

# Evaluering av enhetlig ledelse ved Høgskolen i Bodø

---



Oktober 2010 - **UTKAST**

## Forord

Høgskolen i Bodø har gitt PricewaterhouseCoopers AS ("PwC") i oppdrag å gjennomføre en begrenset ekstern evaluering av erfaringene med enhetlig ledelse. Evalueringen vil inngå som et av styrets grunnlagsdokumenter ved den samlede evalueringen av styring og ledelse.

Prosjektleder hos PwC har vært Rolf Tørring, som også har vært oppdragsansvarlig partner. Prosjektgruppen har for øvrig bestått av Ingvill Kvernmo.

En rekke ledere og øvrige medarbeidere ved Høgskolen i Bodø har bidratt til evalueringen gjennom å stille seg til disposisjon for intervjuer. Rapporten gjengir ikke hver enkelt sine synspunkter, men uttrykker den oppfatning prosjektgruppen sitter igjen med etter intervjuene. På denne måten beholder intervjuobjektene stor grad av anonymitet i forhold til utsagn, men samtidig vil ikke alle nyanser i synspunktene komme fram. I tillegg til intervjuene bygger evalueringen på gjennomgang av dokumenter som er gjort tilgjengelige for prosjektgruppen.

Trondheim, oktober 2010  
PricewaterhouseCoopers AS

*Rolf Tørring*  
Partner

Denne rapport er utarbeidet av PricewaterhouseCoopers (PwC) for Høgskolen i Bodø i samsvar med inngått oppdragsavtale mellom PwC og Høgskolen i Bodø. Resultatene i denne rapporten bygger på faktainformasjon som har fremkommet i intervjuer med høgskolens ansatte og i dokumentasjon som høgskolen har gjort tilgjengelig for oss. PwC har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har fremkommet, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. Høgskolen i Bodø har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med forretningsvilkårene som fremgår av avtalen. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er eller vil bli lidt av høgskolen eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet av virksomhetene. PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til rapporten samt ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.

# Innhold

1	Sammendrag-----	4
2	Bakgrunn-----	6
3	Mandat – forbedringspotensial i nåværende modell -----	7
4	Metodikk og prosjektgjennomføring -----	8
4.1	Planlegging-----	8
4.2	Dokumentgjennomgang-----	8
4.3	Utvikle intervjuguide og velge intervjuobjekter-----	8
4.4	Gjennomføre intervjuer-----	9
4.5	Rapportering -----	9
5	Enhetlig ledelse ved Høgskolen i Bodø fra 2007-----	10
6	Styring og ledelse i praksis – noen sentrale tema -----	12
6.1	Hvordan intensjon bak enhetlig ledelse er blitt oppfattet-----	12
6.2	Er intensjonen innfridd? -----	12
6.3	Personavhengig ledelse -----	13
6.4	Universitetssøknaden som driver for utviklingen-----	13
6.5	Legitimitet-----	14
6.6	Beslutningskraft og beslutningsprosesser -----	14
6.7	Medbestemmelse og informasjon -----	15
7	Organisasjon og roller -----	16
7.1	Tilsetningsprosessen -----	16
7.2	Ledelse på institusjonsnivå-----	16
7.3	Fakultetsledelsen -----	19

# 1 Sammendrag

Høgskolen i Bodø innførte enhetlig ledelse med tilsatt rektor og dekaner fra 2007. Ordningen skal evalueres innen funksjonsperiodens utløp 31.07.11. Som et ledd i den samlede evalueringen er det gjennomført en begrenset ekstern evaluering med fokus på erfaringene med enhetlig ledelse målt opp mot forutsetningene ved innføringen. Evalueringen er begrenset til ledelse på institusjons- og fakultetsnivå. Det er foretatt gjennomgang av relevante dokumenter og gjennomført 19 intervjuer, i hovedsak med ledende ansatte. Rapporten fra den eksterne evalueringen skal fokusere på forbedringsmuligheter innenfor eksisterende ordning og vil inngå som et av dokumentene i styrets samlede evaluering.

De *formelle endringer* som følger av styrets vedtak om enhetlig ledelse er gjennomført. På fakultetsnivå er det i praksis valgt noe ulike og til dels avvikende løsninger fra den standard som ble skissert i vedtaket. Høgskoledirektør især, og fakultetsdirektørene, har reelt beholdt en uavhengig rolle og *ivaretar i hovedsak de samme oppgavene* som under todelt ledelse, selv om de formelt er underlagt nye ledere. Det oppfattes å være en omforent og avklart arbeidsdeling mellom hhv rektor og høgskoledirektør og mellom dekan og fakultetsdirektør.

Tilsatt rektor og dekaner oppleves å ha reelt den samme *legitimitet* som om de hadde vært valgt. Dette kan ha sammenheng med at interne uformelle prosesser bidrar til at de som ansettes også ville hatt stor mulighet for å bli valgt. I evalueringen er det fra flere påpekt at enhetlig ledelse er et spørsmål om et prinsipielt valg. Når dette valget skal omsettes i praktisk ledelse vil de *personlige lederegenskapene* til nøkkelpersoner være den viktigste suksessfaktoren. Rektor har stor tillit på tvers av høgskolen og oppfattes å ha egenskaper som virker samlende på organisasjonen. På fakultetsnivå oppfattes det å være mer variasjon i personforutsetningene, og at dette gir seg utslag i hvordan lederrollene ivaretas. Etter vår vurdering er det viktigere for høgskolens videre utvikling at man finner fram til ledere med de riktige personlige egenskaper enn om disse skal arbeide innenfor en struktur med enhetlig eller todelt ledelse.

*Tilsettingsprosessen* er derfor svært viktig. Krav og forventninger til stillingene må være tydelige. Spesielt må det fokuseres på utviklingsoppgaver, og ikke bare drift og forvaltning. Balansen mellom det å ha lederevner og -erfaring og nødvendig legitimitet gjennom akademisk bakgrunn må vektlegges. Det er naturlig at man i slike ansettelsesprosesser søker ekstern bistand til gjennomføring for å sikre nødvendig profesjonalitet i prosessen. Dette gir også søkere en ekstra trygghet som kan bidra positivt til tilfanget av søkere. Det har fremkommet klare utsagn i forhold til at utvelgelse og innstillingsprosessen var dominert av administrasjonen og at det manglet medvirkning fra vitenskapelige ansatte.

Tilbakemeldingene gir et blandet inntrykk av hvordan enhetlig ledelse har påvirket *beslutningskraft og beslutningsprosesser*. Ledere er i stor grad tilsatt i kraft av sin akademiske kompetanse, mens det tas for gitt at de har den nødvendige kompetanse i å utøve ledelse. I sum kan det oppfattes som det er et behov for "opplæring i ledelse", men bildet er selvsagt ikke entydig. Enklere beslutningsprosesser stiller ikke mindre krav til *dokumentasjon*, kanskje snarere motsatt for å synliggjøre bakgrunn og kvalitet i beslutningene. Det er behov for å gjennomgå dokumentasjonskrav, blant annet rundt dekanvedtakene, slik at dette gjøres mer enhetlig, med bedre forankring og kommunikasjon. Denne problematikken ser vi allerede er tatt tak i ved høgskolen, men det kan fortsatt være behov for en gjennomgang av denne.

*Vitenskapelige ansatte* har varierende oppfatninger av hvordan muligheten til *medbestemmelse* er påvirket av overgangen til enhetlig ledelse. Det foreligger så vidt mange utsagn som indikerer behov for forbedringer at dette bør sees nærmere på. De "rådgivende / kollegiale organer" og utvalg som er opprettet oppfattes ikke å dekke behovet fullt ut. Muligheten til å påvirke gjennom Strategiforum er utydelig og vitenskapelige ansattes deltagelse i Lederteam er varierende.

*Studentene* mener at deres rett til og ønske om *medbestemmelse* blir godt ivaretatt på alle nivå, og at ledere prioriterer tid med studentenes representanter.

Forholdet mellom styret og rektor oppfattes som tydelig og avklart. *Rektor* fremstår som en tydelig daglig leder med autoritet og legitimitet i organisasjonen. Rollen ivaretas på en positiv og god måte. Det er klare indikasjoner på at dette er knyttet til person, og det derfor ikke er gitt at rektors reelle posisjon kommer av overgangen til enhetlig ledelse.

Høgskolen har ingen formalisert *ledergruppe på institusjonsnivå*. Vi oppfatter at Lederforum verken er tenkt som, eller fungerer som ledergruppe. Etter vår vurdering ville det vært naturlig om høgskolen hadde en formell ledergruppe på institusjonsnivå. En naturlig sammensetning ville vært rektor, dekanene og høgskoledirektør, eventuelt også prorektorer.

Det er behov for å tydeliggjøre *prorektors* rolle, og kommunisere dette i organisasjonen. En slik tydeliggjøring vil kunne løse den usikkerhet som er uttrykt fra flere.

*Høgskoledirektøren* har bevart en sentral rolle med fortsatt betydelig makt og innflytelse, og rollen er i praksis lite endret. Så lenge man har de "riktige" personene i rollene som rektor og høgskoledirektør, slik at disse opptre avklart og enhetlig i forhold til organisasjonen, er det få som opplever en slik pragmatisk løsning som problematisk; og i motsatt fall primært på prinsipielt grunnlag.

*Fakultetsdirektør* har også beholdt en sterk posisjon med i hovedsak uendrede oppgaver. Det er likevel vårt inntrykk at *dekanen* oppfattes som den reelle leder av fakultetet. Dekanen bør ta et større ansvar for å få ledergrupper og rådgivende/kollegiale organer til å bli bidragsyttere i hhv daglig drift og strategisk utvikling.

Variasjonen i hvordan *prodekanrollen* er etablert og fungerer har sammenheng med variasjonene i den totale organiseringen på fakultetsnivå. Det er behov for en bedre definering av rollen og forventningene til denne. FBA og HHB er de fakulteter hvor vi oppfatter at rollen fungerer nærmest opp til intensjonene. Fagdekanrollen ved PHS avviker vesentlig fra prodekanrollen. Det har gjennom evalueringen kommet fram indikasjoner på særlige utfordringer knyttet til organiseringen av PHS. En klargjøring av *fagdekanrollen* må sees i sammenheng med at det bør foretas en generell gjennomgang av styring og ledelse ved fakultetet.

Det har gjennom evalueringen kommet til uttrykk at ordningen med *Lederteam* og *Strategiforum* ikke fungerer som forutsatt og vanskelig kan ivareta de behov som de er ment å dekke. Vi foreslår derfor at disse erstattes med mer operative Ledergrupper; hvor dekan bestemmer sammensetningen, og et Fakultetsråd, med en bredere sammensetning, som også inkluderer eksterne.

Tilbakemeldingene er entydige fra alle ledere på at de ønsker å *beholde enhetlig ledelse*, og de aller fleste heller også i retning av at lederne skal tilsettes. Blant de øvrige medarbeiderne som ble intervjuet var synspunktene noe mer varierende, men også der var det et flertall for å beholde dagens ordning. Flere ga uttrykk for at de ville være komfortable med både enhetlig og todelt ledelse. Det viktigste er personvalget - *å finne ledere med de rette egenskapene og evne og vilje til å utøve ledelse*. Det vises for øvrig til en oppsummering i punkt 6.2.

## 2 Bakgrunn

Høgskolesektoren har vært gjennom flere reformer de siste par tiårene og situasjonen er preget av den dynamikken som ble utløst av de samlede effektene av reformene som fulgte Mjøs-utvalget og Ryssdal-utvalget: økt autonomi for institusjonene til å forfølge egne mål, nytt finansieringssystem som stimulerer til konkurranse institusjonene imellom og høgskolenes ambisjoner om å oppnå universitetsstatus.

Sektorens frihet til å velge organisasjonsform og lederstruktur på avdelings- og instituttnivå har ført til ulike løsninger ved både universiteter og høgskoler. På avdelings- og grunnenhetsnivå er det store variasjoner mellom høgskolene, men også internt ved den enkelte høgskole med hensyn til delt eller enhetlig ledelse, ansatte eller valgte ledere og om det finnes kollegiale organer på ulike nivåer.

Spørsmålet om enhetlig eller todelt ledelse ved universiteter og høgskoler har skapt, og skaper fortsatt, stort engasjement både hos ansatte, ledelse og også hos studentene. Den enkelte institusjon har derfor lagt ned betydelig arbeid for å etablere faglig grunnlag og sikre forankring av de valg som er gjort. Oversikter fra UHR viser at et flertall har valgt å beholde todelt ledelse.

Nåværende styringsordning ved høgskolen ble vedtatt i 2006, jf. sak 51/06 og 78/06 *Styringsordningen ved Høgskolen i Bodø*. Styringsordningen fikk virkning fra og med 1. august 2007. I styrevedtaket av 12. desember 2006 ble det blant annet presisert at *"Den nye styringsordningen skal evalueres innen rimelig tid før funksjonsperioden utløper 31. juli 2011."*, jf. sak 78/06 pkt. 9.

I møte den 16. desember 2009 fattet høgskolestyret følgende vedtak, jf. sak 108/09 *Evaluering av styringsordningen*:

*1. Styret gir rektor fullmakt til å utarbeide grunnlag og leie inn ekstern kompetanse for å gjennomføre evalueringen. Evalueringsoppdraget skal utvikles på grunnlag av de momenter som er drøftet i dette saksfremlegget og de innspill som kom fram i styrets drøfting av saken. Styret skal få evalueringsrapporten til behandling høsten 2010.*

Denne eksterne evalueringsrapporten inngår som et av flere dokumenter for styrets samlede grunnlag for evaluering av styringsordningen.

I styresak 51/06 innstilte Høgskoledirektøren på å beholde en mer tradisjonell styringsmodell. Innstillingen var å beholde valg av rektor, prorektor, samt fortsatt ha avdelingsstyrer på fakultetene. Dekanen var foreslått tilsatt med frihet til å selv å peke ut prodekan, og organiseringen av denne stillingen.

Høringsuttalelsene som ligger ved styresaken viste at det var stor enighet om valgt rektor og prorektor, mens det var litt varierende hvor vidt en ordning med tilsatt dekan ble støttet av partene som hadde levert inn høringsuttalelser. I styremøtet ble det fremmet forslag om en alternativ styringsordningen i forhold til innstillingen fra Høgskoledirektøren. "Benkeforslaget" ble vedtatt og utformet svært detaljert som en konsekvens av mangelfullt underlag. Prosessen førte til at det ikke forelå en utredning som grunnlag for beslutningen om enhetlig ledelse. Denne ble først utarbeidet i tilknytning til universitetssøknaden.

### 3 Mandat – forbedringspotensial i nåværende modell

Styret er oppdragsgiver for evalueringen som skal inngå som ett av flere grunnlagsdokument for styrets behandling av struktur for neste funksjonsperiode. Det er lagt forventninger om et begrenset omfang, og en gjennomføringsperiode på 3-4 uker.

I evalueringen skal det fokuseres på erfaringene med nåværende modell med enhetlig ledelse. Hvilke erfaringer man har gjort seg, hvordan har enhetlig ledelse fungert i praksis målt opp mot styrets vedtak og fastsatte mandat/instrukser, hvilke fordeler og ulemper som er registrert i den perioden enhetlig ledelse har vært virksomt. Forbedringspotensial i nåværende modell skal synliggjøres.

Evalueringen skal ikke gjøres som en sammenligning av todelt og enhetlig ledelse for å synliggjøre fordeler og ulemper ved de alternative modellene.

Det primære fokuset vil være enhetlig ledelse gjennom rektor- og dekanrollene; hvilke forhold som påvirker disse rollene, og de personer og grupper som rektor og dekan primært forholder seg til. I tillegg er vi bedt om å se på forhold rundt tilsettingsprosessene i de aktuelle stillingene.

Dette innebærer at evalueringen ikke skal se på fellesadministrative tjenester i styringslinjen under høgskoledirektør eller den generelle utvalgsstrukturen. Det samme gjelder organiseringen på nivå under fakultetene. Styrets arbeid skal heller ikke omfattes av denne eksterne evalueringen.

Av tema som evalueringen skal bidra til å besvare er i hvilken grad gjeldende styrings- og ledelsesstruktur bidrar til:

- innsyn, ekstern representasjon og samfunnsmessig legitimitet
- styrket strategisk og faglig ledelse
- forenklede og effektiviserte beslutningsprosesser
- åpenhet/gjennomsiktighet i beslutningsprosessene
- sporbare/dokumenterte beslutningsprosesser
- klarhet i formelle ansvars-, myndighets- og rapporteringsforhold
- mindre rollekonflikter
- forbedret måloppnåelse og kostnadseffektiv drift
- forbedret ivaretagelse av ansattes og studenters medbestemmelsesrett
- forbedret organisatorisk/demokratisk forankring og lojalitet
- forbedret koordinering, informasjonsflyt og samhandling

En begrenset evaluering vil kun gi indikasjoner i forhold til disse problemstillingene.



## 4 Metodikk og prosjektgjennomføring

Vår metodikk og prosjektgjennomføring er basert på hovedelementene:

- Planlegging – identifisere problemstillinger som skal evalueres
- Dokumentgjennomgang
- Informasjon fra involverte personer
- Utarbeidelse av rapport

### 4.1 Planlegging

En evaluering må ta utgangspunkt i mål, forventninger og intensjoner som styrings- og ledelsesstrukturen skulle oppfylle. Innledningsvis identifiserte vi i samarbeid med høgskolen hvilke områder og konkrete problemstillinger som skal evalueres. I tillegg til forhold identifisert ved Høgskolen i Bodø, ble det i denne fasen innhentet kunnskap fra andre tilsvarende evalueringer i sektoren. De dokumenter som gir den mest relevante informasjonen om forutsetningene og praktiseringen av nåværende ordning på de valgte evalueringsområder ble identifisert.

Videre ble det valgt intervjuobjekter. Omfanget måtte begrenses noe på bakgrunn av de rammer som var gitt for evalueringen, men vurderes tilstrekkelig i forhold til det presisjonsnivå i konklusjonene som er forutsatt.

### 4.2 Dokumentgjennomgang

Utvalgte dokumenter ble gjennomgått for å verifisere de utvalgte evalueringspunktene, og for å samle kunnskap om hvordan enhetlig ledelse var tenkt praktisert, Dokumentgjennomgangen ga også innspill til hvordan ordningen hadde fungert i praksis, og ble derved også et grunnlag for intervjuene.

### 4.3 Utvikle intervjuguide og velge intervjuobjekter

Informasjonsinnsamling fra ledere, ansatte og studenter ble antatt å være den viktigste kunnskapskilden i evalueringen. I utviklingen av guiden ble det foretatt avveininger mellom

- Omfang / at relevante problemstillinger blir belyst
- Konkrete spørsmål / åpenhet som sikrer at viktige tilgrensende problemstillinger og synspunkter fanges opp

Intervjuguiden ble drøftet med prosjekteier i forkant.

Det ble tatt utgangspunktet i en kombinasjon av individuelle intervjuer og gruppeintervjuer, hvorav 3 intervjuer ble gjennomført som gruppeintervjuer. Dette ble vurdert som forsvarlig i forhold til fortsatt å få fram ulike synspunkter. Utvelgelse av deltakere i gruppeintervjuet med vitenskapelig ansatte ble foretatt



etter forslag fra oppdragsgiver. Intervjuobjektene skulle representere seg selv og ikke enhet eller organisasjonstilknytning. I forbindelse med alle intervjuer ble det på påpekt at dette var en fortrolig samtale som det ikke ville bli referert fra uten at det ble innhentet samtykke.

## 4.4 Gjennomføre intervjuer

Det har blitt gjennomført 19 intervjuer som en blanding av individuelle intervju, telefonintervju og gruppeintervju. Avgjørende for valg av intervjuform har vært en avveining av tid, kostnad, tilgjengeligheten til intervjuobjektene. Valg av intervjuobjekter og intervjuform er gjort i dialog med oppdragsgiver.

Alle individuelle intervju er gjennomført i Høgskolens lokaler (med unntak av enkelte telefonintervju), og det har i utgangspunktet vært avsatt 1 time til intervjuene. De 3 gruppeintervjuene har vært gjennomført innenfor en tidsramme på 2,5 time og med utgangspunkt i intervjuguide tilpasset målgruppene på intervjuene.

Intervjuobjektene har prioritert deltagelse og intervjuene har vært preget av en åpen og god dialog.

**Tabell 1 Oversikt over intervjuer**

<b>Intervjuobjekt</b>	<b>Type intervju</b>	<b>Antall</b>
<b>Rektor</b>	Personlig intervju	1
<b>Prorektor</b>	Personlig intervju	2
<b>Høgskolerektor</b>	Personlig intervju	1
<b>Styreleder</b>	Telefonintervju	1
<b>Dekan</b>	Personlig intervju	4
<b>Prodekan</b>	Gruppeintervju (6 deltaker)	1
<b>Fakultetsdirektør</b>	Personlig intervju (et telefonintervju)	4
<b>Vitenskaplig ansatte</b>	Gruppeintervju (12 deltakere)	1
<b>Studenter</b>	Gruppeintervju (2 deltakere)	1
<b>Eksterne medlemmer av strategiforum på fakultetene</b>	Telefonintervju	3
<b>Samlet</b>		19

## 4.5 Rapportering

Den eksterne evalueringen skal resultere i en rapport som skal være et av flere grunnlagsdokumenter i en styresak om fremtidig styrings- og ledelsesstruktur. Vi tar derfor utgangspunkt i at vår rapport skal bidra til å vurdere om mål / forutsetninger / intensjoner med den styrings- og ledelsesstruktur som Høgskolen i Bodø har hatt i siste periode er oppfylt. En endelig konklusjon i forhold til dette vil imidlertid også bygge på andre gjennomganger som høgskolen vil foreta.

Det er utarbeidet et utkast til rapport som oppdragsgiver har fått anledning til å gi synspunkter på før endelig rapport er utarbeidet. Dette for å sikre at misforståelser blir avdekket og at forhold som oppdragsgiver og vi er enige om det faktiske innholdet i, og fremstilling av, blir uttrykt på en omforent måte.

## 5 Enhetlig ledelse ved Høgskolen i Bodø fra 2007

Enhetlig ledelse ved Høgskolen i Bodø ble vedtatt innført fra høsten 2007. Styret så det som viktig at styringsmodellen skulle angi tydelige styringslinjer fra høgskolestyret til de ulike nivåene ved institusjonen.

Høgskolens styringsordning baserer seg på enhetlig ledelse gjennom åremålstilsatt rektor som øverste daglige leder i institusjonen, og åremålstilsatt dekan som øverste leder ved hvert av fakultetene.

Etter som høgskoledirektørens innstilling til styret var fortsatt todelt ledelse forelå det ingen omfattende utredning som grunnlag for den beslutning om enhetlig ledelse som ble fattet av styret. Intensjonene og forventningene kommer primært til uttrykk gjennom selve vedtaket og i universitetssøknaden. Som en følge av dette er det gjennom intervjuene søkt å klarlegge ytterligere hvordan intensjonene med enhetlig ledelse er oppfattet.

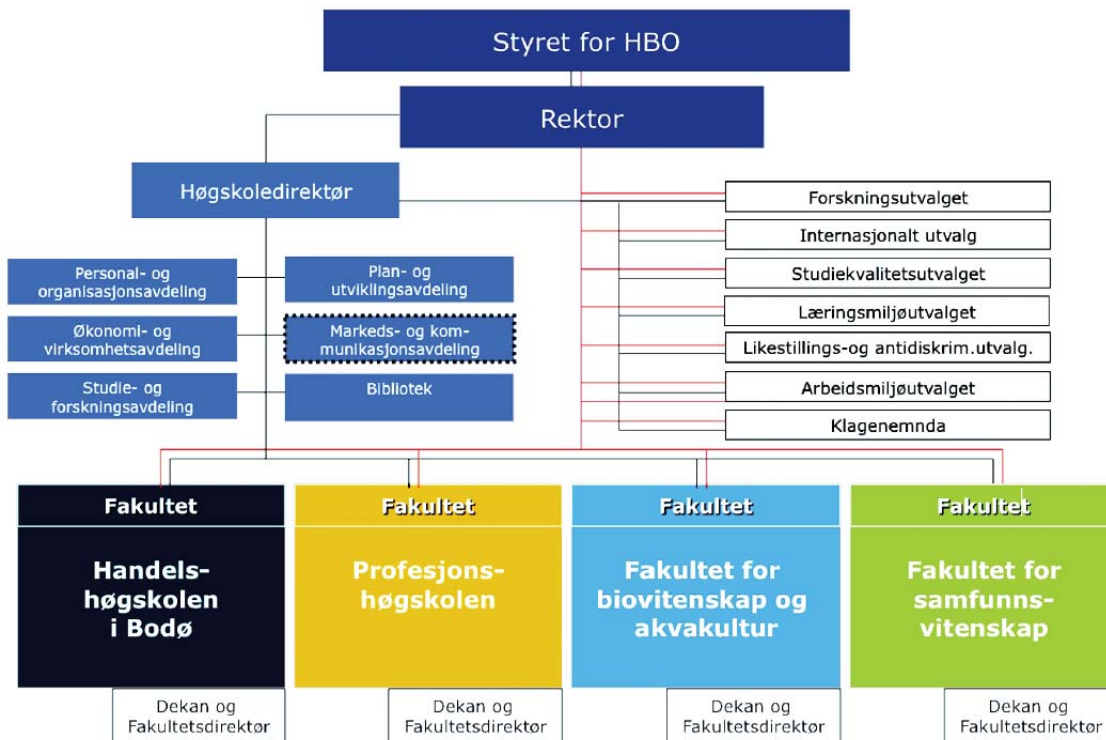
Videreføringen av den tidligere todelte ledelsesstrukturen med valgt rektor (som også var styreleder) og valgte dekaner, og fast tilsatt høgskoledirektør som øverste administrative leder, samt et styre ved hvert av fakultetene, ble av styret sett på som en lite hensiktsmessig organisering. Dette ble blant annet begrunnet i:

- Det kan oppstå uklarhet om ansvarsfordelingen mellom valgt faglig leder/styreleder og administrativ leder hvis det oppstår konflikter mellom disse.
- Rektor/faglige ledere har dobbeltroller – både som styreledere og som ansvarlig for oppfølging av vedtak.
- Rollekonflikt for faglige ledere mellom myndighetsutøvelse og lojalitet til sine "velgere".
- Dersom ikke faglig og administrativ leder er samkjørt kan organiseringen gi spillerom for dem som ønsker å hindre gjennomføring av vedtak.
- Muligheter til effektiv og god forskningsledelse kan svekkes p.g.a. intern motstand og få virkemidler.

Den valgte organisering fremgår av figur 1. Det er ikke gitt enhetlige føringer for organiseringen på nivå 3, og dette faller også utenfor rammen for denne evalueringen, i likhet med utvalgsstrukturen og organiseringen av fellesadministrasjonen.

Som det fremgår av kapittel 7 har vi i forhold til hver enkelt rolle (og organ) tatt inn en kort beskrivelse av retningslinjer og forventninger til denne, våre observasjoner av hvordan dette oppfattes å fungere i praksis, og vår vurdering av status mulige endringer.

Figur 1 Organisasjonskart HiBo<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Kilde: universitetssøknaden s 26

## 6 Styring og ledelse i praksis – noen sentrale tema

Dette kapittelet omhandler observasjoner og vurderinger uten at disse er knyttet direkte til en rolle i organisasjonen.

### 6.1 Hvordan intensjon bak enhetlig ledelse er blitt oppfattet

Styrets vedtak om innføring av enhetlig ledelse kom overraskende på organisasjonen. Det var i utgangspunktet få som ønsket enhetlig ledelse og det var betydelig motstand. I første fase førte dette til usikkerhet med hensyn til hva som var intensjonene og hvordan det ville påvirke den enkeltes arbeidssituasjon.

Den formelle målsettingen og intensjonen fremgår av universitetssøknaden. Intervjuobjektene har trukket fram følgende på spørsmål om hvordan de har oppfattet intensjon:

- Tydeligere og avklarte roller i styring og ledelse
- Sterkere styrings- og kontrollbehov
- Økt evne til måloppnåelse
- Økt handlekraft og effektive beslutningsprosesser
- Sterkere impulser utenfra gjennom ekstern styreleder og styrerepresentasjon
- Ansvarliggjøring av ledere på institusjons- og fakultetsnivå
- Økt evne til langsiktig strategisk tenkning; herunder sikre prosessen fram mot universitetsstatus

### 6.2 Er intensjonen innfridd?

De formelle forhold, inklusive tilsetninger, som følger av styrets vedtak ble gjennomført. Instruksjoner ble utarbeidet. Forutsatte organer ble formelt etablert, men har som det fremgår kapittel 7 fungert på ulike måter på fakultetsnivå.

Intervjuobjektene gir uttrykk for ulike synspunkter i forhold til om intensjonene er innfridd. Følgende momenter trekkes fram:

- Styret har tatt sterkere reelt grep om styringen
- Rektor framstår som øverste leder
- Uklarheter med hensyn til når rektor opptrer i egenskap av styreleder er løst
- Formell og reell ansvarliggjøring
- Dekanene oppfattes å ha fått mer makt, primært som følge av at avdelingsstyret er avvirket
- Den reelle arbeidsdelingen mellom rektor / høgskoledirektør og dekan / fakultetsdirektør er i liten grad endret, men dette varierer noe mellom fakultetene
- Usikkerhet mht hvem som er formell og reell stedfortreder for rektor / dekan
- Sterkere, men noe varierende fokus på strategigjennomføring

- Tilsiktet mulighet til tilpasninger på fakultetsnivå har gitt varierende og til dels uklare og svakt fungerende "rådgivende / kollegiale" organ
- Varierende kvalitet i beslutningsgrunnlag og dokumentasjon av beslutninger
- En del vitenskapelige ansatte opplever tap av demokratisk innflytelse, manglende mulighet til å påvirke beslutninger og manglende tilgang til informasjon
- Studentene oppfatter å være upåvirket av endringen, og har naturlig nok ikke erfaring med alternative organiseringer

Etter vår vurdering er intensjonen innfridd hva gjelder styrets posisjon og forholdet mellom styret og øverste leder. Høgskoledirektør har, i tråd med styrets ønske, fortsatt en sterk reell posisjon i organisasjonen. Dette benyttes av den delen av organisasjonen som ikke ønsker enhetlig ledelse som synliggjøring av at høgskolen reelt sett ikke har innført enhetlig ledelse.

Det er gitt betydelige frihetsgrader til ulik praktisering ved det enkelte fakultet. Ledelse fremstår derfor i praksis som lite "enhetlig" på tvers av organisasjonen. I en overgangsfase vil en betydelig fleksibilitet være ønskelig, men man bør nå være kommet til et punkt hvor det er vunnet tilstrekkelig erfaring til en sterkere samordning på tvers.

### 6.3 Personavhengig ledelse

I evalueringen er det fra flere påpekt at enhetlig ledelse er et spørsmål om et prinsipielt valg. Når dette valget skal omsettes i praktisk ledelse vil de personlige lederegenskapene til nøkkelpersoner være den viktigste suksessfaktoren.

Rektor har stor tillit på tvers av høgskolen og oppfattes å ha egenskaper som virker samlende på organisasjonen. Det samme gjelder høgskoledirektøren. Disse oppfattes å ha en god intern dialog og rolleavklaring.

På fakultetsnivå oppfattes det å være mer variasjon i personforutsetningene, og at dette gir seg utslag i hvordan lederrollene ivaretas.

Etter vår vurdering er det viktigere for høgskolens videre utvikling at man finner fram til ledere med de riktige personlige egenskaper enn om disse skal arbeide innenfor en struktur med enhetlig eller todelt ledelse. Det siste er mer et prinsipielt spørsmål som ikke kan reparere manglende kvalitet i utøvelse av lederrollen, uavhengig av prinsipiell løsning. Tilsettingsprosessen er derfor svært viktig.

### 6.4 Universitetssøknaden som driver for utviklingen

Høgskolen har over flere år gjennomført et arbeid rettet mot å bli Universitetet i Nordland. Dette har vært et samlende mål og fungert som driver for utviklingen både faglig og administrativt.

Universitetssøknaden er også benyttet som argument for et behov for tydeligere og mer strategisk og målrettet ledelse. Etter styrets vurdering skulle innføringen av enhetlig ledelse bidra til å oppnå disse effektene. Med universitetssøknaden som underliggende drivkraft oppfatter vi at det har vært enklere å få store deler av organisasjonen med på enhetlig ledelse som det prinsipielt riktige valget.

Når høgskolen nå ser ut til å lykkes i sin målsetting om å oppnå status som universitet, kan det ikke utelukkes at de siste årene med enhetlig ledelse har bidratt positivt til dette. Universitetsstatusen innebærer også opprykk til en ny "divisjon" hvor statusen som universitet skal forvaltes og utvikles videre. Det er mulig at enhetlig ledelse kan bidra positivt til dette, men det viktigste for å "holde seg i divisjonen" vil være evnen til å utøve ledelse som igjen vil være knyttet til egenskapene hos de personer som rekrutteres til ledende stillinger.

## 6.5 Legitimitet

Ledere opplever ikke svekket reell legitimitet (eller autoritet) selv om de er tilsatt og ikke valgt. Det har heller ikke fremkommet synspunkter i denne retning fra intervjuobjektene for øvrig. Også her handler det mer om evne til å ivareta lederrollen og bygge tillit enn på hvilken måte man er kommet til posisjonen.

Så lenge ledere rekrutteres internt er det fremholdt at det er uformelle prosesser som gir stor sannsynlighet for at de som tilsettes i åremålsstilling også er de samme som ville blitt valgt under todelt ledelse. Alle ledere i denne gruppen ved høgskolen er rekruttert internt.

Legitimitet knyttes like mye til akademisk bakgrunn som valgprosess. Det er derfor understreket at eksterne søkere må forutsettes å ha en sterk og relevant akademisk bakgrunn for å oppnå nødvendig aksept. Dette synliggjøres allerede ved profesjonshøgskolen (PHS) hvor en leder med akademisk bakgrunn fra en av profesjonene ikke oppleves å ha samme legitimitet og autoritet i forhold til det andre hovedområdet.

Omverdenen oppleves ikke å være opptatt av todelt eller enhetlig ledelse. Næringslivet synes det er naturlig med tilsatte ledere og en enhetlig styrings- og beslutningslinje. Omgivelsene er mest opptatt av at det utøves kvalitativt god ledelse som sikrer høgskolen som en viktig faktor i utviklingen av samfunnet.

## 6.6 Beslutningskraft og beslutningsprosesser

Enhetlig ledelse har tilrettelagt for mer effektive beslutningsprosesser. Ledere er gitt klarere fullmakter til å fatte beslutninger. Om dette får praktiske konsekvenser avhenger av evne og vilje til å nyttiggjøre seg fullmaktene, samtidig som forutsatte prosesser skal følges.

Tilbakemeldingene gir et blandet inntrykk av hvordan enhetlig ledelse har påvirket beslutningskraft og beslutningsprosesser. Ledere er i stor grad tilsatt i kraft av sin akademiske kompetanse, mens det tas for gitt at de har den nødvendige kompetanse i å utøve ledelse. I sum kan det oppfattes som det er et behov for "opplæring i ledelse", men bildet er selvsagt ikke entydig.

Av problemstillinger og utsagn som er kommet opp nevnes:

- Det må sikres at nye ledere har, eller får utviklet, en bedre forståelse for lederrollen og hvilke forventninger som stilles til denne. Det må utøves mer "leadership" og mindre "management".
- Noen oppfatter ikke at beslutningsprosessene reelt sett er endret. Andre hevder at beslutningskraft og effektiviteten i beslutningsprosesser er bedret, mens andre oppfatter beslutningsprosessene som lite strukturerte i praksis. Det diskuteres fortsatt "i sirkel" uten beslutningskraft.

- Grunnlaget for beslutninger, og til dels selve beslutningen, blir for svakt dokumentert og kommunisert. Det hevdes å være oppstått et underskudd på demokratisk involvering i grunnlaget for beslutninger, spesielt mht faglige prioriteringer.
- Oppfattelse av at fellesadministrasjonen og ikke dekan er reell beslutningstaker på flere områder.
- Administrative ledere opplever å måtte ta (ansvaret for) de "vanskelige" beslutningene. Manglende etterlevelse påtales ikke tydelig nok.
- For mange "Tordenskiolds soldater" i lederposisjoner og utvalg. Svekker mangfoldet og hemmer framdrift.

Det er fremkommet klare indikasjoner på mangelfull dokumentasjon av grunnlag for vedtak og det er stilt spørsmål om dekanvedtak protokolleres som forutsatt. Enklere beslutningsprosesser stiller ikke mindre krav til *dokumentasjon*, kanskje snarere motsatt for å synliggjøre bakgrunn og kvalitet i beslutningene. Det er behov for å gjennomgå dokumentasjonskrav, blant annet rundt dekanvedtakene, slik at dette gjøres mer enhetlig, med bedre forankring og kommunikasjon. Denne problematikken ser vi allerede er tatt tak i ved høgskolen, men det kan fortsatt være behov for en gjennomgang av denne.

## 6.7 Medbestemmelse og informasjon

Vitenskapelige ansatte har varierende oppfatninger av hvordan muligheten til medbestemmelse er påvirket av overgangen til enhetlig ledelse. Det foreligger så vidt mange utsagn som indikerer behov for forbedringer at dette bør sees nærmere på. De "rådgivende / kollegiale organer" og utvalg som er opprettet oppfattes ikke å dekke behovet fullt ut. Muligheten til å påvirke gjennom Strategiforum er utydelig og vitenskapelige ansattes deltagelse i Lederteam er varierende.

Samtidig synes deler av organisasjonen å ha løst dette på en god måte. Eksempelvis ved FBA hvor organiseringen i forskerteam oppleves som svært positiv fra de ansatte.

Studentene mener at deres rett til og ønske om medbestemmelse blir godt ivaretatt på alle nivå, og at ledere prioriterer tid med studentenes representanter.

Ledere oppfatter informasjonen som i hovedsak god. Det er fra vitenskapelige ansatte registrert betydelig misnøye med tilgang til informasjon. Dette gjelder blant annet informasjon om hva som skjer i Lederteam og Strategiforum, men også kunnskap om dekanvedtak og bakgrunn for disse.

Det er indikasjoner på at viljen til å søke informasjon ikke samsvarer med ønsket om mer informasjon. Vårt inntrykk er at det finnes informasjon, og at det bør vurderes hvordan informasjonen kan gjøres mer tilgjengelig for den enkelte ansatte.



## 7 Organisasjon og roller

### 7.1 Tilsettingsprosessen

I tilknytning til evalueringen er vi bedt om å se på tilsettingsprosessen fra forrige runde med sikte på å finne læringspunkter for prosessen som nå må gjennomføres om man velger å videreføre samme ordning.

Både til rektor og dekanstillingene var søknadsmassen svært begrenset. Det antas at det foregår uformelle interne prosesser slik at det kun er de kandidater som oppfatter å ha støtte i egen organisasjon som fremstår som søkere. Dette kan føre til at akademisk tyngde blir "eneste" kriterium, og at lederevner ikke vektlegges. Det bør vurderes om det bør gjennomføres interne prosesser for å bringe fram talenter og sikre bredere intern søkermasse. Begrenset tilgang på eksterne søkere er karakteristisk for sektoren, og var også tilfellet for Høgskolen i Bodø. Universitetsstatus burde øke attraktiviteten overfor eksterne kandidater. Likevel bør nok høgskolen initiere en prosess, gjerne med bistand fra eksterne, om tilgangen på eksterne kandidater skal øke vesentlig. Det har fremkommet ønske om flere eksterne (og kvinnelige) ledere.

Krav og forventninger til stillingene må være tydelige. Spesielt må det fokuseres på utviklingsoppgaver, og ikke bare drift og forvaltning. Balansen mellom det å ha lederevner og -erfaring og nødvendig legitimitet gjennom akademisk bakgrunn må vektlegges.

Det er naturlig at man i slike ansettelsesprosesser søker ekstern bistand til gjennomføring for å sikre nødvendig profesjonalitet i prosessen. Dette gir også søkere en ekstra trygghet som kan bidra positivt til tilfanget av søkere.

Det har fremkommet klare utsagn i forhold til at utvelgelse og innstillingsprosessen var dominert av administrasjonen og at det manglet medvirkning fra vitenskapelige ansatte.

### 7.2 Ledelse på institusjonsnivå

#### 7.2.1 Rektor

##### **Retningslinjer og forventninger**

Av styrevedtak og utlysningstekst fremgår blant annet følgende i forhold til stillingen som Rektor:

- Rektor er underlagt styrets instruksjonsmyndighet.
- Rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet, i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.
- Rektor er ansvarlig for iverksetting av de faglige og administrative vedtak som treffes i styret, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.
- Rektor skal være en lydhør og engasjert leder.
- Rektor skal være en samlende kraft internt.
- Rektor skal stimulere ansatte og studenter til å arbeide mot oppsatte mål.
- Rektor fastsetter instruks for prorektor, høgskoledirektør og dekanene, og fører tilsyn med disse.
- Rektor leder institusjonens strategiske ledergruppe.

### **Observasjoner**

Det gis uttrykk for at det er etablert et klart skille mellom styret og rektor hva gjelder rolle. Dette gjelder også mellom styremøtene, hvor rektor ved todelt ledelse kunne oppfattes å opptre i egenskap av styreleder.

Så vel ledere som ansatte og studenter er positive til hvordan rektor ivaretar rollen som øverste leder. De fleste knytter dette til rektors personlige egenskaper. Et utsagn som er dekkende for oppfatningen er; "Jeg tror ikke rektor ville hatt større legitimitet dersom han var valgt. Det er litt vanskelig å skille rektorrollen og personen, fordi rektor er en flott person." Rektor mener også selv å ha den nødvendige legitimitet og tillit i organisasjonen, og ingen synes å ha reist spørsmål ved dette.

Rektor har månedlige uformelle møter i forkant av styremøtene med representanter for studentene. Studentene opplever å bli hørt og at rektor i utøvelsen av rollen er bevisst på studentmedvirkning og -inkludering.

Rektors beslutninger dokumenteres gjennom "Rektorvedtak". Det utarbeides skriftlige innstillinger og protokoll

Rektor er også gitt ansvar for å utpeke hvem som skal være stedfortreder i rektors fravær. I dag stedfortreder oppgaven delt mellom den ene prorektoren og høgskoledirektør. Prorektor har et særskilt ansvar for faglige forhold ved rektors fravær, mens høgskoledirektøren vil ivareta administrative/tekniske funksjoner.

### **Vurderinger**

Forholdet mellom styret og rektor er tydelig og avklart. Rektor fremstår som en tydelig daglig leder med autoritet og legitimitet i organisasjonen. Rollen ivaretas på en positiv og god måte. Det er klare indikasjoner på at dette er knyttet til person, og det er derfor ikke er gitt at rektors reelle posisjon kommer av overgangen til enhetlig ledelse.

Ved fremtidige tilsetninger av rektor vil det også være avgjørende å finne en leder med de rette personlige egenskaper.

## **7.2.2 Lederforum**

### **Observasjoner**

Rektor har etablert Lederforum som møtes om lag to ganger pr måned, samt i lengre strategimøter to ganger i semesteret. Lederforum er en gruppe på nærmere 20 personer, hvor dekaner, prorektorer, fakultetdirektører, administrative ledere m.fl. deltar. Prodekanene (eller fagdekanene ved PHS) deltar ikke. Rektor vurderer lederforum som en viktig arena for informasjon, forankring og meningsutveksling. Vi har ikke observert en klar beskrivelse av hva Lederforum skal være.

Flertallet av deltakerne oppfatter Lederforum som et informasjonsmøte og forumet er for stort som diskusjonsarena. Det er uklart for den enkelte hvilken forventning det er til at informasjon skal bringes videre, herunder om instruks eller informasjon også vil bli gitt på annen måte. Betegnelsen "supperåd" er blitt benyttet om Lederforum; det hevdes å bli mye prat, lite konklusjoner og klarhet i forhold til forventet oppfølging. Flere har fremmet ønske om en formell ledergruppe på institusjonsnivå. I dag kompenseres mye ustrukturert lederkommunikasjon for mangelen av fast ordning.

## Vurderinger

Høgskolen har ingen formalisert ledergruppe på institusjonsnivå. Vi oppfatter at Lederforum verken er tenkt som, eller fungerer som ledergruppe. Rektor og dekanene møtes riktignok iblant, men det er uformelt. Etter vår vurdering ville det vært naturlig om høgskolen hadde en formell ledergruppe på institusjonsnivå. En naturlig sammensetning ville vært rektor, dekanene og høgskoledirektør, eventuelt også prorektorer. Dette ville også bidratt til å tydeliggjøre enhetlig ledelse og innehatt rollen som den "strategiske ledergruppen" som rektor i hht intensjonen skal lede.

### 7.2.3 Prorektorene

#### Retningslinjer og forventninger

Styret har vedtatt at det ved høgskolen skal være en prorektorfunksjon av omfang inntil et årsverk av full stilling. Rektor utpeker prorektor(er) og definerer ansvar og oppgaver og utarbeider stillingsinstruks. Pr dato er det oppnevnt to prorektorer, der begge har 50% stilling, den ene med hovedfokus på studiekvalitet og læringsmiljø, og den andre med fokus på faglig kvalitet og forskningsmiljø.

#### Observasjoner

Selv om oppfatningene er noe delte er det klart at rollen som prorektor ikke fremstår som tydelig for organisasjonen. Blant vitenskapelige ansatte ble det uttrykt at man knapt viste hvem de var. Prorektorene selv ser også at det kan være behov for tydeliggjøring av rolle. Prorektorene er til stede i styremøtene, men oppfatter ikke å ha en avklart rolle i forhold til styret.

Prorektorene har en avklart arbeidsdeling seg imellom mht arbeidsområder. Ressursanvendelsen har vært høyere enn forutsatt, delvis som følge av arbeid med universitetssøknaden hvor en av prorektorene har hatt et betydelig ansvar.

Roller oppfattes ikke å innebære beslutningsmyndighet på noen områder. Eksempelvis består Forskningsutvalget av rektor og dekanene, mens prorektor oppfatter sin rolle som mer administrativ.

At prorektor er utpekt av rektor, og i realiteten har "50% permisjon" fra annen stilling oppfattes ikke som problematisk ut over det som kan følge av samlet arbeidsbelastning.

## Vurderinger

Det er behov for å tydeliggjøre prorektors rolle og kommunisere dette i organisasjonen. En slik tydeliggjøring vil kunne løse den usikkerhet som er uttrykt fra flere.

### 7.2.4 Høgskoledirektør

#### Retningslinjer og forventninger

Høgskoledirektørens ansvar og oppgaver fastsettes av rektor (jamfør styresak 78/06). I utforming av instruks for høgskoledirektøren er den tidligere arbeidsdelingen mellom rektor og høgskoledirektør lagt til grunn. Her framgår at:

- Høgskoledirektøren har delegert og operativt ansvar for å iverksette styrets beslutninger. Høgskoledirektør skal samrå seg med rektor i forbindelse med slik gjennomføring i virksomheten.
- Høgskoledirektøren skal ivareta regelmessig kontakt og dialog med avdelingene som ledd i den løpende drift av høgskolen, og for å forberede og gjennomføre beslutninger.

Høgskoledirektør er leder for fellesadministrasjonen. Høgskoledirektør ivaretar, på vegne av rektor,

et helhetlig ansvar for administrative og tekniske støttefunksjoner ved Høgskolen i Bodø. Fellesadministrasjonen utreder og legger fram saker for rektor, og iverksetter og følger opp vedtak som fattes av rektor eller styret.

### **Observasjoner**

Dagens høgskoledirektør har om lag 15 års erfaring fra denne rollen ved høgskolen, og har spilt en sentral rolle i høgskolens utvikling. Ved overgangen til enhetlig ledelse var det viktig for styret at høgskoledirektøren fikk en reell posisjon som sikret at dennes kunnskap fortsatt kom høgskolen til gode. Høgskoledirektørens rolle og oppgaver er i praksis lite endret.

Det forhold at rektor og høgskoledirektør i stor grad underskriver i fellesskap oppfattes av organisasjonen som et uttrykk for at man fortsatt praktiserer todelt ledelse. Oppfatningen er at høgskoledirektøren fortsatt er administrativ leder, og reell beslutningstaker i budsjettfordeling og andre administrative saker som er av vesentlig betydning for faglige prioriteringer. Organisasjonen opplever at rektor og høgskoledirektør arbeider godt sammen, og har en avklart oppgavedeling. Ved rektors fravær praktiseres todelt ledelse ved at høgskoledirektør er stedfortreder i administrative saker.

Det er nær kontakt mellom fellesadministrasjonen og den administrative ledelsen ved fakultetene, og mange saker løses uavhengig av den formelle organisasjonskulturen.

### **Vurderinger**

Høgskoledirektøren har bevart en sentral rolle med fortsatt betydelig makt og innflytelse, og rollen er i praksis lite endret. Man har funnet pragmatiske løsninger for å utnytte den samlede kunnskap i ledelsen av høgskolen. Blant ansatte har dette ført til usikkerhet omkring man reelt har enhetlig ledelse på øverste nivå. Så lenge man har de "riktige" personene i rollene som rektor og høgskoledirektør, slik at disse opptre avklart og enhetlig i forhold til organisasjonen, er det få som opplever en slik pragmatisk løsning som problematisk; og i så fall primært på prinsipielt grunnlag.

## **7.3 Fakultetsledelsen**

Høgskolens faglige virksomhet er organisert i fire fakulteter som har ansvaret for ulike disiplinære og profesjonsrettede studieprogram, samt forskning og formidling som naturlig hører inn under respektive fakulteters fagområder. De fire fakultetene har faglig ansvar for hvert sitt doktorgradsprogram. Fakultetene har selv resultatansvar for forskning, undervisning, formidling, kunstnerisk utviklingsarbeid og kontakt med samfunns- og næringsliv nasjonalt og internasjonalt, innenfor fakultetenes respektive fagområder.

### **7.3.1 Dekan**

#### **Retningslinjer og forventninger**

Dekanen har ansvaret for den daglige ledelse av både den faglige og den administrative virksomheten ved det enkelte fakultet. Dekanen støtter seg til bl.a. Lederteam og Strategiforum, samt opprettede utvalg, herunder forskningsutvalg på fakultetsnivå.

Gjennom sin daglige ledelse av fakultetet har dekanen gjennomføringsansvar for at den faglige og administrative virksomheten drives i samsvar med institusjonens og avdelingens formål, regler og rammer gitt av overordnet myndighet, budsjetter, styrets og rektors avgjørelser og instruksjoner og andre retningslinjer. Dekanen er underlagt rektors instruksjonsmyndighet.

Dekanene skal som daglige ledere ved fakultetene:

- Sette opp dagsorden og innkalle til lederteam og strategiforum innen avtalt frister i samarbeid med fakultetsdirektør.
- Utarbeide beslutningsgrunnlag (saksfremlegg) i vedtakssaker.
- Bevisst benytte kollegiale organers kompetanse ved å legge frem til diskusjon på et tidlig tidspunkt nye muligheter (prosjekter) eller problemområder
- Være en lydhør og engasjert leder og være en samlende kraft internt.
- Fastsette instruks for prodekan, fagdekan og fakultetsdirektør

### **Observasjoner**

Det fremkommer ulike oppfatninger av hvordan dekanene i varetar sin rolle i forhold til intensjonene. Dette gjelder mellom fakultetene og i noen grad også innenfor det enkelte fakultet. Noen av dekanene oppfattes å ha gitt fra seg mye makt til fakultetsdirektør slik at man fortsatt har tilnærmet todelt ledelse i praksis. Samtidig understrekes at dekanen har fått større makt gjennom muligheten til å fatte beslutninger uten i vesentlig grad å involvere andre.

Det tilbys ingen særlig lederopplæring til de som trer inn i rollen som dekan, det forutsettes at de som har søkt og blitt ansatt har den nødvendige lederkompetanse. Fakultetsadministrasjonen har over flere år bygd opp en kompetanse innenfor områder hvor dekanen normalt ikke har god kjennskap til terminologi eller om virksomheten. Det kan være behov for en "intensivopplæring" for nye dekaner avhengig av deres bakgrunn.

Dekanens beslutninger skal dokumenteres gjennom "dekanvedtak". Det er variasjon mellom fakultetene mht omfang av saker som formaliseres (protokolleres) gjennom dekanvedtak, hvilken underliggende dokumentasjon som foreligger, hvordan beslutningen er forankret i Lederteam, og hvordan de kommuniseres til organisasjonen.

Dekanen har ansvar for at Lederteam og Strategiforum fungerer i henhold til intensjonen. Disse organene er etablert på ulik måte mellom fakultetene og oppleves å fungere svært forskjellig, og med til dels betydelige mangler.

PHS oppfattes å være en konstruksjon basert på å tilfredsstille kravene til universitetssøknaden. En felles dekan for lærerutdanningen og sykepleierutdanningen har i hovedsak kun legitimitet innen den profesjonen som vedkommende har sin akademiske bakgrunn. Etableringen av fagdekaner gjør også rollen som dekan ved PHS noe annerledes.

### **Vurderinger**

På samme måte som på institusjonsnivå har administrativ leder (fakultetsdirektør) beholdt en sterk posisjon med til dels uendrede oppgaver. Det er likevel vårt inntrykk at dekanen oppfattes som den reelle leder.

Hvordan dekanens oppgaver ivaretas er avhengig av den enkeltes lederegenskaper og erfaring som leder. Dekanen bør ta et større ansvar for å få ledergrupper og rådgivende/kollegiale organ til å bli bidragsyttere i hhv daglig drift og strategisk utvikling.

Det er behov for å gjennomgå dokumentasjonskrav, blant annet rundt dekanvedtakene, slik at dette gjøres mer enhetlig, med bedre forankring og kommunikasjon.

### 7.3.2 Prodekaner (og fagdekaner)

#### **Retningslinjer og forventninger**

Dekan kan utpeke inntil 2 prodekaner med samlet et årsverk. Innenfor PHS gis disse betegnelsen fagdekaner med ansvar inn mot det enkelte profesjonsstudiet.

#### **Observasjoner**

Prodekanrollen er etablert, men fungerer svært forskjellig mellom fakultetene. Prodekanene selv opplever rollen som uklar med manglende avklaring av forventninger. Det er mange "sjefsroller" og prodekanens plass kan være vanskelig å finne. Det oppfattes ikke som problematisk at prodekanene utpekes av dekan, og ikke ansettes i rollen.

Ved FSV er det kun utpekt 1 prodekan som ikke har oppgaver ut over å være stedfortreder for dekanen. Omfang og kompensasjon er tilpasset dette. Prodekan er også instituttstyrer. At fakultet ikke har en prodekan for forskning kan gå ut over den felles forskningsinnsatsen ved fakultet.

Ved HHB er det utpekt 2 prodekaner i 50 % stilling. Prodekan for forskning er stedfortreder for dekanen, mens det også er utpekt en prodekan for undervisning. Rollene oppfattes som tydelige og kjente i fakultetet.

FBA har utpekt 2 prodekaner; hhv for forskning og utdanning. Prodekan for forskning benytter det meste av sin tid på oppgavene her og har et klart ansvar for området og forskningsgruppene.

PHS har ikke prodekaner, men heltidsutpekte fagdekaner med ansvar inn mot hvert av profesjonsstudiene. Fagdekanrollen skiller seg fra prodekanrollen, og fagdekanene selv oppleverer den mer lik dekanrollen. De mener derfor at det mest naturlige hadde vært en tilsetting. Fagdekanene oppfatter å ha et betydelig personal- og lederansvar, uten å være en del av ledergruppen.

#### **Vurdering**

Variasjonen i hvordan prodekanrollen er etablert og fungerer har sammenheng med variasjonene i den totale organiseringen på fakultetsnivå. Uavhengig av ulik organisering er det behov for en bedre definering av rollen og forventningene til denne.

FBA og HHB er de fakulteter hvor vi oppfatter at rollen fungerer nærmest opp til intensjonene. Prodekaner med tydelig ansvar og oppgaver inn mot hhv forskning og utdanning ser ut til å gi positive effekter, spesielt på fakultetenes totale forskningsaktivitet.

Fagdekanrollen ved PHS avviker vesentlig fra prodekanrollen. En klargjøring av rollen ved PHS må sees i sammenheng med at det bør foretas en generell gjennomgang av styring og ledelse ved fakultetet.

### 7.3.3 Lederteam

#### **Retningslinjer og forventninger**

Styret har i sak 78/06 vedtatt at fakultetene skal ha følgende ledelsesstruktur:

Lederteam skal bestå av dekan (leder), prodekan, fakultetsdirektør, en representant for de ansatte ved avdelingen (oppnevnt av organisasjonene i fellesskap), en representant for studentene ved avdelingen (oppnevnt av studentforeningen (-e) ved avdelingen).

### **Observasjoner**

Lederteamene er sammensatt og fungerer svært forskjellig. Det har fremkommet mange synspunkter på at lederteamene ikke fungerer tilfredsstillende.

FBA mener å ha etablert et Lederteam i samsvar med forutsetningene. I praksis fungerer det litt på samme måte som det tidligere avdelingsstyret, dog uten å formalisere vedtak gjennom avstemminger. Dokumentasjon er tilgjengelig. Det avholdes minst 2 møter i semesteret.

FSV har organisert seg i institutter på nivå tre, og etablert instituttstyremøte som fakultetets ledermøte. Det innebærer at man i realiteten har et seksjonsledermøte, og at Lederteam ikke er reelt etablert.

HHD har etablert Lederteam, men uten representasjon fra studentene og ansatte, slik det var forutsatt. Lederteamet følger opp og samordner daglig drift. Det føres ikke protokoll fra møtene, men resultatene dokumenteres gjennom dekanvedtakene.

PHS har etablert Ledermøte med intensjon om ukentlige møter. Formaliserte Lederteam-møter gjennomføres, hvor student- og ansattrepresentant er tilstede, men dette er mer et informasjonsmøte enn ledermøte.

Fakultetene har opprettet forskningsutvalg som fungerer på varierende måte. FBA har organisert hele virksomheten i forskningsgrupper og lederne av disse utgjør, sammen med prodekan for forskning, forskningsutvalget.

### **Vurdering**

Lederteam er ikke etablert, og fungerer heller ikke i samsvar med forutsetningene. Sammensetningen gir retning i forhold til en blanding av ledermøte og rådgivende organ, som neppe dekker behovene og som det vil være vanskelig å få til å fungere i praksis. Det er derfor ikke overraskende at det er funnet andre tilpasninger.

Daglig ledelse må utøves av den gruppen som er tildelt lederroller. Det er naturlig å etablere en ledergruppe for å samordne det løpende arbeidet. Ansatte- og studentrepresentanter har ingen naturlig plass i en slik gruppe, selv ikke innenfor denne sektoren. Sammensetningen av ledergruppen bør bestemmes av dekan og må vurderes ut fra den interne organiseringen ved fakultetet.

Øvrige fakultet bør se på om organiseringen av forskningsutvalg ved FBA kan benyttes.

## **7.3.4 Strategiforum**

### **Retningslinjer og forventninger**

Hvert fakultet skal ha et Strategiforum bestående av lederteamet utvidet med ytterligere en representant for de ansatte ved fakultetet, en studentrepresentant og tre eksterne medlemmer. Strategiforumet skal ha minimum to årlige møter. Strategiforumet skal gi fakultetsledelsen råd vedrørende:

- strategi og overordnede faglige prioriteringer
- saker av stor strategisk betydning
- utviklingen av avdelingen i lys av vedtatte mål og strategier

### **Observasjoner**

Strategiforum fungerer forskjellig og nytteverdien oppfattes varierende.



Ved PHS fungerer strategiforum i hovedsak i samsvar med forutsetningene med halvårlige møter. Diskusjonene oppfattes som utviklende og de eksterne bringer inn nye elementer. Det er ikke referater og det er uklart hvem som tar oppfølgingen av konklusjonene fra strategiforum. Det eksterne medlemmet opplevde at de eksterne var ønsket og innspillene ble tatt på alvor. Som forbedringspunkt mente han at fakultetsledelsen i sterkere grad kunne utfordret de eksterne i forhold til saksforberedelse og til å holde innledninger.

HNB mener at Strategiforum er en reell bidragsyter som gir input til strategiprosessen og som man ønsker å beholde. Det stilles like fullt spørsmål ved om et styre eller råd ville vært mer hensiktsmessig. Oppmøte har vært noe varierende. Ekstern representant er godt fornøyd, men savner informasjon mellom møtene.

FBA har ikke fått Strategiforum til å fungere og virksomheten er svært begrenset. Det er ikke funnet eksterne kandidater til forumet. FBA arbeider tett med næringen og mener derfor at mye av behovet er ivare tatt gjennom dette.

FSV har formelt etablert Strategiforum, men det har vært svært liten aktivitet. Internt vet man knapt om forumet, og det savnes et styre eller rådgivende organ. Ekstern medlem bekrefter inntrykket av at forumet ikke fungerer og er usikker på om høgskolen selv har en klar oppfatning av hva som er formålet. Opplevs som en arena hvor høgskolen skal informere de eksterne om interne forhold. Muligheten til å innspill fra de eksterne benyttes i liten grad.

#### **Vurderinger**

Et fakultetsstyre er ikke forenlig med prinsippene i enhetlig ledelse. Fakultetene kan likevel ha behov for et rådgivende organ med ekstern representasjon, men styrken i dette behovet kan være varierende. Det er vårt inntrykk at de fakulteter som har et aktivt forhold til Strategiforum har nytte av dette, og at de eksterne representantene også er positive ved disse fakultetene. Spesielt FSV bør se nærmere på opplegget rundt Strategiforum.

Høgskolen bør se på hvordan man kan etablere et rådgivende / kollegialt organ til erstatning for strategiforum.

### **7.3.5 Fakultetsdirektør**

#### **Retningslinjer og forventninger**

Dekanen fastsetter ansvar og oppgaver for fakultetsdirektørene. Prodekan eller andre ledere ved avdelingen skal ikke ha instruksmyndighet i forhold til fakultetsdirektørene. I dekanens fravær forholder fakultetsdirektørene seg til høgskoledirektør når det gjelder ansvar og oppgaver som gjelder for stillingen. Av instruks fremgår blant annet:

- Fakultetsdirektøren leder den samlede administrasjonen ved fakultetet, dette i nært samarbeid med dekanus og høgskoledirektør, og skal sørge for håndtering av løpende saker, saksbehandling, drift og utvikling av administrasjonen.
- Fakultetsdirektøren skal bistå dekan med å forberede og legge til rette for arbeidet i avdelingens kollegiale organer. Fakultetsdirektøren skal sørge for at det foreligger et godt opplyst saksframlegg som grunnlag for beslutninger og vurderinger i kollegiale organer andre, institusjonelle styringsorganer, herunder saker der rektor fatter beslutninger etter fullmakt fra styret.

#### **Observasjoner**

Intensjonen var at det ikke skulle skje vesentlige reelle endringer i fakultetsdirektørens rolle, men det skulle tydeliggjøres at dekanen har den endelige beslutningsmyndighet. Dette bærer også instruksens preg av.

Overgangen til enhetlig ledelse har da heller ikke ført til vesentlige endringer, hvilket også har sammenheng med at det var de samme personene som fortsatte i rollene.

Fakultetdirektørene opplever å ha noe mindre løpende kontakt med høgskoledirektør og at fakultetet kanskje er blitt noe mer autonomt med enhetlig ledelse. Det oppfattes ikke problematisk at det kan komme direktiver etter "nytt og gammelt spor". Fakultetsdirektøren har fortsatt medarbeidersamtalen med høgskoledirektør. Det er likevel tett dialog mellom dekan og fakultetdirektør og rollene oppfattes i hovedsak avklart.

#### **Vurderinger**

Overgangen til enhetlig ledelse har i liten grad påvirket fakultetsdirektørs reelle rolle og oppgaver. Forholdet til dekanen oppfattes ryddig og avklart. Fakultetsdirektør representerer en kontinuitet som er viktig og nyttig for dekanen slik at en god dialog også vil være avgjørende for en god helhetlig ledelse av fakultetet.