbehov og akademisk frihet ble utredet av Underdal-utvalget i 2006 (Underdal mfl. 2006). Her presiseres det at

---

<sup>5</sup> Kilde: Prodekan for utdanning ved NTNUs Fakultet for økonomi

den akademiske friheten er «begrunnet i og begrenset av den akademiske virksomhetens konstituerende formål og grunnleggende prinsipper for vitenskapelig tenkning». Den må ikke blandes sammen med de rettigheter ansatte i UH-institusjoner har i kraft av å være ansatte, eller for den saks skyld samfunnsborgere. Akademisk frihet er i denne utredningen definert som:

1. *Frihet til å stille spørsmål – også ved det autoriteter anser som etablert kunnskap og forståelse, og ved saksforhold eller teser som det knytter seg sterke interesser eller følelser til.*
2. *Frihet til å bestemme hvilket materiale og hvilke metoder man vil benytte for å finne svar; mer presist et **sant** eller **holdbart** svar.*
3. *Frihet til å legge frem hypoteser, resultater og resonnementer offentlig.*

Det skilles så mellom formell og reell frihet, der formell frihet innebærer en rett til selvbestemmelse, mens den reelle friheten viser til det handlingsrommet akademikeren har til å utføre sitt arbeid. Den formelle friheten er lovbestemt og absolutt, mens den reelle friheten er begrenset av de ressurser som samfunnet stiller til disposisjon for den akademiske virksomheten, og som er underlagt politisk styring. Det vises til «nyere undersøkelser» som tyder på at ansatte ved norske UH-institusjoner ser knapphet på ressurser som et større hinder for sin faglige utfoldelse enn inngrep i den formelle selvbestemmelsesretten. I den grad den akademiske virksomheten underlegges faglig styring, skjer det i stor grad gjennom de rammer som blir bestemt i forbindelse med ansettelsen. Den akademiske friheten gjelder bare innenfor en gitt fagdisiplin, som den ansatte må ha som sitt kompetanseområde (Underdal mfl. 2006).

Utredningen belyser noen utfordringer for den akademiske friheten, herunder utfordringer som følge av endringer i intern organisering og styring og ledelse. Underdaluvalget etterlyser en lovregulering av den akademiske friheten. På det tidspunktet da utredningen ble levert, eksisterte den akademiske friheten kun som en sedvanerett i Norge, uten formell beskyttelse. Dette ble endret ved en revisjon av UH-loven i 2007, som trådte i kraft den 1. januar. Den nye § 1-5 i UH-loven innebærer at den akademiske friheten skal være formelt sikret, uavhengig av hvilken ledelsesmodell institusjonene har. Men loven gir de fagansatte

ved UH-institusjoner kun en formell rettighet. Den reelle akademiske frihet er fortsatt i stor grad avhengig av offentlige budsjetter, som regulerer tilgangen til nødvendige ressurser.

## **Medbestemmelse**

Begrepene medbestemmelse og medvirkning/ medinnflytelse for de ansatte brukes i det daglige gjerne om hverandre. Begrepenes innhold kan variere, begrepsbruken er preget av tradisjoner som varierer mellom ulike sektorer og bransjer. Verken i lov- eller avtaleverket finnes det entydige definisjoner (Munkeby mfl. 2010). Fra UH-sektoren brukes begrepene lokalt ofte slik det går frem av denne definisjonen, som er hentet fra NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen (NTNU 2018):

Medbestemmelse er representativt og ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene. Medvirkning ivaretas direkte av avdelingens ledere og ansatte hvor medarbeiderne selv medvirker til utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen.

I følge det nasjonale medbestemmelsesbarometeret fra 2017, påvirker styrings- og ledelsesformer hvilke kollektive og individuelle relasjoner som etableres mellom aktørene i virksomheten, og hva som kjennetegner dem. Hvis ledelsen i en virksomhet styrer etter prinsipper for partssamarbeid og medbestemmelse som er lovpålagt i staten, vil utøvelsen av ledelsen foregå gjennom andre relasjoner enn om de i praksis i større grad legger vekt på medvirkning innenfor rammen av asymmetriske relasjoner mellom over- og underordnede. De relasjoner som etableres mellom aktørene legger klare føringer på hvilke tillitsforhold som utvikles. Relasjonene kan utfordre eller styrke den enkeltes integritet. Både tillit og integritet kan være avgjørende for utviklingen av konflikter, og for måten å håndtere konflikter på. Dette kan igjen påvirke resultatene og også omstillingsevnen i virksomheten. I medbestemmelsesbarometeret 2017, var det 46 prosent av respondentene i staten som mente arbeidslivet beveget seg i en mer autoritær retning. For ansatte i UH-sektoren var det tilsvarende 36 % av respondentene (Falkum mfl. 2017).

Hovedfunnene i barometeret viser imidlertid at ledelsesformer som legger stor vekt på samarbeid og gode relasjoner mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatte og som vektlegger

medbestemmelse og medvirkning for de ansatte bidrar til at ansatte uttrykker større enighet både i omstillingsprosesser og større tilslutning til ledelsens verdier og strategier.

Hovedfunnene viser også at en ledelse som vektlegger lojalitet til ledelsens linje, ikke ser ut til å utløse samme grad av oppslutning hos arbeidstakerne, men heller en viss grad av motstand (Falkum mfl. 2017).

Hovedavtalen for arbeidstakere i Staten (HA) er inngått mellom Staten (KMD) og hovedsammenslutningene (LO stat, YS stat, Unio og Akademikerne) sentralt og binder både arbeidsgiver og fagorganisasjonene som faller inn under hovedsammenslutningene lokalt (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2017). Det slås fast i HA at de ansattes medbestemmelse utøves gjennom fagorganisasjonenes tillitsvalgte, som i utøvelsen av sitt tillitsverv møter arbeidsgivere som likeverdige parter. Det må understrekes at Hovedverneombudet eller ansattrepresentanter i styret eller i ulike utvalg som f.eks. Tilsettingsutvalg, AMU og Likestillingsutvalget *ikke* er tillitsvalgte og derfor ikke utøver medbestemmelse etter HA på vegne av de ansatte. Ansattrepresentanter skal i utøvelsen av sin representasjon etterstrebe det som best tjener interessene til organisasjonen og alle de ansatte som helhet, inkludert de uorganiserte ansatte.

Ved HiMolde har det over lengre tid vært oppfattet som et problem at informasjonsflyten mellom ledelsen og de ansatte er for dårlig. Mange ansatte er også misfornøyd med sine muligheter til reell medinnflytelse og medvirkning ved at de ikke føler seg tilstrekkelig involvert i beslutningsprosessene. Dette har blant annet kommet til uttrykk gjennom arbeidsmiljøundersøkelser. Det er en opplevd frykt blant flere ansatte at mulighetene for medvirkning og medinnflytelse på arbeidssituasjonen vil bli svekket om HiMolde går over til en ledelsesmodell med ansatt rektor og enhetlig ledelse.

Samtidig er det en realitet at HiMolde har en svært lav organiseringsgrad i fagorganisasjoner blant sine ansatte. Et sted mellom 90 og 100 ansatte ved HiMolde av rundt 240 ansatte er ikke organisert<sup>6</sup>. Mange fagorganisasjoner har store vanskeligheter med å få organiserte medlemmer til å ta på seg tillitsverv i organisasjonenes egne styrer. Det at så få ansatte velger å engasjere seg ved å ta på seg tillitsverv eller være aktive organiserte medlemmer,

---

<sup>6</sup> Kilde: HiMoldes lønnstatistikk for 2016 og 2017.

kan henge sammen med at ingen tillitsvalgte ved HiMolde er frikjøpt eller har avsatt en egen tidsressurs til fagforeningsarbeidet.

Ved mange UH-institusjoner opplever tillitsvalgte fra fagorganisasjonene at deres utøvelse av medbestemmelse er truet ved at gjeldende regelverk nedfelt i HA og HTA (de to Hovedtariffavtalene) mellom KMD og hovedsammenslutningene sentralt, brytes eller overses helt i forhandlinger og drøftinger lokalt mellom partene. Utformingen av ordlyden og tolkningen av bestemmelsene i HA eller HTA er alltid et forhold mellom KMD ved statens personaldirektør og hovedsammenslutningene sentralt i staten. Det er altså ikke mulig for HiMolde å avvike fra de sentrale bestemmelsene etter HA eller HTA ved annen praksis lokalt, men ved mange institusjoner i UH-sektoren skjer dette i praksis likevel.

I henhold til HA skal partene (arbeidsgiver og fagorganisasjonene) legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjonen og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde. Medbestemmelsen skal utøves på alle organisatoriske nivå i virksomheten, slik at arbeidstakerne gis reell innflytelse på arbeidsorganisering og oppgaveløsning. Hvordan medbestemmelsen utøves ved den enkelte virksomhet i statlig sektor skal ved den enkelte institusjon reguleres gjennom en *tilpasningsavtale*, som skal omfatte hele virksomheten. Tilpasningsavtalen skal blant annet inneholde retningslinjer om informasjonsrutiner. HiMolde har per i dag ingen tilpasningsavtale, og har heller aldri hatt en slik avtale. Det har likevel vært en målsetting mellom partene lokalt å få på plass en slik tilpasningsavtale i den nærmeste framtid.

Det kan synes som om mange ansatte ved HiMolde har noe uklare forventninger om hva slags forhold de har krav på medvirkning/ medinnflytelse om, og hva slags informasjon de har krav på å få del i. Dette kan henge sammen med manglende kunnskaper både om hva som formelt ligger i den norske modellen med trepartssamarbeidet i staten, og hvordan medbestemmelse utøves via hovedsammenslutningene sentralt og via de tillitsvalgte for fagorganisasjonene lokalt i norsk arbeidsliv. En tilpasningsavtale for HiMolde vil trolig bidra til å avklare hvordan medbestemmelsen skal utøves på en bedre måte enn i dag.

Ved en UH-institusjon med valgt rektor og todelt ledelse er det direktøren som er arbeidsgivers faste representant/part overfor de tillitsvalgte. Har institusjonen enhetlig ledelse, er det i utgangspunktet rektor som har denne rollen, eller den rektor gir de



nødvendige fullmakter. Fra de tillitsvalgtes ståsted, kan det sees som en fordel at det er direktøren som er sekretær for styret og at det samtidig er direktøren som informerer, forhandler eller drøfter de aktuelle sakene som skal legges fram for styret i forkant av styremøtene med de tillitsvalgte, slik tilfellet er i modellen med valgt rektor. Dette sikrer en større grad av forankring av styresakene i forhold til de tillitsvalgte enn under en modell med enhetlig ledelse. Selv om rektor formelt overtar direktørens rolle som arbeidsgiverpart i HA-/HTA møter ved enhetlig ledelse, har erfaringer ved andre UH-institusjoner som har gått over til enhetlig ledelse vist at dette likevel ofte ikke skjer i praksis. Rektor vil i praksis ikke ha tid til å ivareta en direkte rolle i forhold til de tillitsvalgte og må som oftest delegere arbeidsgiverpartsrollen til en administrativ mellomleder, for eksempel en organisasjonsdirektør eller en personalsjef.

### **Rektors faglige legitimitet**

Rektor ved en UH-institusjon skal ikke bare lede en offentlig institusjon som driver med forskning, utdanning og formidling. Hun skal også lede kolleger med den høyeste formelle fagkompetanse som eksisterer i vårt kvalifikasjonssystem. Særlig medarbeidere med professorkompetanse har problemer med å akseptere en leder med lavere kompetanse enn dem selv. Undersøkelser har vist at de fagansatte ved norske UH-institusjoner stiller høye krav til rektors faglige «pondus» (Skorge og Svantesen 2016).

I debatten rundt valg av ledelsesmodell, ligger det ofte som et implisitt premiss at ved valgt rektor skjer rekrutteringen alltid internt og bare aktive forskere vil få velgernes tillit, mens ved ansatt rektor skjer rekrutteringen alltid eksternt. I en spørreundersøkelse blant fagansatte ved universitetene tegnet respondentene skrekkszenarier dersom det ansettes en eksternt rekruttert faglig leder (Larsen 2002). Men slik er det selvsagt ikke. Også ved valgt rektor kan det rekrutteres eksternt, med det er ikke vanlig å legge ned noen stor innsats for å finne eksterne kandidater. Som nevnt har HiMolde både hatt en ekstern kandidat og en student som kandidater ved rektorvalg siden 2005. På den annen side er det fullt mulig, og i tillegg vanlig, å rekruttere internt også når man har ansatt rektor. Om kandidatene ikke nødvendigvis er institusjonsinterne, er de i hvert fall som regel sektorinterne – de har forskererfaring, og som oftest professorkompetanse.

Tabell 3 viser nøkkelkompetansen til dem som per i dag er rektor ved 8 av de 11 UH-institusjonene som har ansatt rektor. Den illustrerer at det er fullt mulig å få en rektor med faglig legitimitet, selv i modellen med ansatt rektor. Men faglig legitimitet er ikke det eneste kravet vi må stille til en rektorkandidat. Vedkommende bør også ha gode lederegenskaper, og helst ha ledererfaring. Og det fins aldri noen garanti mot at den som til slutt blir rektor, viser seg å være et dårlig valg.

**Tabell 3.** Den faglige bakgrunnen til rektorene ved 8 UH-institusjoner som har ansatt rektor<sup>7</sup>

- Kathrine Skretting, ansatt rektor ved Høgskolen i Innlandet siden 01.01.2017, var ansatt rektor ved Høgskolen i Lillehammer fra 01.08.2015. Er professor i medievitenskap, og har vært prorektor og dekanus ved NTNU.
- Berit Rokne, ansatt rektor ved Høgskolen på Vestlandet siden 01.01.2017. Er professor i samfunnsmedisin, og har vært viserektor for utdanning og prorektor ved UiB.
- Bjørn Olsen, ansatt rektor ved Nord Universitet siden 01.01.2016. Er professor i organisasjon og ledelse, og har vært dekan ved Handelshøgskolen i Bodø.
- Øystein Thøgersen, ansatt rektor ved Norges handelshøyskole siden 01.08.2017. Er professor i samfunnsøkonomi, og har vært instituttleder ved Institutt for samfunnsøkonomi ved NHH.
- Mari Sundli Tveit, rektor ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) siden 01.01.2014, ansatt rektor ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) siden 2016. Professor i landskapsarkitektur og tidligere prorektor ved UMB.
- Gunnar Bovim, ansatt rektor ved NTNU siden 01.08.2013. Professor i nevrologi, har vært dekan ved Det Medisinske Fakultet ved NTNU, direktør ved St. Olavs hospital og senere direktør ved Helse Midt-Norge RHF.
- Curt Rice, ansatt rektor ved HiOA siden 01.08.2015, som ble OsloMet i januar 2018. Professor i lingvistikk og tidligere prorektor ved Universitetet i Tromsø. Fra 2002 til 2008 ledet han Senter for fremragende forskning i teoretisk lingvistikk ved Universitetet i Tromsø.

---

<sup>7</sup> Kilde: De respektive institusjonenes websider.

- Petter Aasen, rektor ved Høgskolen i Vestfold fra 2007, senere Høgskolen i Buskerud og Vestfold fra 01.01.2014. Ansatt rektor siden 2016 ved Høgskolen (senere Universitetet) i Sørøst-Norge. Er professor i utdanningsvitenskap, og var tidligere dekan ved samfunnsvitenskapelig fakultet ved Universitetet i Trondheim og ved Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse ved NTNU. Har vært direktør ved forskningsinstituttet NIFU.

Hva er erfaringene med gjeldende modell?

Ved HiMolde har det vært arrangert 3 suppleringsvalg av rektor eller prorektor de siste 5 årene, som følge av at personen som hadde vervet ikke ble sittende valgperioden ut. I det første tilfellet, var rektors avgang midt i valgperioden varslet allerede før valget. Hun lot seg overtale til å stille til gjenvalg i 2011 selv om hun kort tid før hadde oppnådd professorkompetanse, og ønsket frihet til å fokusere på det faglige arbeidet i sine siste år som yrkesaktiv. Dette gjenspeiler et kjent dilemma for aktive forskere, som forventes å stille opp som kandidater til lederverv, men helst ønsker å vie seg til forskningen. Hun stilte derfor bare opp for 2 nye år.

De to senere suppleringsvalgene kom som følge av at prorektor, og senere rektor, trakk seg uten forvarsel midt i valgperioden. Disse to hendelsene kan knyttes til det organisatoriske stresset HiMolde har gjennomgått i forbindelse med strukturreformen under Solbergregjeringen. Om rektoratet hadde håndtert dette stresset bedre om vi hadde hatt ansatt rektor, får vi aldri vite. Men organisatorisk stress i forbindelse med dyptgripende endringsprosesser er krevende for alle organisasjoner, uavhengig av ledelsesmodell.

## **Rekruttering**

Ledelsesmodellen med valgt rektor er avhengig av at personer som tilfredsstillt kravene til valgbarhet er villige til å stille som kandidater. Ved HiMolde har det lenge vært krevende å finne slike, og valgkomiteene har sett seg nødt til å gripe til ganske pågående overtalelse for å få noen til å stille. Slike kandidater er i utgangspunktet lite motivert for den rollen de kan

bli valgt til, noe som er et dårlig utgangspunkt for å bli en god leder. Samtidig er valgdeltakelsen ved toppledervalgene ofte lav. Både antall kandidater og antall avgitte stemmer ved rektor- og prorektorvalgene ved HiMolde siden 2007 er presentert i Tabell 4.

Tabellen viser at valgdeltakelsen blant studentene jevnt over er lav, mens den blant de ansatte må kunne sies å være tilfredsstillende. Den lave valgdeltakelsen blant studenter kan ha mange årsaker. De fleste studenter er kun tilknyttet sine utdanningsinstitusjoner i relativt kort tid. Mange forlater institusjonen før den rektoren de stemmer på (eller lar være) rekker å tiltre vervet. For mange studenter er nok også rektor en ganske anonym figur de knapt har noe forhold til. Det er dessuten lite motiverende å stemme når studentenes stemmer tillegges så lav vekt. I henhold til UH-loven skal stemmene som avgis ved rektorvalget vektes på en slik måte at studentenes stemmer kun teller mellom 15% og 30% av det totale valgresultatet.

**Tabell 4.** Rektor- og prorektorvalg ved HiMolde siden 2007<sup>8</sup>

Valg av	Dato	Antall kandidater	Valgdeltakelse (%)		Kommentar
			Ansatte	Studenter	
Rektor	26.03.2007	3	82	11	En kandidat var ekstern (professor)
Prorektor	13.04.2007	3	63	2	
Rektor	06.05.2011	1	54	2	Sittende rektor stilte til gjenvalg
Prorektor	06.05.2011	2	54	2	
Rektor	24.04.2013	2	70	11	Suppleringsvalg, en kandidat var student
Rektor	16.04.2015	2	86	2	Sittende rektor stilte til gjenvalg
Prorektor	16.04.2015	2	86	2	
Prorektor	20.12.2016	2	49	0,3	Suppleringsvalg, en av kandidatene trakk seg før valget
Rektor	11.05.2017	4	87	5	Suppleringsvalg 1. runde
Rektor	23.05.2017	2	80	0,5	Suppleringsvalg 2. runde

<sup>8</sup> Kilde: Høgskolen i Molde (valgprotokoller og bemanningsoversikter) og DBH.

Ut fra tilgjengelig informasjon om rektorvalg ved andre UH-institusjoner, kan det se ut som om få villige kandidater og lav valgdeltakelse er et større problem andre steder enn ved HiMolde. Tabell 5 gir en oversikt over antall kandidater og valgdeltakelsen i prosent ved de to siste rektorvalgene på fire forskjellige høyere utdanningsinstitusjoner. Vi ser at de ansattes valgdeltakelse er betydelig større enn studentenes ved alle disse institusjonene, men den er også meget variabel. I tabell 5 er den laveste valgdeltakelsen vi finner blant ansatte fra rektorvalget ved UiB i 2017. Ved dette valget stilte den sittende rektoren til gjenvalg, uten motkandidat.

Ledelsesmodellutvalget har ikke forutsetninger for å vite om bedriftsdemokratiet ved UH-institusjonene fungerte bedre før, for eksempel før høgskolereformen på 1990-tallet. Men litteraturen om ledelse i akademia gir grunn til å tro at lederverv i sektoren har blitt mer krevende med den økende orienteringen mot NPM, og at dette kan ha bidratt til at kvalifiserte personer kvier seg for å melde sitt kandidatur.

### **Forholdet mellom rektor og administrerende direktør**

Da universitetene og høgskolene fikk en felles lov i 1995, var utgangspunktet for bestemmelsene om lederskap det vi kjenner som den kollegiale styringsmodellen, som har lang tradisjon innenfor høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner. Modellen med delt ledelse skulle både ivareta forskernes behov for selvbestemmelse og samfunnets behov for kvalitet og effektiv ressursutnyttelse, altså NPM. Før 1995 hadde de fagansatte lite administrativ støtte, slik at de måtte utføre mye administrativt arbeid selv. Med den nye UH-loven kom et krav om at alle UH-institusjoner skulle ha en profesjonell administrerende direktør, som skulle ha ansvaret for at forvaltningen av institusjonens ressurser skjer i samsvar med departementets generelle forutsetninger om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger (Bernt 2016).

Styrkingen av administrasjonen har ført til at den faglige ledelsen har fått avlastning for administrative oppgaver, men samtidig har administrasjonen fått økt innflytelse. Der den faglige ledelsen består av amatører som velges til kortvarige verv, representerer administrasjonen kontinuiteten i ledelsen. Det er også ofte uklart hvordan en skal trekke grensen mellom faglige og administrative oppgaver (Larsen mfl. 2004). Rektor kan oppleve

relasjonen til direktøren som skjev, fordi hun ikke har en egen stab, mens direktøren er linjeleder med en stor administrasjon. Disse to personene må finne frem til en felles forståelse av virksomheten de leder, og rollene de spiller som ledere i tospann. Forventingene til begge to kan oppleves som uklare, både internt og eksternt (Thoresen 2000).

**Tabell 5.** De to siste rektorvalgene ved utvalgte høyere utdanningsinstitusjoner<sup>9</sup>

Institusjon	År	Antall kandidater	Prosent valgdeltakelse		
			Vitenskapelige	Teknisk/administrative	Studenter
Høgskolen i Østfold					
	2012	1	60	56	2
	2017	3	82	88	8
Norges idrettshøgskole					
	2013	2	54	64	3
	2017	1	43	40	4
Universitetet i Bergen					
	2013	2	62	56	20
	2017	1	32	34	14
Universitetet i Oslo					
	2013	2	46	47	14
	2017	2	44	48	10

<sup>9</sup> Kilde: Telefonkontakt med de respektive institusjonenes administrasjon, samt deres websider.

Ledelsesstrukturen med delt ledelse er avhengig av gode personlige relasjoner mellom faglige og administrative ledere. Evalueringen av høgskolereformen i 1999 viste at delt ledelse fungerte ulikt fra høgskole til høgskole. Hovedinntrykket var at den faglige og administrative ledelsen samarbeidet godt, men der var unntak (Larsen mfl. 2004). Ved HiMolde har erfaringene vært delte. Noen lederduoer har fungert godt, andre ikke.

Men relasjonene kan også bli *for* gode. En artikkel i nettavisa for Universitetet i Oslo (Lindqvist 2014), formidler erfaringene til en tidligere prorektor som opplevde en konflikt med rektor og ble fratatt oppgaver som følge av dette. Han mente hans situasjon blant annet skyldtes at styret ble overkjørt av rektor og direktør, som skal ha hatt et meget tett forhold. Han uttaler at: «På en måte er det de begge som fronter saker for Universitetsstyret. Og når rektor og direktør står samlet, blir det fort veldig vanskelig for styret å gå imot». Denne personen opplevde det altså som problematisk av rektor og direktør var *for* samstemte.

Ved enhetlig ledelse smelter den faglige og den administrative ledelsen sammen i stillingsbeskrivelsen til den ansatte rektoren, mens det etableres et skille mellom den daglige ledelsen og styreleder, som blir utpekt av Departementet blant de eksterne styremedlemmene. Det legger til rette for en annen dynamikk både mellom fagledelse og administrasjonen, og mellom fagledelsen og styret.

### **Forholdet mellom rektor og de vitenskapelig ansatte**

I den kollegiale styringsmodellen styrer de faglig ansatte sin samlede virksomhet i fellesskap gjennom konsensusbygging. I denne modellen er lederen å regne som «fremst blant likemenn», og er like mye fellesskapets tjener som leder. For å ha legitimitet som leder, må du være «en av oss». Vervet som sådan gir ingen status. Lederens status og autoritet springer ut av hennes faglige meritter, og ikke lederrollen. Det forventes at alle stiller opp og tar sin «tørn», og tar seg av de administrative oppgavene i en periode, så de andre kan få forske i fred. Men perioden bør ikke bli for lang, fordi det vil gå ut over lederens faglige posisjon, og kan føre til at hun blir faglig utdatert. Det var stor motstand blant de faglige ansatte da det ble innført 4-årige åremål for lederverv i UH-sektoren på 2000-tallet. Mange

mente det ville bli vanskelig å finne faglig ansatte som var villige til å avsette mer enn et par år til et slikt verv (Larsen 2002).

En ansatt rektor har generell beslutningsmyndighet i alle saker (unntatt dem som angår innholdet i forskning og undervisning). Til forskjell har en valgt rektor, som arbeidende styreleder, ikke instruksjonsrett overfor faglig ansatte. Den myndighet de faglige mellomlederne og valgte råd og styrer utøver, er delegert fra styret, ikke rektor. Til sammenligning har administrerende direktør instruksjonsrett overfor ansatte i administrasjonen på alle nivå i organisasjonen (Bernt 2016). Denne forskjellen bidrar til den generelle asymmetrien mellom rektor og direktør i modellen med delt ledelse. (Thoresen 2000). Faglige ledere i modellen med delt ledelse oppfatter seg selv ofte som en *del av ledelsen*, heller enn at det er de selv som er ledere (Larsen 2002)

Den akademiske lederrollen er kompleks og vanskelig å få et godt grep om. Det er et paradoks at det stilles så høye krav til faglig renommé til deg som faglig leder, når du ikke får lov til å blande deg inn i faglige spørsmål – det ville jo være i strid med den akademiske friheten. Du forventes å være et vanlig medlem av det kollegiale fellesskapet, men opplever likevel at dine medarbeidere endrer holdning til deg, og blir mer distansert når du blir leder. Du har gått fra rollen som arbeidstaker til å bli arbeidsgiver, det gjør en forskjell. Som leder må du kunne håndtere personalkonflikter, og kunne stille krav til medarbeidere om ytelse i henhold til stillingsbeskrivelsen. Noen ledere identifiserer seg mer med en rolle som tillitsvalgt enn som arbeidsgiver, siden de er valgt av sine medarbeidere (Skorge og Svantesen 2016).

Åremålsordningen innebærer at du senere skal vende tilbake til din faglige stilling. Det betyr at du ikke kan gi slipp på din faglige identitet. Det forventes også at du fortsetter å være faglig aktiv selv, men de administrative oppgavene er så altoppslukende at det er vanskelig å finne tid til noe annet. Lederne lever i et krysspress mellom kravene om faglig legitimitet og profesjonelt lederskap. De er utsatt for både rollekonflikt og rolleoverbelastning (Skorge og Svantesen 2016).

Det er et åpent spørsmål om forholdet mellom rektor og de vitenskapelig ansatte endrer seg vesentlig ved ansatt rektor. Men funnene fra en studie blant instituttledere ved Høgskolen i Oslo og Akershus viser at det kan gjøre en stor forskjell rent mentalt for ledere å gå over fra



å være valgt til å bli ansatt. De opplever at det gir større legitimitet som leder, og gjør det lettere å ta upopulære beslutninger (Skorge og Svantesen 2016).

### **Forholdet mellom rektor og styret**

Forholdet mellom rektor og styret er kanskje den viktigste forskjellen mellom de to ledelsesmodellene. Ved delt ledelse er rektor en arbeidende styreleder, og henter sin formelle autoritet derfra. Til sammen utgjør lederduoen ved institusjonen en maktfaktor i styret i denne modellen. Ved enhetlig ledelse blir den daglige ledelsen, samlet i en person, redusert til sekretær for styret, uten stemmerett. Det skulle en tro ville gjøre en stor forskjell for hvordan styret fungerer.

Ledelsesmodellen antas ofte å ha betydning for hvordan høyere utdanningsinstitusjoner fungerer strategisk. Det kan tenkes at de to modellene vil gi seg utslag i forskjellig vektlegging av ulike dimensjoner av virksomheten, for eksempel at valgt rektor gir større vektlegging av kunnskapsdimensjonen, mens ansatt rektor gir større vektlegging av forvaltningsdimensjonen. Men NIFU-rapporten om styring og strategi (Stensaker mfl. 2013), fant ingen vesentlige forskjeller i styrenes strategiarbeid med de respektive ledelsesmodellene. Rektors personlige egenskaper så ut til å bety mer enn ledelsesmodellen. Det ble heller ikke funnet noen forskjell i hvordan styrene fungerer, avhengig av modell. Eksterne styreledere legger stor vekt på et godt samarbeid med og lojalitet til den ansatte rektoren. Dessuten er styrearbeidet ofte dominert av rutinemessige oppgaver knyttet til institusjonenes årshjul.

En studie av erfaringer ved åtte norske UH-institusjoner (4 med delt og 4 med enhetlig ledelse) fant at de to ledelsesmodellene fungerer svært likt, både når det gjelder hvilke saker som blir prioritert, måten de fatter strategiske beslutninger på og hvordan de organiserer og følger opp beslutninger (Frølich mfl. 2016). Men studien viste også at det fins rom for styrking av styrenes rolle i strategiarbeidet. Det blir blant annet påpekt at det er for svak kopling mellom institusjonenes styringsorganer og de faglige kjernemiljøene. Samtidig erkjennes det at den nasjonale styringen ikke etterlater noe stort handlingsrom for styrene. Dette gjelder i begge modellene.

## Utvalgsmedlemmenes refleksjoner og anbefalinger

### Valgt eller ansatt rektor – konsekvenser for den faglige virksomheten

Av Hans Petter Iversen, Halvard Arntzen og Bjørn Guvåg

#### **Fordeler og ulemper ved de to modellene (noen momenter kan naturligvis ses både som fordeler og ulemper)**

##### **1. Ansatt rektor**

###### Fordeler:

- Entydige ansvarslinjer (oppgaver, instruksjon, rapportering)
- Unngår lettere konflikter mellom fag og administrasjon
- Unngår dobbeltrolle som styreleder og ansvarlig for oppfølging/gjennomføring
- Mer oppgaveorientert ledelse (selve oppgaveløsningen vurderes som viktigere – sammenlignet med en mer relasjonsorientert ledelse)
- Bedre mulighet for å tilføre impulser utenfra
- Bedre muligheter for agenda og iverksetting top-down
- Lojaliteten er mer entydig overfor eier/styre
- Tydeligere kopling mellom ansvar og myndighet
- Lettere å legge vekt på ledelseskompentanse i rekrutteringssammenheng
- Bedre ekstern legitimitet
- Brede rekrutteringsgrunnlag for rektor

###### Ulemper:

- Motsetninger bakt inn i rektorrollen (særlig ved ansvar for både fag og administrasjon)
- Svakere lojalitet/legitimitet overfor ansatte og studenter
- Svakere demokrati – demokrati er en viktig verdi
- Dårligere mulighet for agenda og iverksetting bottom-up
- Svakere medvirkning/deltakelse fra ansatte – både i rekrutteringsprosessen og ellers
- Mer hierarkisk organisasjon – lenger avstand fra ansatte og studenter til institusjonens toppledelse

- Større risiko for å tilsette «feil» kandidat – med store konsekvenser etter denne modellen
- Mindre institusjonell autonomi

## 2. Valgt rektor

### Fordeler:

- Sterkere faglig ledelse – bedre kunnskap om virksomheten
- Sterkere legitimitet hos og støtte fra ansatte og studenter
- Bedre forståelse for faglige og organisatoriske synspunkter nedenfra
- Sterkere deltakelse fra ansatte og tillitsvalgte
- Mindre hierarkisk organisasjon – bedre kommunikasjon i institusjonen
- Mindre risiko for å velge feil kandidat – kandidatene vil oftest være godt kjent
- Større institusjonell autonomi – bedre muligheter for å stå imot unødvendige endrings- og organiseringspålegg ovenfra/utenfra
- Høgskolen er en relativt liten institusjon og historien viser at det er greit med to linjer å forholde seg til

### Ulemper:

- Mer uklar rektorrolle – i forhold til styreledelse og i forhold til administrativ ledelse
- Delt ledelse kan gi for lite helhet og sammenheng i virksomheten
- Mangler nødvendig avstand til ansatte – større fare for beslutningsvegring og problemer med iverksetting av nødvendige endringer
- Dobbeltrolle som styreleder og ansvarlig for oppfølging/gjennomføring
- Svakere kopling til eier/overordnet – for stor institusjonell autonomi
- Fare for mindre vektlegging på ledelseskompetanse
- Mindre strategisk ledelsesfokus
- Svakere ekstern legitimitet
- Smalere rekrutteringsgrunnlag

## **Vurdering**

Fra fagansattes side vil vi tilrå at Høgskolen fortsetter ordningen med valgt rektor. Vi legger i dette mest vekt på følgende argumenter:

- Valgt rektor vil i utgangspunktet ha bedre kontakt med ansatte og studenter, og bedre kunnskaper om den faglige kjernevirksomheten ved høgskolen
- Valgt rektor er den mest demokratiske ordningen – gir god mulighet for konstruktive prosesser i organisasjonen
- Det vil ved denne ordningen være lettere å få til god kommunikasjon med og deltakelse fra ansatte og studenter – ledelsesavstanden blir trolig mindre
- Det vil være mindre risiko for å velge/tilsette feil kandidat som rektor – valgt rektor vil oftest ha gode kunnskaper om virksomheten og være lydhør overfor ansatte og studenter
- Det vil være lettere å ivareta høgskolens autonomi
- Det fungerer godt med delt ledelse og to linjer å forholde seg til

En gjennomgang av lønn og andre incentiver kan bedre rekrutteringsgrunnlaget og slik gi flere mulige rektorkandidater.

## **Konklusjon**

Høgskolen bør fortsette med ordningen med valgt rektor og todelt ledelse. Fokuset bør være på forbedringer innen denne ledelsesmodellen.

## Valgt eller ansatt rektor – konsekvenser for studentene

Av Michael Rossly Larsen

På vegne av studentene støtter vi å fortsette ordningen med valgt rektor. Vi legger her til grunn:

- De demokratiske prinsippene som ligger til grunn for Studentenes medbestemmelsesrett, til tross for tidligere lave stemme tall er det viktig at studentene som er engasjerte i organisasjonen har mulighet for å påvirke ved valg av faglig leder ved Organisasjonen.
- Studenttinget vektlegger sin gjennomføringskraft opp mot ledelsen i sin avgjørelse om valg av ledermodell da en modell med tilsatt rektor trolig vil svekke studentenes gjennomføringskraft ved økt hierarki i organisasjonen.
- Verdiene ved lokaldemokratiet for faglig ansatte og studenter er lagt vekt på da studentene mener dette fremmer god kommunikasjon i Høgskolen og mindre hierarki i organisasjonen. Noe som fremmer en vilje til å gjennomføre god undervisning og god forskning med mindre hinder.
- Studentenes forhold til rektor, Studentene ønsker et nært samarbeid med ledelsen og rektor. Det er ønskelig at rektor har en tilknytning til studentene for dette. Det er i denne forbindelse også ønskelig at student-stemmen burde ha en høy prosentandel ved rektorvalget da vi håper dette vil fostre at rektorkandidater som driver valgkamp også bedriver valgkamp opp mot Organisasjonens største populasjon: Studentene.

Vi konkluderer derfor med at det er ønskelig å fortsette med dagens ordning for studentenes beste.

## Valgt eller ansatt rektor – konsekvenser for styrets arbeid og myndighetsutøvelse

Av Berit Brendskag Lied

### Styrets sammensetning, ansvar og oppgaver

Høgskolen i Molde ledes av et styre sammensatt av 11 medlemmer med valgt rektor som styrets leder, valgt prorektor, 2 valgte medlemmer fra tilsatte i undervisnings- og forskningsstillinger, 1 valgt medlem fra tilsatte i teknisk/administrative stillinger, 2 valgte medlemmer fra studentene, samt 4 eksterne styremedlemmer.

De eksterne styremedlemmene er utpekt av Kunnskapsdepartementet (KD). Forventningene til de eksterne styremedlemmene er at disse skal tilføre styrene et bredere spekter av kompetanse og erfaring, med impulser fra nærings-, kultur- og samfunnsliv. Målet er at dette skal bidra til å ivareta samfunnets interesser og bidra til å styrke samspillet mellom institusjonen og sentrale bruker- og interessegrupper.

Styret er det øverste organet ved høgskolen, og har det *overordnede ansvar for institusjonens samlede virksomhet*, herunder effektiv organisering, strategiutforming, kvalitet, måloppnåelse, ressursbruk og rapportering. Styret skal også føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Dette medfører et særlig ansvar for at høgskolens *strategiske og faglige utvikling* er i tråd med de mål myndighetene har satt og samfunnets behov. Styret er et kollegialt organ. Det innebærer at selv om styremedlemmene er rekruttert på forskjellig grunnlag, har alle medlemmene likt ansvar for å treffe beslutninger til beste for institusjonen.

### Styreleders ansvar

Valgt eller tilsatt rektor er ikke bare et spørsmål om hvordan man rekrutterer rektor, men er og et spørsmål om ledelsesform, rollefordeling, sammensetning av rektorat, ledergruppe og styresammensetning.

Styrets sammensetning skal være lik uavhengig av ledelsesmodell, men forskjellen er at ved *valgt rektor* er rektor styreleder, mens ved *tilsatt rektor* oppnevner KD et av de eksterne medlemmene som styreleder, mens rektor er styrets sekretær.

Styreleder (enten som valgt rektor eller en leder utpekt av KD) har ansvaret for å lede styrets møter, sørge for at møter blir holdt når det er nødvendig og ansvar for dagsorden til styremøtene.

Dersom institusjonen har tilsatt rektor, har rektor ansvar for iverksetting av vedtak som treffes i styret. Dersom rektor er valgt, og således er styreleder, er det høyskoledirektøren, som er ansvarlig for at de vedtak som treffes av styret styrets blir iverksatt.

Valgt eller tilsatt rektor har ulike fullmakter og ansvarsområde. Dette medfører betydelige forskjeller i ansvarsfordelingen i høyskolens ledelse. Hvilken styringsmodell en velger vil og gi konsekvenser for styret og styrets arbeid og myndighetsutøvelse.

### Erfaringer med dagens modell

Dagens ordning, med valgt rektor, ivaretar viktige aspekt som medvirkning og akademisk frihet. De ansatte får gjennom valg av rektor reell medvirkning og innflytelse, noe som kan virke motiverende og styrke lojaliteten mellom ledelse og medarbeiderne.

Med god todelt ledelse mellom rektor og direktør vil rektor kunne ha mer fokus på langsiktig faglig utvikling og strategisk ledelse, ved at det administrative er lagt til høyskoledirektøren.

I en ledelsesmodell med valgt rektor samles mye myndighet og ansvar på en hånd. Rektor er, i samråd med høyskoledirektøren, ansvarlig for forberedelse av styresaker, lede styremøtene, gjennomføre styrets vedtak og får i visse saker delegert myndighet til å treffe beslutninger på vegne av styret.

Vi ser og at todelt ledelse har noen klare utfordringer og kan være krevende både på det faglige og personlige plan. Dette kan være en av grunnene til at det tidvis har vært vanskelig å få kandidater som er villig til å stille til valg som rektor. Likeledes har vi, de siste årene sett flere eksempler på at både rektor og prorektor har valgt å trekke seg før valgperioden er over.

Styrets erfaringer er at ordningen med todelt ledelse i de aller fleste saker fungerer godt, og at todelt ledelse sikrer høy kompetanse både i den faglige og administrative ledelsen.

I de tilfeller dette, fra styrets synspunkt ikke har fungert tilfredsstillende, er i saker der rektor kommer i en dobbeltrolle. Rollekonflikten kan føre til at rektor har større lojalitet til sine «velgere» og akademia,- enn til eget styre. Dette svekker styrets rolle som strategisk og uavhengig organ, og det blir problematisk i forhold til styrets kontrollfunksjon over den daglig ledelsen av høyskolen.

Universitets- og høyskolesamfunnet har lang tradisjon med å være frittalende og «stå imot» maktutøvelse. Dette er en viktig rolle, som og bør ivaretas. Det er likevel klart at manglende lojalitet til, og vilje til å gjennomføre, styrets beslutninger utfordrer både maktfordelingen og ledelsesstrukturen. Vi ser og klare eksempler på at næringsliv, samarbeidspartnere og samfunnet rundt oss opplever dette som uheldig og lite profesjonelt. Konsekvensen kan bli at høyskolens omdømme svekkes.

Utvalgets anbefaling til styret

Utvalget leverer en delt anbefaling. Et flertall bestående av Øystein Nerland, Ragnhild Brakstad, Michael Rossly Larsen, Halvard Arntzen, Bjørn Guvåg, og Hans Petter Iversen anbefaler at HiMolde skal beholde ordningen med todelt ledelse og valgt rektor, mens et mindretall bestående av Berit Brendskag Lied og Heidi Hogset anbefaler at HiMolde innfører modellen med enhetlig ledelse og tilsatt rektor.

### **Anbefaling fra flertallet**

Høgskolen bør fortsette med ordningen med valgt rektor og todelt ledelse. Fokuset bør være på forbedringer innen denne ledelsesmodellen.

### **Begrunnelse**

Vi legger mest vekt på følgende argumenter:

- Todelt ledelse med valgt rektor og tilsatt direktør vil i utgangspunktet ha bedre kontakt med ansatte og studenter, og bedre kunnskaper om den faglige og administrative kjernevirksomheten ved høyskolen



- Todelt ledelse er den mest demokratiske ordningen – gir bedre muligheter for konstruktive prosesser i organisasjonen, medvirkning og medbestemmelse
- Med todelt ledelse fortsetter direktøren både som sekretær for styret og som arbeidsgiverpart i forhandlinger og drøftinger med de tillitsvalgte. Dette sikrer god forankring i forhold til informasjon, behandling og oppfølging av styresaker.
- De demokratiske prinsippene som ligger til grunn for Studentenes medbestemmelsesrett, til tross for tidligere lave stemmetall er det viktig at studentene som er engasjerte i organisasjonen har mulighet for å påvirke valg av rektor ved organisasjonen.
- Studenttinget legger vekt på at en modell med tilsatt rektor trolig vil svekke studenttingets gjennomføringskraft ved økt hierarki i organisasjonen.
- Det vil være mindre risiko for å velge/tilsette feil kandidat som rektor – valgt rektor vil oftest ha gode kunnskaper om virksomheten og være lydhør overfor ansatte, studenter og tillitsvalgte og dermed ha større legitimitet.
- Det vil være lettere å ivareta høgskolens autonomi og bedre muligheter for vurderinger og beslutninger på selvstendig grunnlag.
- Det fungerer godt med todelt ledelse og to linjer å forholde seg til, og dette sikrer profesjonalitet både faglig og administrativt.

En gjennomgang av lønn og andre incentiver kan bedre rekrutteringsgrunnlaget og slik gi flere mulige rektorkandidater.

### **Anbefaling fra mindretallet**

Høgskolen i Molde bør innføre modellen med enhetlig ledelse og tilsatt rektor.

### **Begrunnelse**

- Regjeringen har signalisert klare og høye forventninger til universitets- og høyskolesektorens rolle for å løse de globale og samfunnsmessige utfordringene, og for å bidra til næringslivets konkurransekraft. Også næringslivet gir jevnlig uttrykk for høye forventninger til sektorens bidrag til nasjonal og regional kompetanseutvikling, vekst og verdiskapning. Studentene etterspør studietilbud av høy kvalitet og god

relevans. Skal disse forventningene innfris krever det en tydelig og effektiv ledelsesmodell med god balanse mellom hva styret har ansvar for og hva som delegeres til ledelsen.

- Enhetlig ledelse og tilsatt rektor gir en tydeligere ledelsesstruktur, og rollene til rektor og styreleder er klart adskilt. De har ulike arbeidsoppgaver og mandat, og ivaretar prinsippet om maktfordeling. Det kan bidra til større forståelse av ansvars- og myndighetsområder i hele organisasjonen og sikrer entydige styringssignaler. Ved en modell med tilsatt rektor sikrer en trolig en større rekrutteringsbase og det stilles krav til faglige og personlige kvalifikasjoner, lederkompetanse og erfaring. Dette er også i tråd med generelle ledelsesprinsipper i statlig forvaltning.
- Enhetlig ledelse gjør og at en unngår eventuelle myndighetskonflikter mellom faglig ledelse/styreledelse og administrativ ledelse. I en ledelsesmodell med ansatt rektor vil en eliminere rollekonflikter. Samtidig vil det at rektor er tilsatt føre til et lederen opplever en større legitimitet som leder, og gjør det lettere å ta upopulære beslutninger.

## Referanser

Bernt, Jan Fridthjof 2016. *Universitets- og høyskoleloven av 2005. 2. utgave*. Fagbokforlaget, Bergen.

Falkum, Eivind, Bitten Nordrik, Ida Drange og Christin T. Wathne 2017. *Medbestemmelsesbarometeret 2017: Arbeidslivsrelasjoner i endring*. FOU-resultat 2017:05. Arbeidsforskningsinstituttet ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Frølich, Nicoline, Magnus Gulbrandsen, Agnete Vabø, Jannecke Wiers-Jenssen og Per Olaf Aamodt 2016. *Kvalitet og samspill i universitets- og høgskolesektoren*. NIFU-rapport 2016:2.

Hood, Christopher 1991. A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1): s. 3-19.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2017. *Hovedavtalen i staten. Gjelder fra 1. januar 2017 til og med 31. desember 2019*. URL åpnet 23.08.2018: <http://www-bib.hive.no/hveadm/rektor/rollefordeling.html>

Kunnskapsdepartementet 2015. *Høringsnotat om endringer i universitets- og høyskoleloven*. URL åpnet den 16.08.2018: <https://www.regjeringen.no/contentassets/d634282ab8c24fa38617942fb7e8859b/horingsnotat-om-endring-av-modell-for-styring-og-ledelse-i-universitets--og-hoyskoleloven.pdf>

Larsen, Ingvild Marheim 2002. *Instituttleder – mellom amatøridealet og profesjonalisering. Om ledelse av universitetsinstitutter*. NIFU-rapport 5/2002.

Larsen, Ingvild Marheim, Peter A. Maassen og Bjørn Stensaker 2004. *Styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner. Nasjonale og internasjonale utviklingstrekk og erfaringer*. NIFU STEP skriftserie 20/2004.

Lindqvist, Helene 2014. Det kan lett skjære seg mellom en sjef og en nestsjef. Publisert i nettavisen *UNIforum* 18. juni 2014. URL åpnet 21.08.2018: <https://www.uniforum.uio.no/nyheter/2014/06/mistet-tillit-som-prorektor.html>

Munkeby, Ida, Tor Allstrin, Odd Bøhagen, Finn Berge Haaland, Jon Olav Bjergene, Gro Granden, Inger Marie Hagen, Gry Hellberg Munthe, Kristin Juliussen, Rolf Negård, Tore Nilssen, Sigurd Teigen, Atle Tranøy og Marianne Pedersen 2010. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. NOU 2010:1. Arbeidsdepartementet.

NTNU 2018. *NTNUs tilpasningsavtale til hovedavtalen i staten. Gjeldende fra 13.04.18*. URL, åpnet den 25.08.2018:

[https://innsida.ntnu.no/documents/portlet\\_file\\_entry/10157/Tilpasningsavtalen+24.05.201810-03-31.pdf/7a83bbe5-778c-4db9-ae6f-7106629d2347?status=0](https://innsida.ntnu.no/documents/portlet_file_entry/10157/Tilpasningsavtalen+24.05.201810-03-31.pdf/7a83bbe5-778c-4db9-ae6f-7106629d2347?status=0)

Rysdal, Anders, Rigmor Austgulen, Arne Benjaminsen, Camilla Brautaset, Nils-Fredrik M. von der Fehr, Jan Grund, Monika Hestad, Bjarne Kvam, Inger Johanne Pettersen og Vidar Oma Steine 2003. *Ny lov om universiteter og høyskoler*. NOU 2003:25. Utdannings- og forskningsdepartementet.

Skorge, Kristel Mari og Solveig Merete Svantesen 2016. Ledelse i akademia: Når vitenskapelig ansatte blir ledere. Kapittel 8 i Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Storvik (red.): *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.

Stensaker, Bjørn, Agnete Vabø, Noline Frølich, Ivar Bleiklie, Endre Kvam og Erica Waagene 2013. *Styring og strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid*. NIFU-rapport 43/2013.

Thoresen, Ingeborg Tveter 2000. *Rollefordelingen mellom rektor og direktøren/administrasjonen*. Notat presentert på rektorseminar i Irland 6.-12.3.2000. URL åpnet 21.08.2018: <http://www-bib.hive.no/hveadm/rector/rollefordeling.html>

Underdal, Arild, Christina Ullenius, Tanja Storsul, Johan P. Olsen, Kari Kjenndalen, Gunhild Hagesæther, Johan Giertsen, Jan Fridthjof Bernt og Rigmor Austgulen 2006. *Akademisk frihet*. NOU 2006:19. Kunnskapsdepartementet.