



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Tor Magnus Hopland

## Masteroppgave

# Fra delt til enhetlig ledelse i UH sektoren

From shared to unified leadership in Higher Education

Master i offentlig ledelse og styring (MPA – 90 stp)

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

# Forord

Å skrive en masteroppgave er en lang og krevende prosess, og for å klare det er en avhengig av gode støttespillere av mange slag. Først og fremst vil jeg takke ledelsen ved Høgskulen i Volda for tilrettelegging slik at jeg kunne gjennomføre dette masterstudiet. De har gitt meg studiepermisjon, kompetansehevingsmidler og tillatelse til å samle inn data og benytte de tidligere innsamlede data. Dette har vært helt avgjørende for at jeg har kunnet skrive denne oppgaven. Jeg vil også takke forsker Anne D. Homme ved Uni Rokkansenteret, for at hun så raust har villet dele sitt spørrebatteri og sine data med meg. Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder, professor Tore Bakken for gode faglige samtaler og nyttige innspill. Takk også til tidligere kollega, førsteamanuensis Pål Hamre for språklig hjelp med spørreskjemaet. Til slutt, takk til mine fem barn for deres tålmodighet og forståelse for at pappa har vært borte så mange kvelder for å jobbe med masteren. Sist, men ikke minst vil jeg takke min kone Stine for all støtte og oppmuntring, for gode råd og for språklig hjelp gjennom hele skriveprosessen.

# Norsk sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er ledelse i UH-sektoren i lys av New Public Management, med spesielt fokus på overgangen fra delt til enhetlig ledelse. Problemstillingen er: «Hvordan oppleves endringen fra delt til enhetlig ledelse blant ledere og ansatte ved en statlig høgskole?» I tilknytning til dette ser jeg på hvilken betydning overgangen fra delt til enhetlig ledelse har hatt for de ansattes opplevelse av medbestemmelse og autonomi. Med utgangspunkt i teori og empiri diskuterer jeg også i hvilken grad omorganiseringen kan sies å ha fungert etter intensjonen om å styrke faglig ledelse. Hensikten med studien er å få økt forståelse for hvordan de to ledelsesformene oppleves av de ansatte, og identifisere hvorvidt det er forskjeller mellom grupper av ansatte i så måte. Studien defineres som en kvantitativ case-studie, med spørreskjema sendt ut til de ansatte ved Høgskulen i Volda (n = 144). Dataene analyseres deskriptivt og statistisk gjennom T-tester og ANOVA, i tillegg til to åpne svarkategorier som analyseres gjennom innholdsanalyse. Funnene indikerer signifikante gruppeforskjeller mellom faglige og administrativt ansatte på spørsmål som angår faglig medbestemmelse, autonomi og informasjonsflyt. Her opplever de administrativt ansatte overgangen til enhetlig ledelse som gjennomgående mer positiv enn det faglig ansatte gjør. Det identifiseres også signifikante forskjeller mellom avdelingene på Høgskolen på en rekke av spørsmålene, noe som tyder på at enhetlig ledelse på avdelingsnivå både utøves og oppleves nokså ulikt på ulike avdelinger. Jeg konkluderer med å si at vi i diskusjonen av enhetlig og delt ledelse i UH-sektor trenger å se på hvordan og hvorfor de to ulike ledelsesformene kan egne seg på ulike nivåer i organisasjonen, med tanke på å styrke faglig ledelse.

## Engelsk sammendrag (abstract)

The issue of this master thesis is leadership in higher education in light of New Public Management, with special focus on the shift from shared to unified leadership. The overall research question is: “How do leaders and employees at a University College experience the shift from shared to unified leadership?” Related to this, I take a closer look at the possible impact of this shift on the employees` perceptions of codetermination and autonomy. I also discuss in light of theory and empirical data, to what extent the shift may have been effective to reach the intended goal of strengthening academic leadership. The intension of this study is to gain further insight into how these two forms of leadership are perceived by the employees and to identify possible between group differences in these perceptions. The study is defined as a quantitative case study, with survey questionnaires sent to all employees at Volda University College (n = 144). The data are analyzed using descriptive statistics, and analyses of variance utilizing T- tests and ANOVA. In addition, two open response categories are analyzed through classical content analysis. The findings indicate significant between group differences among administrative and academic professionals, regarding codetermination, autonomy and information flow. Here, the administrative professionals perceive the shift to unified leadership as more positive than academic professionals do. There are also significant differences between the University College`s different departments in several aspects, something that indicates that unified leadership are both executed and perceived rather different in different departments. I conclude by saying that in the discussion of unified and shared leadership in higher education, we need to consider why and how the different types of leadership can be suitable at different organizational levels when it comes to strengthening academic leadership.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Norsk sammendrag .....	4
Engelsk sammendrag (abstract) .....	5
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	10
1.3 Avgrensing og hensikt med studien.....	10
<b>2. TIDLIGERE FORSKNING .....</b>	<b>11</b>
2.1 Evalueringsstudier av omstillingsprosesser i norsk UH-sektor .....	11
<b>3. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>14</b>
3.1 New Public Management som overordnet styringsperspektiv .....	14
3.2 Accountability – i spenningen mellom ansvar og tillit .....	17
3.3 To idelatyper av profesjonalitet – organisasjonell og yrkesmessig .....	19
3.4 Forholdet mellom delt og enhetlig ledelse: .....	20
3.5 Medbestemmelse og kollegialitet .....	23
<b>4. METODE .....</b>	<b>25</b>
4.1 Kvantitativ case studie metodikk.....	25
4.2 Utvalget.....	26
4.3 Praktisk gjennomføring .....	30
4.4 Analysetilnærming .....	31
4.5 Vurdering av validitet og reliabilitet.....	31
4.6 Etske refleksjoner.....	34
4.7 Presentasjon av spørreskjema .....	35
<b>5. RESULTATER .....</b>	<b>36</b>
5.1 Deskriptiv fremstilling – prosentvis svarfordeling på ulike spørsmål.....	36
5.2 Analyser av åpen svarkategori:.....	45
5.3 Resultater av ANOVA og T-test.....	47
5.3.1 T- test med kjønn som uavhengig variabel.....	47
5.3.2 T-test med stillingskategori som uavhengig variabel .....	49
5.3.3 ANOVA med type lederposisjon som uavhengig variabel.....	51
5.3.4 ANOVA med avdelingstilhørighet som uavhengig variabel .....	52
5.3.5 Oppsummering:.....	56

<b>6 DISKUSJON:</b> .....	57
6.1 De ansattes opplevelse av overgangen fra delt til enhetlig ledelse og hvordan dette har påvirket deres medbestemmelse og faglige autonomi .....	57
6.1.1 Opplevd medbestemmelse på ulike nivåer – forskjeller mellom grupper av ansatte .....	58
6.1.2 Opplevelse av kommunikasjon og informasjonsflyt.....	60
6.1.3 Enhetlig ledelse - klarere rolleforståelse i faglig og administrativ ledelse?.....	61
6.2 Hvorvidt kan en si at omorganiseringen har fungert i samsvar med intensjonene?.....	63
6.2.1 Styrking av faglig styringsfunksjon?.....	64
6.2.2. Bedre beslutningsdyktighet?.....	65
6.2.3 Enhetlig ledelse for økt kostnadseffektivitet? .....	66
<b>7 KONKLUSJON:</b> .....	67
<b>8 LITTERATURLISTE</b> .....	69
Vedlegg .....	71
Vedlegg 1.....	71
Vedlegg 2 .....	71

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn.

Temaet for denne masteroppgaven er ledelse i Universitets- og Høgskolesektoren i lys av New Public Management (NPM) som overordnet styringsform. Mer konkret vil jeg ta for meg overgangen fra delt til enhetlig ledelse, og se på hvordan denne overgangen oppleves av ansatte i Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Dette fokuset på ledelse representerer den ene av to hovedsøyler i NPM, og er knyttet til målstyring, strategisk ledelse og økonomistyring (Busch, 2004). Diskusjonene rundt ledelse i UH-sektoren har hatt en tendens til å polariseres rundt to motsatte posisjoner, representert av den Humboltske tradisjonen med fokus på faglig autonomi og demokratisk organisering på den ene siden og en mer instrumentalistisk tradisjon, inspirert av målstyring og resultatkontroll på den andre siden. Som Hope og Rykkja (2011) peker på, aktualiserer debatten om enhetlig og delt ledelse også diskusjonen om hvorvidt det er lederkvalifikasjoner eller faglige kvalifikasjoner som skal veie tyngst når ledere skal ansettes. I denne oppgaven vil jeg gjennom å spørre de ansatte ved en statlig høgskole, forsøke å få bedre innsikt i hvorvidt overgangen til enhetlig ledelse oppleves å ha fungert etter hensikten, med mer effektivitet og tydeligere beslutningslinjer. Sentralt i oppgaven, er de ansattes opplevelse av medbestemmelse og autonomi, og jeg ønsker å se nærmere på hvorvidt dette kan oppleves forskjellig blant faglige og administrativt ansatte.

Datagrunnlaget for oppgaven er en casestudie ved Høgskulen i Volda (heretter kalt Høgskolen), som for endel år siden gjennomførte en endring fra delt til enhetlig ledelse på avdelingsnivå. Studien baserer seg på en kvantitativ spørreundersøkelse blant 143 ansatte og ledere på 4 ulike avdelinger. Høgskolen er organisert med fire ulike avdelinger med hver sin ledelse, som alle rapporterer til en felles delt ledelse med rektor og direktør. I 2006 vedtok styret ved Høgskolen å gå bort fra den tidligere organiseringen med fire uavhengige avdelingsstyrer og delt ledelse på avdelingsnivå med valgt dekan. Det ble i stedet enhetlig ledelse med tilsatt dekan og avdelingsråd istedenfor avdelingsstyrer. På institusjonsnivået ble det fortsatt delt ledelse slik som det hadde vært med rektor som styreleder og direktør som leder av administrasjonen. Instituttnivået ble etter omorganiseringen ikke lenger et formelt styringsnivå, men underlagt dekanen på avdelingen.



Gjennom å spørre både faglig og administrativt ansatte, samt ledere ønsker jeg å få bedre innblikk i hvordan ulike ansatte opplever fordeler og ulemper ved en slik endring i styringsform. I 2011/12 ble omorganiseringen evaluert av Uni Rokkansenteret (Homme & Brekke, 2012), og jeg benytter samme validerte spørrebatteri i denne oppgaven.

Hvilken ledelsesform man skal ha i universitets og høyskolesektoren har vært diskutert i en årrekke blant annet i NOU 2000:14, NOU 2003:25 og i NOU 2008:3. I 2005 åpnet den nye Universitets- og høyskoleloven for at man kunne velge andre ledelsesformer men da innenfor visse rammer. Etter § 10-2 i Universitets- og høyskoleloven er det fortsatt mulighet for valgt rektor, men under forutsetning av at det da også er en tilsatt direktør. På avdelingsnivå er altså ikke styringsformen lovregulert på samme måte, og en står derfor nok så fritt til hvordan dette kan organiseres. Argumentasjonen for enhetlig ledelse som den foretrukne styringsformen er i all hovedsak begrunnet med behovet for klare styringslinjer og styrket beslutningsdyktighet i en situasjon med økt autonomi og nye utfordringer for institusjonene i sektoren. I NOU 2008:3 (Stjernø, 2008), ble det foreslått å lovfeste enhetlig ledelse som eneste styringsform i universitets- og høyskolesektoren, men dette er ennå ikke formelt vedtatt. Her pekes det på at de fleste institusjonene har valgt en modell med tilsatte ledere og enhetlig ledelse, men at det er store variasjoner både internt mellom avdelinger på samme institusjon og mellom ulike institusjoner. Utvalget mener at selv om Universitets- og høyskoleloven gir styret fullmakt til å fastsette virksomhetens interne organisering på alle nivå (§ 9-2, 2. ledd) så ville det likevel være mer ryddig om *en* organisasjonsform ble innført som hovedregel på samme nivå ved samme institusjon. Stjernø-utvalget (2008) argumenterer med at dette vil også være gunstig ved en eventuell fusjon med en større enhet og styrke institusjonens beslutningsdyktighet og gjennomføringskraft (s. 87).

Som Hope og Rykkja (2011) også peker på, har Kvalitetsreformen i høyere utdanning medført at institusjonene har fått økt frihet til å velge ledelse- og styringsmodell selv, noe som har ført til at kollegiale modeller i stor grad har blitt erstattet av mer eksternt orienterte modeller (s. 23), og at enhetlig ledelse har blitt mer og mer vanlig. Spørsmålet er likevel om denne ledelsesformen fungerer etter hensikten(e), spesielt sett med de ansattes øyne. Det er dette jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven, med spesielt fokus på om det er forskjeller i opplevelsen mellom faglige og administrativt ansatte, og mellom ulike avdelinger ved samme institusjon.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

På bakgrunn av dette er det formulert følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

**Hvordan oppleves endringen fra delt til enhetlig ledelse blant ledere og ansatte ved en statlig høyskole?**

Sentrale underspørsmål her vil være:

- Hvilken betydning har overgangen fra delt til enhetlig ledelse hatt for de ansattes opplevelse av medbestemmelse og faglig autonomi?
- I hvilken grad kan overgangen fra delt til enhetlig ledelse sies å ha fungert etter hensikten?

## 1.3 Avgrensning og hensikt med studien

Denne studien tar for seg overgangen fra delt til enhetlig ledelse i Høgskolesektoren, og prøver å få økt forståelse for de ansattes opplevelse av denne overgangen. Primært er jeg ute etter å deskriptivt forklare hvordan de ansatte opplever fordeler og ulemper ved endringen, og sekundært å identifisere mulige forskjeller mellom grupper når det gjelder disse oppfatningene. Jeg kommer til å avgrense fokuset på gruppeforskjeller til å se på forholdet mellom administrativt og faglig ansatte, mellom kvinner og menn og mellom ansatte på ulike avdelinger. Jeg kommer ikke til å se på utdanningsbakgrunn eller fartstid i organisasjonen. Videre vil jeg avgrense fokus til å primært se på opplevd medbestemmelse, og ikke på samarbeids- og organisasjonskultur. Grunnen til at medbestemmelse står sentralt, handler om mitt ønske om å belyse hvilke konsekvenser endringer i ledelses- og styringsform muligens kan ha for demokratiske prosesser i organisasjonen.

## 2. TIDLIGERE FORSKNING

### 2.1 Evalueringsstudier av omstillingsprosesser i norsk UH-sektor

I 2008 utarbeidet UNI Rokkansenteret en rapport kalt «Evaluering av styring og ledelse ved NTNU» (Hope, Rykkja, & Ringkjøb, 2008). Denne rapporten tok for seg overgangen fra delt til enhetlig ledelse ved NTNU, og det samme spørrebatteriet som er anvendt i min studie er også benyttet her. I rapporten står det følgende om NTNU sitt rasjonale for å gå fra delt til enhetlig ledelse:

*Målsettinga til NTNU med å gå fra delt til enhetlig ledelse var primært å øke organisasjonens styrings- og beslutningsdyktighet, sikre effektiv drift og samtidig høy kvalitet på forskning og utdanningstilbud ved universitetet. Reformen skulle skape en enklere og mer beslutningsdyktig organisasjonsstruktur gjennom mer entydige rapporterings- og instruksjonslinje, forbedrete strategiprosesser og styrke strategisk styring, en tettere kommunikasjon mellom nivåene og en mer profesjonalisert ledelse. Samtidig var det et mål å sikre tilstrekkelig grad av medvirkning og innflytelse (s.75).*

Rapporten konkluderer med at det gjennom denne overgangen i ledelsesform er oppnådd en styrking av organisasjonens beslutningsdyktighet og effektivitet. Dette utdypes med at enhetlig ledelse gir en tydeligere leder. De peker samtidig på utfordringen som ligger i at på de lavere nivå risikerer lederen lett å komme i en lojalitetskonflikt alt etter om leder er valgt eller tilsatt. Toppledelsen er de som er mest fornøyde med reformen og institusjonen bærer da også preg av en tung og stor toppledelse. Rapporten viser også at institusjonen gjennom overgangen til enhetlig ledelse har svekket den interne legitimiteten og beveget seg mot en mer eksternelegitimitet. Dette innebærer økt bruk av eksterne styrerepresentanter og økt fokus på mål og resultatstyring. Ifølge Hope, Rykkja og Ringkjøb (2008) er en fare med svekket internlegitimitet at det kan gå utover evnen til å gjennomføre de fattede vedtak. Slik jeg forstår det har institusjonen da blitt en toppstyrt institusjon der de ansatte har fått redusert sine påvirkningsmuligheter i strategi og planarbeid.

Også Hope og Rykkja (2011) diskuterer overgangen fra delt til enhetlig ledelse i UH-sektoren. I rapporten «Mer slagkraftig og effektive universitet? -Innføring av enhetlig ledelse i universitetssektoren» tar de for seg evalueringsundersøkelser utført ved UiB og NTNU i 2008

og diskuterer de etterfølgende endringene i ledelsesmodellen. Her ble det også i stor grad brukt samme spørsmål i datainnsamlingen som de jeg har brukt i min undersøkelse. Jeg vil derfor komme tilbake til noen av disse funnene i diskusjonen av mine egne funn. Hope og Rykkja konkluderer med at lederne ved både UiB og NTNU var ganske fornøyde og opplevde økt handlingsrom, mens de ansatte ikke opplever særlig store endringer. Videre viser deres rapport at enhetlig ledelse ser ut til å ha ført til økte styringsmuligheter samtidig som den kollegiale styringen er svekket. I tillegg viser deres undersøkelser at den faglige autonomien svekkes og ledere på flere nivåer opplever større styringsmuligheter og benytter disse i økende grad.

En annen rapport fra NIFU STEP ser på både utviklingstrekk og erfaringer både nasjonalt og internasjonalt (Larsen, Maassen, & Stensaker, 2004). Her pekes det på at frem til Høgskolereformen kom i 1994 var det i all hovedsak fast tilsatte ledere ved høgskolene, der stillingen innebar en kombinasjon av fag og administrasjon og hvor lederen måtte ha faglige kvalifikasjoner tilsvarende fagstillinger. Erfaringene herfra var at administrative oppgaver dominerte og tok for mye tid i forhold til faglige oppgaver. Rommet for faglig ledelse ble således svekket, og rapporten stiller derfor spørsmål ved om enhetlig ledelse er det rette virkemiddelet for å styrke den faglige styringen. Rapporten peker også på at evalueringen av Kvalitetsreformen viste at delt ledelse fungerte svært ulikt ved de ulike institusjonene. Delt ledelse som styringsform var med andre ord svært ulikt praktisert, og det påpekes viktigheten av gode personrelasjoner i en slik ledelsesform. Dette bunner i at loven kan oppleves som uklar i forhold til ansvarslinjer, og en er derfor avhengig av gjensidig tillit og god kommunikasjon mellom faglige og administrative ledere. Med henvisning til en undersøkelse foretatt av Statskonsult, viser rapporten også at rollefordeling, personkjemi, lojalitet og sammenfallende syn på institusjonens mandat og kjernefunksjoner, var sentrale for et godt samarbeid mellom faglig og administrative ledere (Larsen et al., 2004, p. 24). Likevel ser det ut til at det har vært få personalkonflikter med en slik ledelsesform på de ulike høgskolene, og en evaluering gjort av (Gammelsæter & Dimmen, 1999) viser at faglige ansatte vurderer delt ledelse til å være den mest hensiktsmessige ledelsesformen. En evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad, støtter dette synet på delt ledelse som den beste ledelsesformen, og begrunner dette med at denne ledelsesformen ble opplevd som mer demokratisk blant de ansatte. I tillegg har to ledere supplerende kompetanse, noe som gjør at ledelsen samlet sett innehar bredere kompetanse (Larsen & Skodvin, 2002).

På den annen side, peker Larsen et al. (2004) på ulempene ved delt ledelse, og spesielt faren ved at faglig og administrativ ledelse kan bli sett på som to motpoler og ikke som deler av en felles helhet. I et slikt perspektiv kan faglig ledelse lett komme ut som taperen i forhold til tidsbruk og klarhet. Ved at den faglige ledelsen ofte er fordelt mellom flere ledere på ulike avdelinger og institutter, kan den lett bli usynlig og delvis pulverisert ved at ingen faglige ledere har instruksjonsrett overfor faglige ledere på nivåene under. Det er også en fare for at delt ledelse blir «dobbel ledelse (s. 26) der ledelsen blir ineffektiv ved at oppgaver gjøres to ganger som en følge av uklart definerte roller og ansvarsavklaringer. Til slutt pekes det på en ubalanse i forholdet mellom faglig og administrative ledere, der de fast tilsatte administrative lederne som regel har mer erfaring og fartstid i sin rolle enn de mer flyktige faglige lederne. Dette kan ha betydning for lederens gjennomslagskraft og strategiske atferd i organisasjonen.

I sin rapport "Fusjoner i høyere utdanning" diskuterer også Møthe (2010a) en rekke utfordringer knyttet til fusjoner. Her pekes det spesielt på den særlige utfordringen knyttet til faglig ledelse. Han mener at fordeler og ulemper ved fusjoner og omorganiseringer må diskuteres i lys av spørsmålet om hva og for hvem lærestedene er til for. På bakgrunn av den enkelte institusjon sine særtrekk og fagprofil, må en så reflektere over og diskutere hva som skaper god styring og ledelse. Her kommer så utfordringene om hvordan en skal utvikle faglig ledelse og hvilken betydning mellomledere skal ha. Møthe hevder at det er alminnelig enighet om at den faglige ledelsen bør styrkes i høyere utdanning, men at det likevel er lite drøftinger om hva dette konkret innebærer, og hva som skal til av individuelle og strukturelle forutsetninger for å få dette til (s. 61). Problemet er å sikre både intern tillit (faglig autoritet) og ytre legitimitet (tillit til at institusjonen leverer på et faglig tilfredsstillende nivå og på en økonomisk forsvarlig måte). Tradisjonelt har det vært argumentert for at faglig ledelse ikke i tilstrekkelig grad greier å imøtekomme kravene om kostnadseffektivitet og omstilling, men at ny offentlig styring (New Public Management) heller ikke er en god løsning ved at den kan bryte med institusjonenes eksisterende verdigrunnlag og ikke ivaretar interne behov på en tilfredsstillende måte. En løsning er å styrke den faglige ledelsen på instituttnivå, da dette "nære ledelsesnivået" ser ut til å være det som har størst betydning for de faglig ansatte i deres jobbhverdag. En kan derfor muligens tenke seg ulike styrings – og ledelsesformer på ulike nivåer organisasjonen for således å imøtekomme både indre og ytre legitimitetskrav, men der bred medvirkning i beslutningsprosesser uansett står sentralt (Møthe, 2010b).

## 3. TEORETISK RAMMEVERK

### 3.1 New Public Management som overordnet styringsperspektiv

Fremveksten av New Public Management (heretter kalt NPM) blir betegnet som en av de mest slående trendene innen offentlig administrasjon de siste 30 årene. I sin klassiske artikkel identifiserer Christopher Hood sju kjerneelementer eller «doktriner» innen NPM (Hood, 1991, pp. 4-5). Jeg velger å nevne alle disse sju kort her, og beskrive deres hovedkjenne­tegn, da dette har betydning for forståelsen av forholdet mellom enhetlig og delt ledelse og hvordan NPM virker som bakgrunn for innføringen av enhetlig ledelse. Det er også svært sentralt i drøftingen av accountability, som jeg skal komme tilbake til litt senere i oppgaven.

Det første kjerneelementet i NPM er «hands-on professional management». Dette innebærer aktiv, profesjonell kontroll fra toppledelsen, som står svært fritt i sitt styringsmandat. Det andre elementet er «explicit standards and measures of performance». Dette innebærer måling og kontroll av kvantifiserbare mål, og aktualiserer etter mitt syn spørsmålet om hvorvidt «alt som teller kan telles». Den tredje doktrinen handler om «output control» der fokus dreies over på resultater snarere enn prosesser. Dette innebærer at ressurser fordeles og allokeres ut fra målbare resultater. For Høgskolen kommer dette for eksempel til uttrykk i finansieringsmodellen der gjennomstrømming i form av antall heltidsekvivalenter styrer en stor del av de økonomiske tildelingene to år frem i tid. Dette har i sin tur stor betydning for de ulike instituttene handlefrihet. Det fjerde elementet i NPM er tendensen til «disaggregering» av enheter i offentlig sektor. Med dette menes at enhetene ikke lenger er en del av en monolittisk enhet med felles resultatansvar, men i større grad nå opererer som desentraliserte enheter med egne budsjetter. Dette vil være tilfelle med de ulike instituttene på avdelingene. Ifølge Hood, fremkaller dette et behov for å klargjøre de ulike produksjonsinteressene og behovene til de ulike enhetene. Den femte doktrinen i NPM er overgangen mot økt konkurranse, der en i konkurranse mot andre enheter er nødt til å effektivisere produksjonskostnader og presse priser. For Høgskolen vil dette for eksempel vise seg når en konkurrerer med andre høgskoler om å få avtaler om etterutdanningstilbud i kommunene og der det gjerne blir den høgskolen som er konkurransedyktig på pris som drar i land kontrakten til slutt. I tillegg vil det også kunne bli intern konkurranse mellom ulike avdelinger om midler fordelt fra fellesnivået. Det sjettede punktet i NPM er økt innflytelse fra

privat sektor på måten en utfører ledelse på, med økt fokus på lønn og prestasjonsbaserte insentiver, samt økt bevissthet rundt PR og markedsføring. Dette her jeg selv erfart gjennom å ta aktivt del i markedsføring av nye studietilbud, der vi i mye større grad enn før nå har måttet tenke PR-strategi og promotering av virksomheten. Det syvende og siste punktet i NPM er vekten på budsjett disiplin i form av økonomisk edruelighet der en hele tiden forsøker å kutte kostnader og «gjøre mer for mindre». Dette kalles også gjerne for «value for money» tekning, og preger NPM som paradigme. Oppsummert kan kjerneelementene i NPM fremstilles i følgende tabell (Tabell 1)

**Tabell 1: Kjerneelementer i New Public management (her fra Hood, 1991, s. 4-5)**

Nr.	Doktrine/kjerneelement	Innebærer	Typiske rettferdiggjørelser
1	«Hands-on» profesjonell styring	Delegering av styringsfullmakter til synlige og sterke ledere av virksomheter.	Accountability krever klar tildeling av ansvar for handling, ikke spredning av makt.
2	Eksplisitte standarder og mål for ytelse	Definisjon av mål, kvantifiserbare indikatorer på suksess.	Accountability krever klar angivelse av mål, effektivitet krever fast blick på målet.
3	Større vektlegging av resultatmål	Kobling av ressursallokering og belønning knyttet til måloppnåelse og oppstyking av sentralisert personalpolitikk.	Trenger å sette press på resultater mer enn prosedyrer.
4	Endring mot disaggregering av enheter i offentlig sektor	Oppsplitting, konsernmodeller, strukturelle elementer som gir avstand mellom enheter.	Trenger å opprette 'håndterbare' enheter med Individuell bestemmelsesrett og egne produksjonsinteresser.

5	Økt konkurranse i offentlig sektor	Bruk av kontrakter og anbud	Rivalisering som nøkkelen til lavere kostnader og bedre standarder.
6	Bruk av styringspraksis fra privat sektor	Større fleksibilitet vedrørende ansettelser og insentivstruktur og bruk av PR.	Trenger du å bruke ' bevist ' privat sektor ledelse verktøy i offentlig sektor.
7	Vektlegging av sterkere budsjettdisiplin og ressursutnyttelse	Kostnadskutt, økt arbeidsdisiplin og motsette seg krav fra fagforeninger.	Trenger å sjekke ressurskrav og kostnadseffektivitet.

Professor i statsvitenskap, Tom Christensen (2003) mener at NPM kan oppfattes på mange måter. Det kan oppfattes som et helt konkret reformtiltak i offentlig sektor, som et kulturelt tiltak, med mål om å endre kultur og tradisjoner i offentlig sektor, og som et sett av symboler der intensjonserklæringer kan få ledere til å fremstås om effektive og handlekraftige, men der det er lite forpliktelser for faktisk handling og iverksetting av intensjonene. De hovedelementene som likevel går igjen, er delegering, desentralisering og økt autonomi fra sentral styring, med økt bruk av kontroll og insentivsystem (s. 2). Det pekes her også på at økt horisontal spesialisering er et kjennetegn ved NPM, noe som på den ene siden kan gi rom for mer spesialiserte funksjoner og større klarhet i arbeidsoppgaver for den enkelte, men på den andre siden føre til oppsplitting av kompetansmiljøer og domenestrid. Christensen argumenterer derfor for at NPM-tiltak som i utgangspunktet hadde effektivisering som intensjon, godt kan resulterer i mer kompleksitet og byråkrati i organisasjonen.

I forlengelsen av dette hevder Fallan og Pettersen (2010) at: «NPM-reformer kan påføre offentlige tjenesteprodusenter økte kostnader gjennom etablering av omfattende evalueringssystemer for å kontrollere bestiller–utfører-modeller i virksomhetene. Dette bidrar til å vri ressursbruken fra verdiskapende tjenesteproduksjon og over på indirekte kontrolloppgaver for å løse problemene med informasjonsasymmetri» (s. 99). Dette løftes også frem av Busch og Gustafsson (2006) som argumenterer for at overgangen fra delt til



enhetlig ledelse representerer en form for rasjonalitetsendring i universitets- og høgskolesektoren, der en har gått fra en kollektiv, fag-nær rasjonalitet og over til en mer økonomisk rasjonalitet. I praksis for Høgskolesektoren sin del, vil dette kunne innebære at man tar ressurser fra produserende enhet (fagmiljøene) og forskyver dem til administrative tjenester for å tilfredsstille KD sitt informasjonskrav.

## 3.2 Accountability – i spenningen mellom ansvar og tillit

Som vi ser i Hood (1991) sine sju kjerneelementer i NPM, så er accountability fremtredende i flere av rettferdiggjørelsene for elementene. Jeg ønsker derfor å se litt nærmere på accountability som begrep. Den britiske sosiologen og profesjonsteoretikeren Julia Evetts (2009) påpeker den tette koblingen mellom NPM og accountability og hever at likt fokus på måloppnåelse og målbare resultater lett kan føre til en nedvurdering og underfokus på mindre målbare oppgaver og ansvar. Hun sier videre at accountability bidrar til økt individualisering og konkurranseorientering (s. 255).

Videre er accountability nært knyttet ansvar, og i artikkelen «Fra ansvar til «accountability» og tilbake» diskuterer Neby og Lindèn (2015) hva accountabilitybegrepet innebærer. Med henvisning til den klassiske Friedrich/Finer –debatten skiller de her mellom en smal og en vid forståelse av begrepet, der accountability forstått som «answerability» representerer den smale forståelsen, mens en mer utvidet forståelse også innebærer «responsibility» i form av moralsk og følt ansvar ut fra visse normative standarder. I den smale forståelsen av accountability, handler det mye om aktørens forpliktelser til å forklare og rettferdiggjøre sine handlinger, og der kvaliteten og innholdet på disse kan ha ulike konsekvenser, også av juridisk art. Dette impliserer ifølge Neby og Lindèn et «principal-agent» forhold der den enkelte aktør er forpliktet til å «svare for seg» overfor en autoritet eller leder. Accountability i en smal forståelse, ses således på som en del av en instrumentell styringskjede der det handler om hvem som har formell og juridisk plikt til å stå til ansvar for enkelthendelser og beslutninger. I en mer utvidet forståelse, ses accountability på som mer profesjonsetisk forankret og involverer individets egne verdier, holdninger og syn på hva de innebærer å være en god og profesjonell yrkesutøver. Neby og Lindèn viser her til Gregory (2009) som sier at «accountability as formal answerability is a necessary but insufficient component of responsibility, in that there is a moral obligation on the individual to answer

for» (2015, s. 10). I en utvidet forståelse av accountability, er det altså mer normer og følte forpliktelser som setter standard for yrkesutøvelsen, snarere enn institusjonelle ordninger med hvem som skal svare for en hendelse eller en beslutning, og hvordan dette skal gjøres. I praksis kan det likevel ofte oppstå situasjoner der den smale og den vide forståelsen av accountability overlapper med hverandre, for eksempel der politisk debatt handler om hva som skal være innholdet i profesjonaliteten og hvordan ansvarsutkreving skal og bør foregå. Her skiller imidlertid Neby og Lindèn mellom ulike typer ansvarsutkreving, både juridisk i form av regelbrudd og regelanvendelse og politisk ansvarsutkreving i form av forvaltningsstrukturer og ivaretagelse av demokratiet. Spesielt sistnevnte vil være relevant i diskusjonen av delt og enhetlig ledelse og de ansattes opplevelse av medbestemmelse i organisasjonen.

Denne forståelsen av accountability gjenspeiles også i Mausestagen (2013) der hun med henvisning til Charlton (2002) argumenterer for at accountability-begrepet konseptuelt sett er nært knyttet til ansvar, troverdighet og det å være "answerable to one's actions" (s. 425). Videre argumenterer hun for at legitimitet og legitimering av handlinger må forstås både i lys av individ og kontekst, der enkeltaktører må legitimere sine handlinger, og at dette i stor grad skjer i lys av institusjonens muligheter og begrensinger, ut fra lovverk og regler. Hun viser videre til van Leuween (2007) som identifiserer fire sentrale legitimeringsstrategier; autorisering (authorization) som handler om institusjonell autoritet i form av lovverk og/ eller faglig ekspertise, rasjonalisering (rationalization) som handler om nytten av en bestemt handling eller praksis, moralsk evaluering (moral evaluation) som henspiller på organisasjonens/institusjonene verdssystemer, og narrativer (narratives) der en gjennom tekst forsøker å skape eksempler og evidens for hva som er god praksis. En del av disse legitimeringsstrategiene, mener Mausestagen også handler om at accountability som begrep endrer meningsinnhold over tid, og at begrepet og forståelsen av det derfor må ses på som en del av legitimeringsdiskursen. Jeg vil nå, med bakgrunn i accountability som del av profesjonell yrkesutøvelse, ta for meg to idealtyper av profesjonalitet der forholdet mellom autonomi og styring, kontroll og frihet står sentralt.

### 3.3 To idelatyper av profesjonalitet – organisasjonell og yrkesmessig

Ifølge Evetts (2009) medfører New Public Management (NPM) endringer i vilkårene for profesjonell yrkesutøvelse. For å utforske forbindelsen mellom NPM og profesjonalitet i offentlig sektor, anvender Evetts begrepene «organizational» og «occupational» professionalism (s. 247). Dette oversetter jeg med organisasjonell og yrkesmessig profesjonalitet. Dette er vel og merke idelatyper, og i praksis vil en ofte befinne seg midt mellom disse, eller glidende mellom de ulike formene som et kontinuum. Evetts beskriver organisasjonell profesjonalitet på følgende måte:

As an ideal type organizational professionalism is manifested by a discourse of control, used increasingly by managers in work organizations. It incorporates rational-legal forms of authority and hierarchical structures of responsibility and decision-making. It involves increasingly standardized work procedures and practices, consistent with managerial controls. It also relies on external forms of regulation and accountability measures, such as target setting and performance review” (s. 248).

Slik jeg forstår dette, så handler altså organisasjonell profesjonalitet mye om hierarkisk organisert makt og beslutningstaking, med delegert myndighet og stor grad av kontroll med resultat og måloppnåelse. Det er med andre orden form for top-down styring, der den ansatte har liten grad av profesjonell frihet og arbeidet i stor grad er regulert av standardiserte prosedyrer, regler og rutiner.

Som en motsats til denne formen for profesjonalitet, beskriver Evetts yrkesmessig profesjonalitet på følgende måte: “In contrast, and again as an ideal type, occupational professionalism is manifested by a discourse constructed within professional occupational groups, one which incorporates collegial authority. (...) Thus authority – not control – is based on practitioner autonomy, discretionary judgement, assessment, particularly in complex cases” (s. 248). Kjernen i denne formen for profesjonalitet, slik jeg ser det, er anerkjennelsen av den enkelte arbeidstakers evne og kompetanse til å utøve profesjonelt skjønn, og at makt ikke nødvendigvis følger hierarkiske strukturer, men kompetanse i den forstand at den mest kompetente i kollegiet også blir den med størst autoritet. Så sier også Evetts at det er indikativt, at mens organisasjonell profesjonalitet bygger på *strukturer*, så er yrkesmessig profesjonalitet mer bygget på *relasjoner*. Relatert til NPM; så argumenterer hun

også for at NPM fremmer organisasjonell profesjonalitet og undergraver yrkesmessig profesjonalitet. Men som sagt, dette er idelatyper, og de fleste organisasjoner vil i praksis befinne seg et sted midt mellom disse. Jeg finner det likevel relevant å benytte disse to begrepene for å belyse forholdet mellom enhetlig og delt ledelse, og hvordan den enkelte ansattes opplevelse av autonomi og medbestemmelse kan variere innenfor disse to ledelsesformene. Jeg vil i det neste avsnittet derfor se nærmere på hva som kjennetegner delt og enhetlig ledelse og hvordan forholdet mellom dem kan beskrives.

### 3.4 Forholdet mellom delt og enhetlig ledelse:

Den Humboldtske modellen som Wilhelm von Humboldt etablerte i forbindelse med grunnleggingen av Berlins universitet i 1810 har vært brukt som et ideal for de fleste høyskoler og universitet i Europa. Ifølge Langholm (2002) bygger modellen på «vitenskapens enhet, enheten mellom forskning og undervisning, enheten mellom lærere og studenter, dannelsesoppgaven, vitenskapens frihet» (s. 252). Det vil si at forskningen skal være fri og at undervisningen skal være forskningsbasert, samt at det skal være nær kontakt mellom student og lærer. Slik jeg forstår det ble organisasjonen bygget nedenfra, fra fagområdet. Å si at Høgskolen i min studie har rendyrket denne modellen vil være å ta sterkt i, men en viss påvirkning har det nok vært.

Slik det fungerte før omstruktureringen på Høgskolen i 2007, var dekanene øverste faglige leder på avdelingene og var valgt for en fireårs periode. Dekanen var da leder i avdelingsstyret som ble valgt av instituttene. Kontorsjefen var tilsatt av direktør og var avdelingens administrative leder med personalansvar og ansvarlig for administrasjonen på avdelingene. Dette er en form for delt ledelse, og mange vil nok hevde at dette var en svært kollegial og demokratisk styringsform som satte forskning og fag i fokus. Dette er begrunnet med at den valgte dekanen naturlig nok vil være mest lojal ovenfor gamle kollegaer og fagmiljøene, og forsøke å ivareta fagmiljøenes interesser i spørsmål der ytre krav kan true eller utfordre organisasjonens verdier. På denne måten kan man si at delt ledelse er et uttrykk for «bottom- up» styring i organisasjonen. Busch (2011) kaller dette for verdibasert ledelse der «verdiene er forankret i organisasjonens verdier. Det vil si at «ledelse og verdiutvikling må ta utgangspunkt i de verdiene som reelt sett er til stede» (s. 4). Kjerneverdien i denne

sammenhengen er den akademiske frihet der fri forskning, faglig nyskapning, demokratisk organisering og vitenskapelig dannelse er sentrale verdier.

I motsetning til dette, er den enhetlige ledelsen i større grad styrt av verdier som økonomiske insentiver, kvalitetskontroll, målstyring og samfunnsmessig nytteverdi, noe som er sterkt inspirert av New Public Management og stadig sterkere posisjonen denne ledelsesformen har fått også i offentlig sektor. I en enhetlig ledelsesform, blir dekanen tilsatt på åremål på fire år og er både faglig og administrativ leder med totalansvar for avdelingen. Avdelingsstyrene blir byttet ut med avdelingsråd som kun har en rådgivende funksjon i forhold til lederen. Lojaliteten til en tilsatt leder vil da trolig ligge mest hos de som hadde ansettelsesansvaret, nemlig toppledelsen i organisasjonen, og slik kan man si at enhetlig ledelse vil fremme «top-down» styring i organisasjonen. Dette synet støttes også av Stensaker et al. (2013) i rapporten «Styring og strategi. Betydning av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid». Her argumenteres det for at det skillet mellom delt ledelse med valgte ledere, og enhetlig ledelse med ansatte ledere, representerer et grunnleggende skille i måten å oppfatte lederroller og beslutningsorganer på. I enhetlig ledelse oppfatter lederen seg som representant for de som han/hun er valgt av og er således opptatt av å sikre deres interesser. Beslutninger fattes derfra nedenfra og opp, fra instituttnivå via avdelingsnivå og opp på institusjonsnivå. I enhetlig ledelse er derimot lederrollen først og fremst knyttet til å sikre eierens (statens) interesser, og beslutningene fattes ovenfra og ned.

I forbindelse med overgangen fra delt til enhetlig ledelse, oppstår det også viktige endringer knyttet til styringslegitimitet og rasjonalitet i organisasjonen. Helt konkret kommer dette i all hovedsak av overgangen fra avdelingsstyre til avdelingsråd. Legitimiteten til ledelsen har som nevnt tidligere ligget i det demokratiske prinsippet til institusjonen. Etter endringen har avdelingsledelsen sin legitimitet hos institusjonsledelsen. Nærmest som et prinsippal-agent forhold slik som beskrevet hos Zeckhauser, Arrow og Pratt (1985) og hos Busch (2004). Her forklares kjernen i prinsippal-agent forholdet, som hvordan prinsippalen skal sikre seg at agenten handler på en måte som er i prinsippalens interesse. Dette kan være problematisk ved at de to har ulike målstrukturer, at informasjonen er asymmetrisk fordelt og at agentenes rasjonalitet primært handler om å maksimere egen nytte (Busch, 2004, s.2).

Videre ser vi en endring i organisasjonens rasjonalitet, der overgangen fra delt til enhetlig ledelse innebærer en overgang fra faglig, profesjonell rasjonalitet til en økonomisk strategisk rasjonalitet. Öberg (2011) mener at når en leder er valgt nedenfra og det formelle oppdraget kommer ovenfra uskadeliggjør det hvordan disse to styringssystemene virker

samtidig. Poenget er at de ulike styringssystemene egner seg for å håndtere ulike utfordringer. På den ene siden skal utdanningsinstitusjonen ivareta samfunnsinteresser og sentralt gitte mål i form av gjennomstrømming og økonomisk effektivitet. Dette er knyttet til en økonomisk strategisk rasjonalitet. På den andre siden skal en sørge for at utdanningene holder faglige mål, og dette er knyttet til faglig og profesjonell rasjonalitet. Men som Öberg (2011) peker på, så handler det hele til syvende og sist om ansvar og hvem som skal holdes ansvarlig når virksomheten ikke fungerer som den skal.

Selv om ledelsesform i universitets- og høgskolesektoren har vært diskutert i mange år, ble det i NOU 2008:3, argumentert for at enhetlig ledelse trolig vil være den beste ledelsesformen for Universitets- og høgskolesektoren i fremtiden (Stjernø, 2008). Dette ble her primært begrunnet med behovet for klare styringslinjer og styrket beslutningsdyktighet i en situasjon med økt autonomi og nye utfordringer for institusjonene i sektoren. Ved Høgskolen i min studie ble forholdet mellom delt og enhetlig ledelse grundig drøftet i saksdokumentet til et styremøte der vedtaket om enhetlig ledelse til slutt ble fattet. I saksdokumentet til denne styresaken står det:

«Fordelen med valgte ledere er at de har legitimiteten hos kollegaer i avdelingene. Valg kan stimulere til deltagelse og dermed demokrati på arbeidsplassen. Ulempen kan være at lederen blir en av likemenn og blir for nær til å ta vanskelige beslutninger. I dag er det krav om sterkere faglig ledelse m.a. formidla av sentrale organ. På grunn av mer rammestyring og fristilling av institusjonene til å disponere sine egne ressurser og finne sin egen tilpassede måte å løse oppgavene på, blir det stilt stadig større krav til det å være leder – også på avdelingsnivå. Det er store krav til inntjening, effektivitet og resultat. Vi har gitt stort ansvar til avdelingene til å disponere sin egen økonomi. Fag og økonomi henger tett sammen. Faglige beslutninger virker direkte inn på økonomien. Den som tar beslutningene bør derfor vurdere dem i en helhetssituasjon. Det kan derfor være rimelig å samle alle fullmakter på en hånd.

Tilsatt leder kan ha et sterkere mandat til å styre fra institusjonsledelsen. Den tilsatte lederen kan i større grad bli selvstendig i forhold til fagkollegaer på avdelingen. Da kan det bli lettere å ta vanskelige beslutninger. Ved ansettelse kan man i sterkere grad spesifisere krav til lederen og på den måten få frem hvilke forventninger som blir stilt og at de kan være større og annerledes enn de forventninger en har til en kollegial leder. Vi har også hatt en del rekrutteringsproblem til dekan vervene. Noen har blitt utsatt for sterkt press for å stille til valg. Dette kan svekke motivasjonen. Det er uheldig. Ved å ansette kan vi få mer motiverte ledere. Spørsmålet er om denne formen for ledelse vil passe inn i vår organisasjon der vi har

forventninger om at alle spørsmål skal diskuteres åpent og fritt og der demokrati og diskurs er en verdi i seg selv.» (Styresak nr.45/2005)

Som dette omfattende sitatet peker på, er det både fordeler og ulemper med begge ledelsesformene, og som Stensaker et al. (2013) peker på, er det i praksis ofte slik at utdanningsinstitusjonene, uavhengig av styringsmodell, praktiserer en blanding av enhetlig og delt ledelse på institutt-, avdelings- og institusjonsnivå (for eksempel valgt leder på instituttnivå og ansatt leder på avdelingsnivå). På mange måter er lojaliteten til kollegiet uansett kjernepunktet i begge ledelsesformene, men hvor denne lojaliteten ses på som et hinder for beslutningsdyktighet i delt ledelse. Selv om slik beslutningseffektivitet og – dyktighet verdsettes høyt, reises det også spørsmål om dette kan true demokratiske prosesser og åpen diskurs ved institusjonen. I en rapport om handlingsrommet til universitets- og høgskolesektoren, (Harg, 2010) blir det hevdet at all ledelse må ha god forankring i fagmiljøene. Lederen må være rekruttert gjennom legitime prosesser og ha tilstrekkelig faglig innsikt og kjennskap til institusjonens fagmiljø. Dette handler etter mitt syn i stor grad om medbestemmelse, og i det neste avsnittet vil jeg derfor se nærmere på medbestemmelse som et uttrykk for demokratiske verdier i organisasjonen.

### 3.5 Medbestemmelse og kollegialitet

I Statens personalhåndbok kap. 8.1 § 1, punkt 6, defineres medbestemmelse på denne måten:

*Partene er enige om at medbestemmelseretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og at den nyttes på en slik måte at arbeidstakerne blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholdene til rette for medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde. I denne sammenheng er partene enige om at det etter avtale kan drives forsøksvirksomhet for å utvikle organisasjons- og arbeidsformer som kan gjøre de tilsattes medbestemmelse effektiv, jf arbeidsmiljølovens krav om tilrettelegging av arbeidet. I dette ligger en felles forståelse av at medbestemmelsen utøves på alle organisatoriske nivå i*

*virksomheten, slik at arbeidstakerne gis reell innflytelse på arbeidsorganisering og oppgaveløsning, jf forøvrig HTA pkt. 2.3.1.*

Jeg mener retten til medbestemmelse i UH-sektoren går enda videre enn dette, blant annet ut fra hvordan den er regulert i Lov om universitet og høyskoler §§ 1-5. Her står det blant annet at «Institusjonen skal fremme og verne akademisk frihet» (punkt 1, første ledd). Det står også at «Den som gir undervisning ved institusjon under denne lov, har et selvstendig faglig ansvar for innhold og opplegg av denne innenfor de rammer som institusjonen fastsetter eller som følger av lov eller i medhold i lov» (punkt 4). I punkt 5 står det også at «Den som er ansatt i stilling hvor forskning eller faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid inngår i arbeidsoppgavene, har rett til å velge emne og metode for sin forskning eller sitt utviklingsarbeid innenfor de rammer som følger av ansettelsesforhold eller særskilt avtale».

Med utgangspunkt i dette, mener jeg at medbestemmelse på mange måter henger tett sammen men autonomi i yrkesutførelsen. Det vil si, den enkeltes rett til å selv bestemme hvordan oppgavene skal utføres og sette faglige kvalitetsstandarder for denne utførelsen. Det ligger også et direkte faglig ansvar hos den enkelte ansatte. Dette mener jeg impliserer en utvidet rett til å være involvert i den faglige ledelsen, og faglig ansvar er derfor noe som henger sammen med den yrkesmessige profesjonaliteten som beskrevet av Evetts (2009). På samme måte, beskriver Rider, Sundberg og Öberg (2014) kollegialitet som universitetets tradisjonelle styringsform og noe som handler om både kultur og struktur. Dette diskuteres også av Møthe (2010b) i skillet mellom byråkratiske og kollegiale organisasjoner, der sistnevnte er preget av en strategisk rasjonalitet. Dette innebærer at de ulike instituttene/enhetene innad i organisasjonen (høgskolen eller universitet) i stor grad opptrer som enheter med særinteresser, ressurser og allianser, og hvor organisasjonen da blir en slags forhandlingsarena hvor de ulike enhetene prøver å fremme sine interesser i lokale beslutningsprosesser (s. 23).

I en modell med enhetlig ledelse, vil et vedtak som tidligere har blitt fattet demokratisk på institutt/avdelingsnivå nå i all hovedsak blir fattet av dekan, som da heller ikke lenger er valgt av de ansatte slik som i en delt ledelsesmodell. Slik sett kan en kanskje si at de ansattes medbestemmelse nå må gå via andre kanaler enn tidligere. Vabø (2003) argumenterer for at sterkere toppledelse vil kunne virke kontraproduktivt ved at faglig ansatte får svekket innflytelse på faglige beslutninger, noe som er viktig for deres motivasjon og innsats over tid (s. 82). De ansattes opplevelse av medbestemmelse er derfor sentralt i drøftingen av overgangen fra delt til enhetlig ledelse.



## 4. METODE

### 4.1 Kvantitativ case studie metodikk

Case studier kan defineres som 'en undersøkelse av et enkelt tilfelle, for eksempel en organisasjon, et miljø eller en person' (Repstad, 2007, p. 141). Ringdal (2013) definerer casestudier som 'intensive undersøkelser av et lite antall case (analyseenheter) som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger. Dataene kan være samlet inn på flere måter: historiske kilder, registerdata, samtaleintervjuer, feltarbeid eller ved bruk av spørreskjemaundersøkelser' (s. 50). Med referanse til Yin (2007) identifiserer Johannessen, Christoffersen og Tufte (2010, pp. 199-207) fem sentrale elementer i case-studier. Det første er problemstilling, der case-studier egner seg godt til å besvare spørsmål av typen «Hvordan opplever....»). Det andre elementet er teoretiske antakelser, der case-studier ofte hviler på teoretiske antakelser om hvordan forholdene vi vil studere er. I mitt tilfelle hviler studien på ledelsesteori basert på NPM som sier at enhetlig ledelse er et uttrykk for økt top-down styring med mindre grad av opplevd medbestemmelse fra de ansattes side. Det tredje elementet i et case-studie design handler om analyseenheter. Disse kan, som Ringdal (2013) også sier, være både individer, organisasjoner eller sosiale miljøer. Det er her mulig å ha både enkeltcase med flere analyseenheter, og flercasedesign med en eller flere analyseenheter. I min undersøkelse er det enkeltcase der ansatte ved en høyskole er analyseenhetene. Men i og med at jeg skiller mellom ulike kategorier av ansatte, kan det kanskje også delvis ses på som et enkeltcasedesign med flere analyseenheter. Utvalgsstrategi er nærmere beskrevet i avsnitt 4.2. Det fjerde elementet som Johannessen, Tufte og Christoffersen peker på, er den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene. I casestudier foretrekkes ofte teoristyrte analysestrategi, fremfor empirisk basert strategi. I dette tilfellet vil da ledelsesteori knyttet til forholdet mellom enhetlig og delt ledelse, og mulige konsekvenser dette har for de ansattes medbestemmelse i organisasjonen, være styrende for hvordan datamaterialet analyseres og anvendes i studien. Dette elementet er nært knyttet til det femte og siste elementet som handler om kriterier for å tolke funnene.

Iflg. Shadish, Cook, and Campbell (2002) er case studier godt egnet til å blant annet hvor godt implementert en bestemt policy er, og hvilke effekter dette har hatt på deltakerne. Generelt kan case- studier si oss mye om forholdet mellom A og B, som i vårt tilfelle vil være forholdet mellom endringer i ledelsesform (A) og ulike sider ved organisasjonen som samarbeid og medbestemmelse (B). Case studier er derimot ikke godt egnet til å fastslå

kausaltet og si noe om hvorvidt A faktisk forårsaker endringer i B, men dette er heller ikke hensikten her. Vanligvis er case-studier basert på kvalitativ metode, og særlig intervjuetodikk er ofte benyttet. I denne studien har jeg likevel valgt å benytte en kvantitativ tilnærming, med spørreskjemametodikk. Grunnen til dette er først og fremst at jeg ønsket å benytte et eksisterende og tidligere validert spørrebatteri utviklet av UNI Rokkan senteret. Dette batteriet ble benyttet i 2011 for å evaluere omstillingsprosesser og endring i avdelingsstruktur ved Høgskolen. Å anvende et eksisterende batteri er positivt med tanke på reliabilitet og begrepsvaliditet. Det gjør også at studien får et komparativt tilsnitt, men uten at den kan defineres som en komparativ studie i streng forstand. Ideelt sett omfatter komparative studier sammenligninger av to eller flere case (Ringdal, 2013). I dette tilfellet kan høgskolen på måletidspunkt 1 og 2 regnes som to case, eller kontekster i og med at konteksten i 2011 ikke er den samme som i 2014, i forhold til tidsrom etter endring. De ansattes holdninger målt på to ulike tidspunkt vil være analyseenheter på mikronivå som sammenlignes, med tanke på endring på makronivå (i organisasjonen) over tid etter at en omorganisering har funnet sted. Mer konkret vil en slik sammenligning i dette tilfellet kunne si noe om tidsaspektet i endringsprosesser og konsekvenser en endring i ledelsesform vil kunne ha for de ansattes medbestemmelse og opplevelse av samarbeidsklima over tid. Resultatene fra den tidligere undersøkelsen vil likevel bare fungere som et bakteppe for min studie, og jeg vil kun benytte deskriptiv statistikk for å sammenligne. Jeg velger likevel å presentere utvalget i begge undersøkelsene, for å gi et overblikk over hvordan dette fordeler seg på de ulike bakgrunnsvariablene på de to undersøkelsestidspunktene. På de fleste områder er fordelingen tilnærmet lik proporsjonalt sett (se tabell 2 og 3), selv om utvalgsstørrelsen er litt mindre i min undersøkelse.

## 4.2 Utvalget

Utvalget består av alle ansatte på Høgskolen, basert på kriteriet om ansettelsesforhold (fast eller midlertidig) enten som faglig eller administrativt ansatte. Lister over utvalget med tilhørende epostadresser, fikk jeg tilgang til via IT-avdelingen ved Høgskolen. I og med at utvalget er valgt av meg, ut fra formålet jeg ønsker å belyse, kan det betegnes som strategisk utvalg. I tillegg er det også en form for tilgjengelighetsutvalg eller pragmatisk utvalg (Befring, 2007), ved at jeg selv var ansatt på Høgskolen på det tidspunktet da undersøkelsen ble foretatt og hadde god kjennskap til omorganiseringen. Dette gjorde det også enkelt for meg å få

tilgang til epostadressene til de ansatte, og ga meg mulighet til å personlig oppsøke de ulike instituttene og avdelingene for å oppfordre til deltakelse i undersøkelsen.

At utvalget ikke er randomisert, gjør at det i stor grad mister statistisk generaliserbarhet, men dette er heller ikke viktig i denne sammenhengen. Hensikten med case studie er først og fremst å få innblikk i holdninger, synspunkter og erfaringer innen en avgrenset enhet/organisasjon, og ikke det å kunne foreta statistisk generalisering til en større populasjon. Det er likevel grunn til å tro at resultatene kan ha en viss overføringsverdi til andre høyskoler som har gått igjennom lignende omstillingsprosesser. Ifølge Nadim (2015) er det å ta hensyn til variansen i fenomenet en undersøker, mer viktig enn sannsynlighetsutvalg med tanke på representativitet i case- studier. Det vil si, at jo mer variert populasjonen er (i mitt tilfelle alle undervisningsinstitusjonene i UH-sektoren), jo viktigere er det å vurdere hvorvidt casen(e) i studien kan tenkes å være typiske eller atypiske, hvordan de er det, og for hvem de kan tenkes å være det. Nadim fremhever også at det å velge en «typisk» case er en god strategi for å kompensere for ikke-sannsynlighetsutvalg, og der denne typiske casen representerer «betydningsfulle kjennetegn ved fenomenet som skal studeres» (2015, s. 138). Høgskolen i min studie ble valgt ut nettopp fordi den representerer slike kjennetegn gjennom nylig å ha gjennomgått en omstrukturering og overgang fra delt til enhetlig ledelse på avdelingsnivå. I og med at denne undersøkelsen også er en replisering av en tidligere undersøkelse på samme Høgskole, utført av UNI Rokkan en tid etter omorganiseringen, mener jeg det er relevant å presentere både utvalget i den tidligere undersøkelsen (Homme & Brekke, 2012) og utvalget i min undersøkelse. Utvalget i den første undersøkelsen utført i 2011, er beskrevet i Tabell 2, og utvalget i min undersøkelse utført i 2014, er beskrevet i Tabell 3.

**Tabell 2: Utvalget i undersøkelsen fra 2011**

Bakgrunnsvariabler	Kategorier	Frekvens (n)	Prosent av total (%)
Kjønn	Mann	94	54,7
	Kvinne	78	45,3
Avdelingstilhørighet	Avdeling for kulturfag	23	13,3
	Avdeling for mediefag	20	11,6
	Avdeling for samfunnsfag og historie	32	18,5
	Avdeling for humanistiske fag og lærerutdanning	62	35,8
	Fellesadministrasjon	36	20,8
	Avdeling for mediefag	18	10,6

Tidligere avdelingstilhørighet ved HVO (frem til ny avdelingsstruktur)	Avdeling for samfunnsfag	23	13,5
	Avdeling for humanistiske fag	26	15,3
	Avdeling for lærerutdanning	46	27,1
	Fellesadministrasjonen	32	18,8
	Ikke aktuelt/Var ikke ansatt ved HVO før ny struktur	25	14,7
Tidligere høgskoletilknytning (dersom tilsatt før reformen i 1994)	Lærerhøgskulen	28	17,3
	DH	38	23,5
	Ikke aktuelt/var ikke ansatt på noen av høgskolene før sammenslåing	96	59,3
Har du lederansvar eller verv?	Lederstilling, valgt/tilsatt (instituttleder/dekan o.l.)	26	28
	Medlem av avdelingsråd/Høgskolestyret	9	9,7
	Annet	60	64,5
Stilling	Faglig	114	66,7
	Administrativ	57	33,3
Tilsettingsforhold	Fast	157	90,8
	Midlertidig	16	9,2
Stillingsdel	Heltid	153	89
	Deltid	19	11
Hvilke type studieprogram underviser du ved	Årsstudium	47	41,6
	Bachelorgrad	73	64,6
	Mastergrad	33	29,2
	Lærerutdanning/PPU	42	37,2
	Annet	17	15
Andel FOU	<25%	28	25,2
	25-30%	30	27
	31-40%	26	23,4
	41-50%	16	14,4
	>50%	11	9,9

**Tabell 3: Utvalget i min undersøkelse (2014)**

Bakgrunnsvariabler	Kategorier	Frekvens	Prosent av total
Kjønn	Mann	75	52,4
	Kvinne	68	47,6
Avdelingstilhørighet	Avdeling for kulturfag	17	11,8
	Avdeling for mediefag	10	6,9
	Avdeling for samfunnsfag og historie	24	16,7
	Avdeling for humanistiske fag og lærerutdanning	64	44,4
	Fellesadministrasjon	29	20,1
Tidligere avdelingstilhørighet ved HVO (frem til ny avdelingsstruktur)	Avdeling for mediefag	9	6,6
	Avdeling for samfunnsfag	23	16,8
	Avdeling for humanistiske fag	19	13,9
	Avdeling for lærerutdanning	36	26,3
	Fellesadministrasjonen	20	14,6
	Ikke aktuelt/Var ikke ansatt ved HVO før ny struktur	30	21,9
Tidligere høgskoletilknytning (dersom tilsatt før høgskolereformen i 1994)	Lærerhøgskulen	19	14,6
	DH	26	20
	Ikke aktuelt/ var ikke ansatt på noen av høgskolene før sammenslåing	85	65,4
Har du lederansvar eller verv?	Lederstilling, valgt/tilsatt (instituttleder/dekan etc)	15	20,3
	Medlem av avdelingsråd/høgskolestyret	12	16,2
	Annet	47	63,5
Stilling	Faglig	100	70,9
	Administrativ	41	29,1
Tilsettingsforhold	Fast	131	91,6
	Midlertidig	12	8,4
Stillingsdel	Heltid	126	88,1
	Deltid	17	11,9
Hvilke type studieprogram underviser du ved	Årsstudium	44	44
	Bachelorgrad	54	54
	Mastergrad	40	40
	Lærerutdanning/PPU	45	45
	Annet	15	15

Andel FOU	Under 25%	20	21,3
	25-30%	21	22,3
	31-40%	26	27,7
	41-50%	22	23,4
	Over 50%	5	5,3
Svarte du på spørreundersøkelsen i 2011	Ja	70	49
	Nei	16	11,2
	Husker ikke	39	27,3
	Var ikke ansatt i 2011	18	12,6

### 4.3 Praktisk gjennomføring

Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet 9. - 25. september 2014. I forkant hadde jeg fått bekreftelse fra NSD om at undersøkelsen ikke var søknadspliktig. Videre hadde jeg søkt om godkjenning fra ledelsen ved Høgskolen om å få lov til å gjennomføre studien blant de ansatte. Prosjektet ble godkjent i dekanmøte den 21. mai 2014. Jeg ble da også gitt tilgang til dataene fra den gamle undersøkelsen, og jeg kontaktet også selv forskerne for å avklare dette.

Spørrebatteriet som ble benyttet i undersøkelsen var i sin helhet utformet av Rokkansenteret AS (Homme & Brekke, 2012). Det ble imidlertid oversatt til nynorsk og pilotert av en kollega (lektor i norsk) ved Høgskolen for å forsikre meg om at meningsinnholdet i spørsmålsformuleringene ikke ble endret gjennom oversettelsen. Sammen med spørreskjemaet, fikk respondentene en epost med informasjon om undersøkelsen og hensikten med den. Respondentene mottok i alt to purringer i løpet av perioden undersøkelsen varte, og jeg oppsøkte også alle fire avdelinger ved høgskolen for å snakke med de ansatte og informere om undersøkelsen i en mer uformell sammenheng. Dette så ut til å ha god effekt på responsraten, da denne steg markant i etterkant. Som Fowler (2009) peker på, er frafall og lav svarprosent en stor utfordring i mailadministrerte spørreundersøkelser, der motivasjonen for å svare kan variere sterkt. Vanligvis vil en ikke ha mulighet til å oppsøke respondentene på en slik måte som her, og er avhengig av purring via epost. Å få møte respondentene og snakke om undersøkelsen tror jeg derfor var svært viktig for å øke deres motivasjon til å svare på undersøkelsen. Det var også mulig å reservere seg mot videre deltakelse når som helst i undersøkelsen, i tillegg til at en kunne la være å fullføre utfyllingsprosessen eller hoppe over enkelt-item i skjemaet. Sistnevnte var tilfelle hos 31 av respondentene, og det største tilfellet av nonrespons på enkelt-item var 21 (item 3.1). Totalt ble undersøkelsen sendt ut til 375 mottakere, og av disse returnerte 144 spørreskjemaet. Dette gir en responsrate på 38 %.

## 4.4 Analysetilnærming

Datamaterialet har først og fremst blitt behandlet gjennom enkel deskriptiv statistikk, for å kartlegge hovedtrekk og tendenser, og for å gjøre sammenligninger mot forrige undersøkelse. Det er imidlertid interessant å se hvordan uavhengige bakgrunnsvariabler som avdelingstilhørighet, lengde på ansettelsesforhold og stillingstype (faglig eller administrativ) påvirker de avhengige variablene. Jeg valgte derfor å kjøre variansanalyse (ANOVA) der jeg hadde kontinuerlige avhengige variabler, og uavhengige variabler med mer enn to grupper. Dette gjaldt kun avdelingstilhørighet som uavhengig variabel. I resten av tilfellene hadde jeg kontinuerlige avhengige variabler, men med bare to grupper i uavhengige variabler. Her kjørte jeg derfor T-tester.

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt en variabel kan klassifiseres som kontinuerlig eller ikke, er dette ofte en skjønsspørsmål. Ifølge Ringdal (2013) bør en variabel ideelt sett ha 5 kategorier for å betegnes som kontinuerlig. Man kan likevel i tilfeller der variabelen har kun 3 eller 4 kategorier argumentere for at den er kontinuerlig dersom det den er uttrykk for kan ses på som en kontinuerlig størrelse (for eksempel grad av forbedring, grad av enighet). Ringdal sier at «så godt som alle spørsmål om holdninger og verdier gir ordinale variabler» (s. 79), men at slike variabler likevel er vanlig å benytte i statistiske analyseteknikker som i utgangspunktet krever variabler på intervallnivå.

## 4.5 Vurdering av validitet og reliabilitet

Ifølge Ringdal (2013) handler reliabilitet om hvorvidt gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme måleresultat, mens validitet handler om hvorvidt vi måler det vi faktisk ønsket å måle. Høy reliabilitet er en forutsetning for validitet, men mens reliabilitet er et rent empirisk spørsmål, krever spørsmål om validitet teoretiske vurderinger i tillegg. Spørsmålet om validitet må derfor alltid vurderes ut fra den teoretiske sammenhengen begrepet brukes i. Verdier på en målt variabel = sann verdi + målefeil. Reliabilitet påvirkes av tilfeldige målefeil, mens validitet påvirkes av systematiske målefeil. Tilfeldige målefeil kan være at folk ikke husker noe, at de krysser feil eller at svarene registreres feil. Systematiske målefeil handler mer om hvordan vi stiller spørsmålene og hvorvidt vi gjennom disse står i fare for å vri resultatene i en bestemt retning.

Det er tre måter å vurdere reliabilitet på (Ringdal, 2013). Den første er allmenn kildekritikk (se på hvordan dataene er innsamlet, spørsmålene er formulerte o.l.). Når det gjelder selve utformingen av spørsmålene, er disse hentet fra et eksisterende batteri, og jeg har derfor ikke endret formuleringer for å variere spørsmålsloading og unngå agreement-bias. Dette innebærer at respondenten har en tendens til å være enig med formuleringene uavhengig av innhold. Ifølge DeVellis (2012) må en være spesielt oppmerksom på dette når en benytter Likert-skala med enig-uenig. Løsningen er å variere polaritet og bruke en så enkelt spørsmålsformulering som mulig. Et eksempel fra undersøkelsen der spørsmålsloadingen er variert er «Gjennom omorganiseringa er den faglege styringsfunksjonen styrkt» (positiv lading) og «avgjerder er svakare forankra sidan dei ikkje lenger blir fatta i kollegiale beslutningsorgan (negativ lading). Her er det lett å få målefeil dersom svarene er formulert systematisk positivt eller negativt. Det andre måten å vurdere reliabilitet på er gjennom test-retest (to gjentatte målinger av samme variabel. Dette er praktisk krevende og gjøres sjelden. I mitt tilfelle kan en vel kanskje likevel si at studien har et element at dette i seg, ved at den repliserer en tidligere undersøkelse ved samme institusjon. Den siste måten å vurdere reliabilitet på er gjennom intern konsistens (mellom indikatorer i en indeks). I denne undersøkelsen er det ikke brukt indekser, men kun enkelt item.

Når det gjelder validitet, velger jeg her å støtte meg på Kleven (2008) og hans utledning av de 4 sentrale typene validitet i kvantitativ forskning. En grunnleggende forutsetning for å drøfte alle former for validitet, er forståelsen av at all måling innebærer en "sann verdi" + målefeil, og at vi gjennom våre operasjonaliseringer av begreper, formuleringer av spørsmål og ulike måter å innhente data på risikerer at vi får ulike bias som kan påvirke resultatene. Jeg vil derfor se på de ulike formene for validitet, og peke på noen mulige bias knyttet til hver av disse i min undersøkelse.

Den første formen for validitet er konstruktvaliditet. Dette handler om forholdet mellom indikatorer og konstrukt, og kan betegnes som gyldigheten i prosessen fra hva vi har sett, til hva vi kaller det vi har sett. De to vanligste truslene mot denne typen validitet er at vi gjennom våre operasjonaliseringer enten feiler i å fange opp sentrale deler av konstruktet, (såkalt "construct underrepresentation" ), eller at vi måler ting som ikke er relevante for konstruktet (såkalt "construct irrelevance") (Kleven, 2008, s. 224). Dette kan knyttes til det Ringdal (2013) betegner som innholdsvaliditet ("Content validity") og viser til hvorvidt operasjonaliseringene dekker de viktigste aspektene ved begrepet og om vi eventuelt har formulert spørsmålene for vidt eller for snevert. I tillegg er umiddelbar validitet og



nomologisk validitet relevant for meg å vurdere knyttet til studiens begrepsvaliditet. Førstnevnte handler om en skjønnsmessig, umiddelbar vurdering av om spørsmålene/indikatorerne ser ut til å fange opp det vi ønsker å måle, mens nomologisk validitet handler om hvorvidt et mål fungerer i praksis (Ringdal, 2013). Det vil si om det er sannsynlig at vi gjennom våre målinger har greid å fange opp forskjeller som antas så være reelle i feltet vi studerer. I mitt tilfelle vil det for eksempel være sannsynlig at ledere har høyere score på opplevd makt og innflytelse enn det ansatte har. Om slike forskjeller ikke identifiseres i materialet, kan det være et tegn på at opplevd makt ikke er godt nok operasjonalisert (eventuelt at organisasjonsstrukturen annerledes og mye flatere enn det den formelt skulle tilsi).

Den andre hovedtypen validitet i kvantitativ forskning, er ifølge Kleven (2008), statistisk validitet. Dette handler om kovariasjon mellom variabler og hvorvidt det er reelle eller tilfeldige forskjeller mellom grupper av personer og om sammenhengen mellom avhengige og uavhengige variabler kan sies å være reell eller tilfeldig. I mitt tilfelle bruker jeg statistiske tester som t-test og ANOVA for å finne om det er statistisk signifikante forskjeller mellom grupper i mine data. Den tredje formen for validitet, er indre validitet. Dette handler om årsakssammenhenger og kausalitet. Vi tar altså steget fra å kun si noe om kovariasjon og korrelasjon mellom variabler, til å si noe om årsak-virkning. Dette krever vanligvis streng variabelkontroll for å utelukke en eventuell tredjevariabel påvirkning og såkalte spuriøse sammenhenger. Det vil si at jeg for eksempel i mitt materiale der jeg finner en sammenheng mellom stillingskategori og måten en opplever egen innflytelse i organisasjonen på, uten videre kan si at det å være enten administrativt eller faglig ansatt fører til ulikheter. Jeg kan kun si at det er en sammenheng mellom variablene. Dersom en skal gjøre eventuelle prediksjoner ut fra funnene, er det her også viktig å argumentere logisk og teoretisk for at alternative forklaringer er lite sannsynlige, og således forsøke å validere slutningene som en trekker. Det er likevel kun i ekte eksperimenter med streng variabelkontroll at den indre validiteten er høy, og vanligvis kan vi ikke si noe om kausalitet i kvasi-eksperimenter eller andre kvantitative undersøkelser. Den siste formen for validitet er ytre validitet, og dette handler om hvorvidt vi kan generalisere funnene våre til andre personer og til andre kontekster og tider. Denne er høyst relevant i min studie. I og med at dette er en casestudie, er det viktig å argumentere for at funnene her også har gyldighet for andre høgskoler og kanskje også universitet som opplever overganger fra delt til enhetlig ledelse.

Når det gjelder statistisk generalisering over personer, kan jeg argumentere for at funnene i undersøkelsen er representative for alle ansatte ved Høgskolen, ved at alle ansatte hadde en lik mulighet til å delta i undersøkelsen. Det kan likevel være at utvalget er skjevt ved at det er de som er mest engasjerte i omorganiseringen som også velger å delta i undersøkelsen. Det kan også være skjevheter ved at noen avdelinger er dårligere representerte enn andre. Jeg kan heller ikke gjøre statistiske generaliseringer til andre personer på andre høyskoler, men jeg kan logisk og teoretisk argumentere for at funnene trolig også er representative for andre Høyskoler og universitet som opplever overgang fra delt til enhetlig ledelse. Som Kleven (2008) sier, så er generalisering til andre kontekster og andre tider aldri statistisk, men basert på argumentasjon der forskeren fremhever likheter og ulikheter mellom egen studie og andre settinger som en ønsker å generalisere til. I mitt tilfelle vil denne argumentasjonen kunne styrkes gjennom å vise til andre evalueringer og lignende studier som er gjort på andre høyskoler og universiteter, og sammenligne funnene herfra med funn i min egen studie. Her er det imidlertid svært viktig å være oppmerksom på avvik så vel som samsvar, da avvik kan si noe om mulig kontekst-spesifikke funn (Kleven, 2008).

## 4.6 Etske refleksjoner

Ifølge Dalland (2007) er spørsmålet om hvem som vil ha nytte av kunnskapen undersøkelsen vår kan frembringe, sentralt både for temavalg, utvalg og problemstilling. Dette er en grunnleggende etisk overveielse, mener Dalland. I mitt tilfelle mener jeg at deltakerne i undersøkelsen i stor grad vil ha nytte av resultatene i form av bedre kunnskap om og innsikt i forhold på egen arbeidsplass, knyttet til sammenhengen mellom ledelsesform og opplevd medbestemmelse/innflytelse i organisasjonen. I og med at undersøkelsen ikke berører sensitive opplysninger eller sårbare informanter, vil det også innebære en nokså enkel avveining av kostnad og nytte. Uansett, så er prosjektet forpliktet på grunnleggende etiske retningslinjer formulert i Helsinkideklarasjonen (2013) og av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), samt personvernloven som sikrer forsvarlig behandling av personopplysninger og ivaretagelse av den enkelte deltakers personvern.

Sentralt i dette ligger prinsippet om anonymisering og informert samtykke. Anonymisering, innebærer til forskjell fra aidentifisering, at opplysninger ikke på noen måte

kan spores tilbake til enkeltpersoner direkte (gjennom navn eller personnummer) eller indirekte (for eksempel gjennom bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, stilling o.l). I mitt prosjekt behandles og fremstilles dataene utelukkende på gruppenivå, og det er således ikke mulig å spore opplysninger eller svar til enkeltpersoner hverken direkte eller indirekte. Anonymitetshensyn kan således sies å være ivaretatt. Når det gjelder informert samtykke, ble det i forbindelse med utsendelsen av spørreskjemaet, sendt ut en e-post der jeg informerte om formål og hensikt med prosjektet, egen institusjonstilhørighet og bakgrunn. Alle respondentene er myndige og deltakelse i undersøkelsen ble således regnet for tilstrekkelig informert samtykke.

## 4.7 Presentasjon av spørreskjema

Spørreskjemaet inneholdt totalt 25 spørsmål (i tillegg til spørsmål om bakgrunnsvariabler (for komplett spørreskjema, se Appendix). Spørsmålene som benyttes er i sin helhet hentet fra et tidligere validert spørrebatteri utviklet av UNI Rokkansenteret (Homme & Brekke, 2012). I deres anvendelse av datamaterialet, anvendes imidlertid kun deskriptiv statistikk på enkeltspørsmål. De 5 hovedspørsmålene i undersøkelsen var:

1. *Det er knyttet en rekke mulige endringer til de senere års omorganisering ved Høgskulen. I hvilken grad opplever du en forbedring eller forverring når det gjelder følgende sider? (så listes en rekke item som går på innflytelse, iverksetting av tiltak, medbestemmelse, kommunikasjon og samordning).*

Svaralternativer: forbedring - ingen endring – forverring – vet ikke.

2. *I hvilken grad er du enig i følgende mulige effekter av de senere års omorganisering ved Høgskulen? (her nevnes faglig/administrativ styringsfunksjon, betydning av samfunnsinteresser og de ansattes innflytelse).*

Svaralternativer: Svært enig - nokså enig nokså uenig - svært uenig.

3. *Sammenlignet med tiden før omorganiseringen, i hvilken grad mener du følgende forhold er endret? (her spør en om grad av autonomi og samarbeid på ulike nivåer).*

Svaralternativer: klart større en tidligere - omtrent som tidligere – klart mindre enn tidligere.

4. *Vurdering av betydningen enhetlig ledelse på avdelingsnivå* (her spør en om hva enhetlig ledelse har ført til i forhold til ansvarsforhold, beslutningsdyktighet og informasjonsflyt).

Svaralternativer: svært enig- nokså enig - nokså uenig- svært uenig – vet ikke/ikke aktuelt.

5. *I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til å løse sentrale utfordringer for organisasjonen?* (ingen under-item her, kun grad av enighet. Her gis det også mulighet til en åpen svarkategori med utfyllende kommentar).

Svaralternativer: i stor grad - til en viss grad - i mindre grad – i liten grad.

Som oversikten over viser, benyttes det i stor grad ulike Likert-skalaer på de ulike spørsmålene. Kun spørsmål 2 og 4 har tilnærmet lik skala og svaralternativer. Ingen av skalaene har et nøytralt midtpunkt, noe som kan være en fordel med tanke på analyse og en framprovosering av tydeligere holdningsmarkering. Ulempen kan være at respondentene kan oppleve at de blir tvunget til å ta side og ha en mening, selv om de i utgangspunktet ikke hadde sterke synspunkter (Ringdal, 2013). For en komplett oversikt over alle spørsmålene i spørreundersøkelsen, se Appendix.

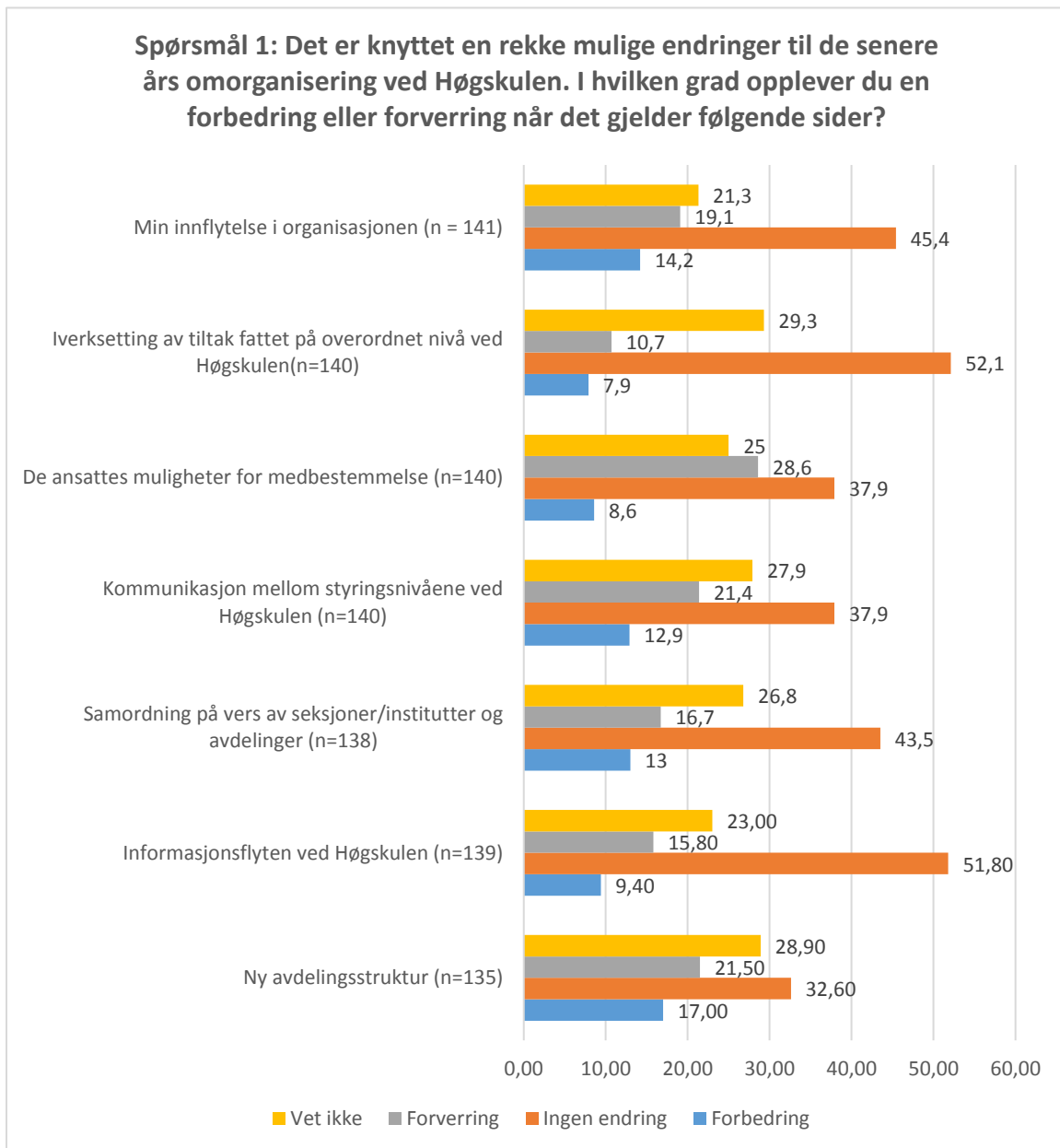
## 5. RESULTATER

Jeg har valgt å først presentere en deskriptiv statistikk med prosentvis svarfordeling på alle spørsmålene i undersøkelsen. Etter den deskriptive fremstillingen, vil jeg presentere resultatene fra variansanalyser (T-test og ANOVA).

### 5.1 Deskriptiv fremstilling – prosentvis svarfordeling på ulike spørsmål

I dette avsnittet vil jeg gjennom ulike histogrammer vise prosentvis svarfordeling på alle de 25 spørsmålene i undersøkelsen, organisert ut fra de 5 hovedspørsmålene/temaene i spørreskjemaet.

**Tabell 4: Opplevelse av forbedring eller forverring i etterkant av morganiseringen (svar oppgitt i prosent)**



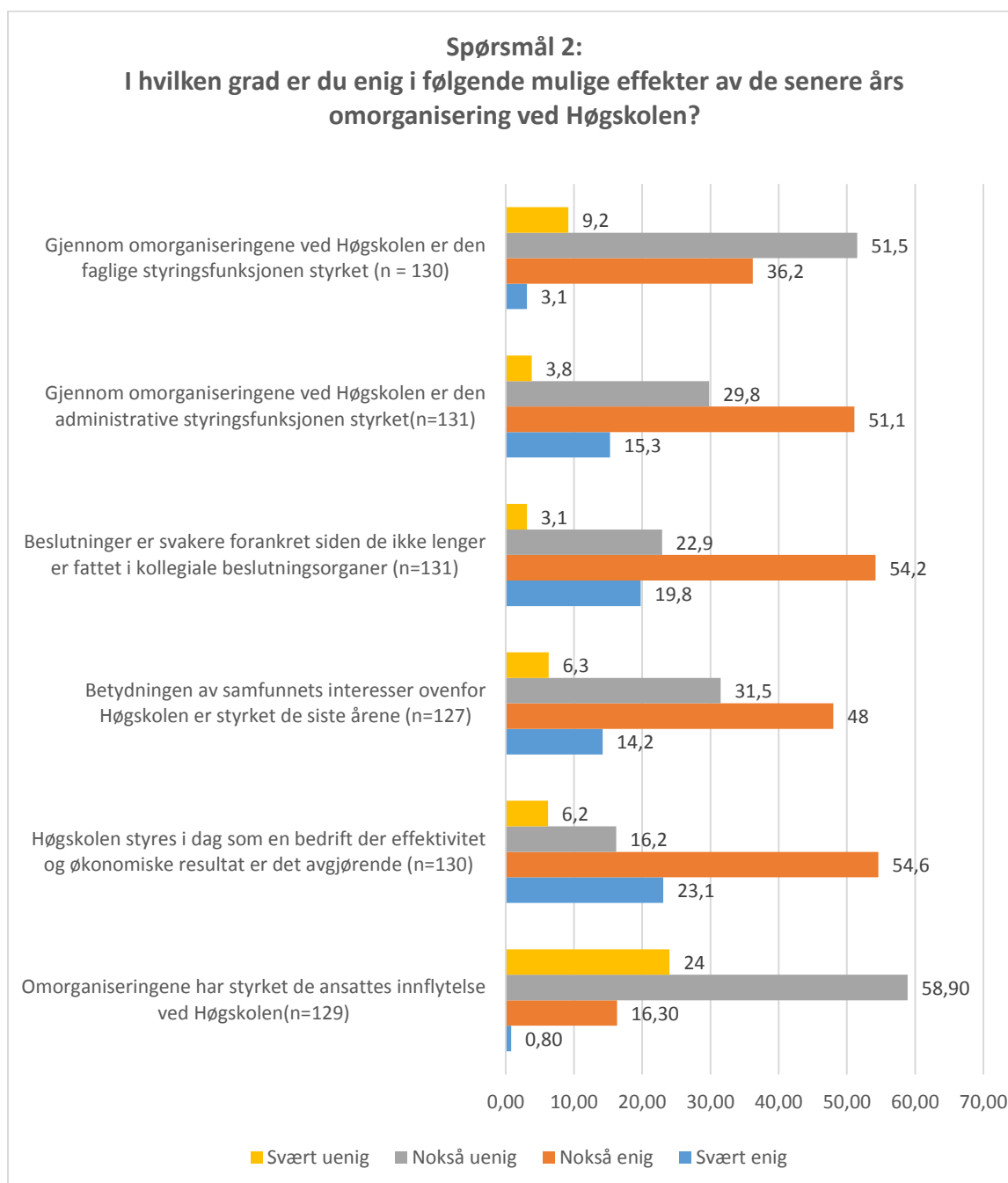
Ut fra denne tabellen ser vi at hovedtendensen helt klart er at de fleste opplever ingen endring. Dersom vi likevel kun ser på prosentene som enten mener det har skjedd en forbedring eller en forverring, kan vi lese at avdelingsstrukturen er det området flest synes det har vært en forbedring på. Her mener 17 % av de spurte at omorganiseringen har ført til forbedringer.

Når det gjelder opplevd forverring, er det de ansattes muligheter til medbestemmelse som utmerker seg ved at 28,6 % opplever mindre medbestemmelse etter omorganiseringen. Det er også 21,5 % som opplever en forverring i avdelingsstruktur (selv om dette er det

området også flest er positive til), og 21,4 % som opplever en forverring i forhold til kommunikasjon mellom styringsnivåer. Det som i størst grad oppleves som uendret, er iverksetting av tiltak fattet på overordnet nivå, og informasjonsflyten mellom avdelinger. Her mener i overkant av halvparten av respondentene at det har vært ingen endring.

På det neste spørsmålet, om effektene av de senere års omorganisering, er det lettere å se tendenser, da svaralternativene enten representerer enighet eller uenighet (intet nøytralt alternativ). Svarfordelingen på spørsmål 2 er fremstilt i Tabell 5.

**Tabell 5: De ansattes syn på effektene av de senere års omorganisering (svar oppgitt i prosent).**



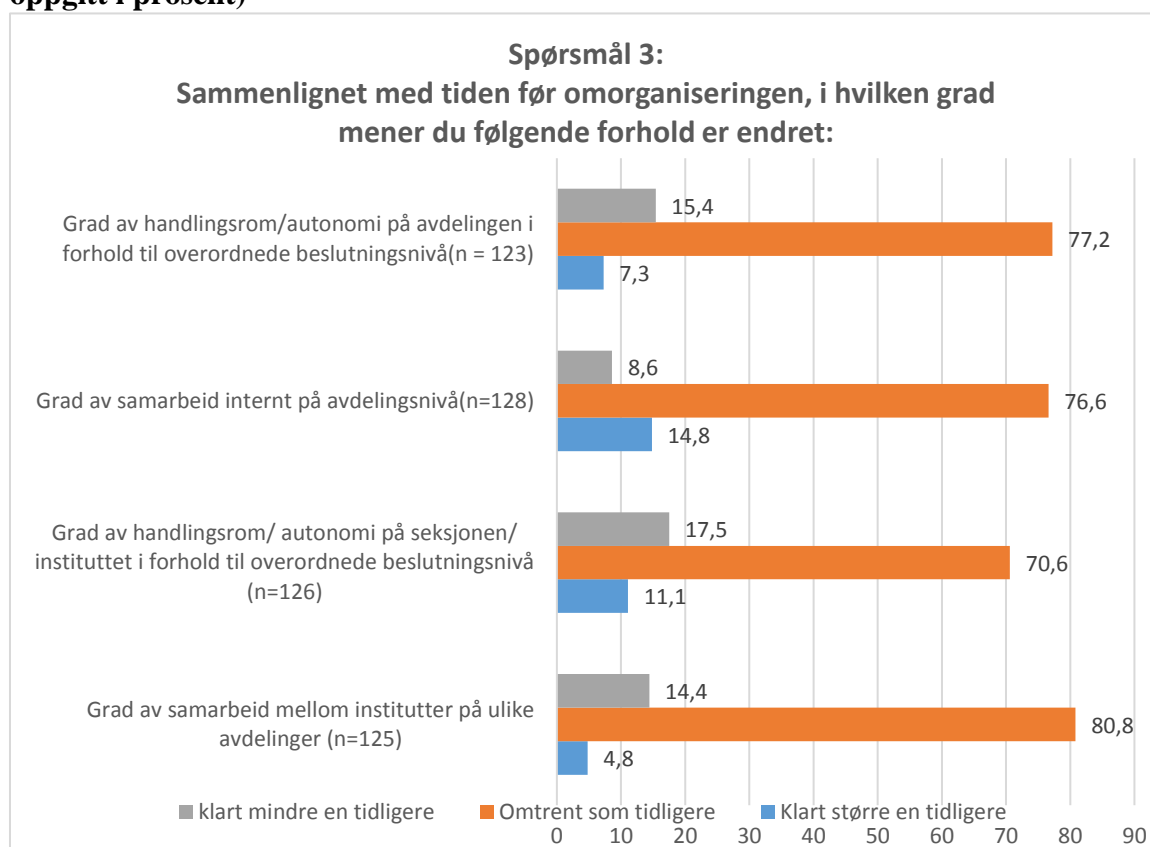
For å forenkle fortolkningen av disse resultatene, velger jeg å dikotomisere skalaen, ved å slå sammen kategoriene svært uenig/nokså uenig og nokså enig/svært enig. På påstanden om at omorganiseringen har styrket de ansattes innflytelse i organisasjonen, er hele 82,9 % uenige i dette. Dette er helt klart det området der flest er uenige, og også der vi finner den høyeste svarprosenten på «svært uenig» (24,0%). På det neste utsagnet om at Høgskolen styres som en bedrift der økonomiske resultat og effektivitet er avgjørende, er bildet omvendt, og vi ser at 77,7 % av de ansatte er enige i dette. Her finner vi også den høyeste svarprosenten på «svært

enig» (23,1%). På påstanden om at betydningen av samfunnets interesser overfor Høgskolen er styrket de siste årene, er 62,2 % enige i det, mens 37,8 % er uenige. Her spørres det imidlertid ikke direkte om omorganisering, men mer generelt ut fra «senere år». Når det gjelder formuleringen «Beslutninger er svakere forankret siden de ikke lenger fattes i kollegiale beslutningsorganer», så er 74 % enige i dette. Videre ser vi at påstanden om at omorganiseringen har styrket de administrative styringsfunksjonene også får tilslutning hos 66,4 % av de ansatte. At omorganiseringen har styrket den faglige styringen, er det derimot motsatt tendens ved at 60,7 av de spurte er uenige i det. Oppsummert kan vi vel si at svarene tyder på at de ansatte opplever at den administrative styringen er styrket, den faglige styringen svekket, og at de ansattes opplevelse av egen innflytelse kun i svært liten grad oppleves som styrket etter omorganiseringen. Opplevelsen av at private styringsprinsipper med fokus på økonomisk lønnsomhet og effektivitet er fremtredende hos majoriteten av de spurte.

På spørsmål 3 i undersøkelsen, er temaet sammenligning av forhold i organisasjonen før og etter omorganiseringen. Her får vi en mer detaljert forståelse av hvordan samarbeid både i og mellom institutt og avdelinger fungerer nå sammenlignet med tidligere, og hvordan de ansatte opplever eventuell endring (til det bedre eller verre) når det gjelder autonomi og medbestemmelse som følge av omorganiseringen. Svarfordelingen på dette spørsmålet er fremstilt i Tabell 6.



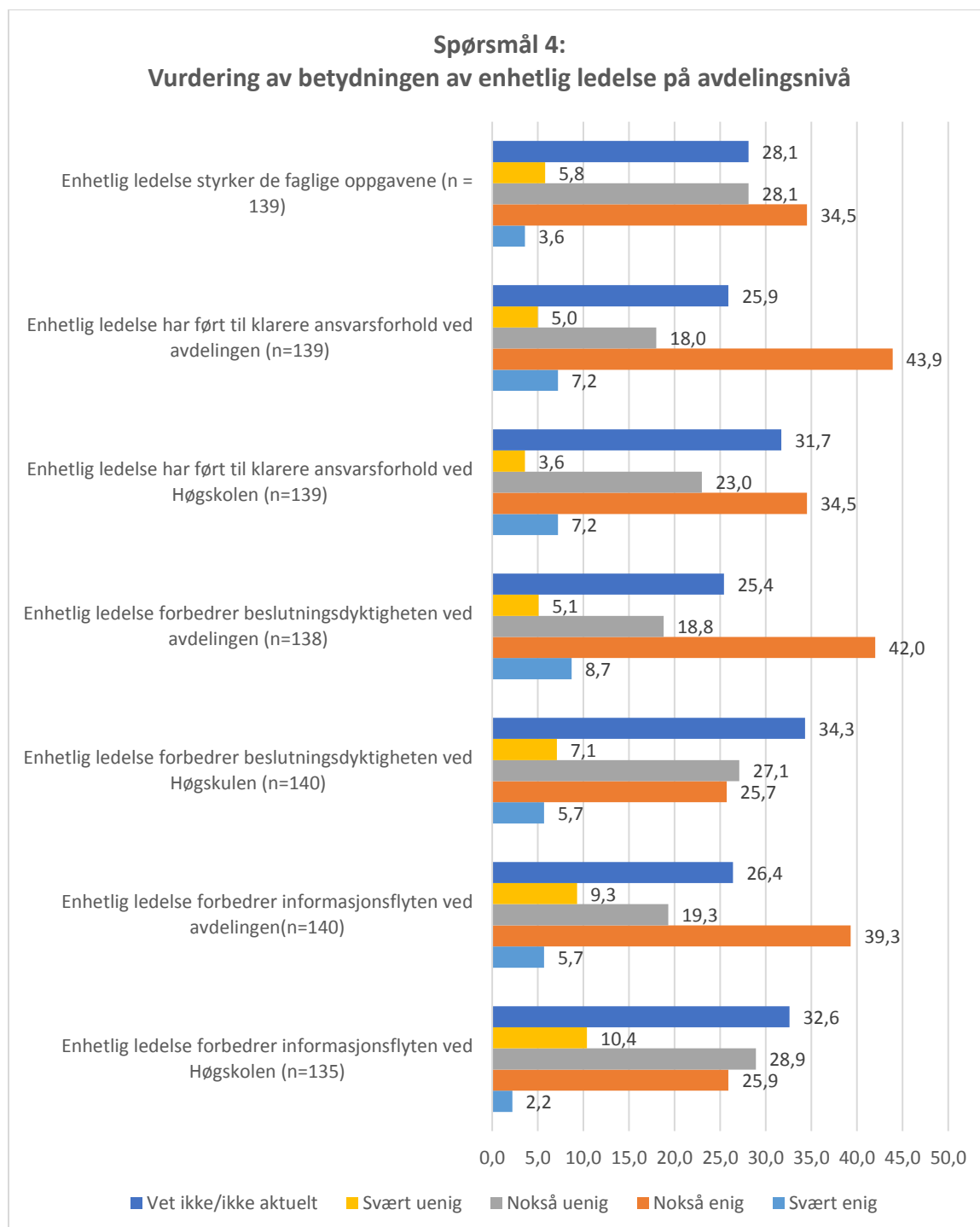
**Tabell 6: Sammenligning av forhold i organisasjonen før og etter omorganisering (svar oppgitt i prosent)**



Her ser vi at hovedtrendensen klart er at det meste oppleves omtrent som tidligere. Det området som en opplever som mest svekket, er grad av handlingsrom /autonomi på seksjonen/instituttet i forhold til overordnede beslutningsnivå. Her opplever 17,5 % av de spurte at dette er klart mindre enn tidligere. Også når det gjelder graden av handlingsrom/autonomi på avdelingen i forhold til overordnede beslutningsnivå oppleves dette som klart mindre enn tidligere blant 15,4 % av de ansatte. Det som kommer mest positivt ut er opplevd samarbeid internt på avdelingsnivå. Dette oppleves som klart større enn tidligere av 14,8 % av de spurte. Likevel er det altså den mest fremtredende tendensen i svarene, at de meste oppleves nokså uendret før og etter omorganiseringen.

På spørsmål 4, handler det om avdelingsnivået, og hvordan de ansatte ser på betydningen av enhetlig ledelse her. Dette gir oss en mer spisset forståelse for ledelse på avdelingsnivå, til forskjell fra ledelse på institutt- og institusjonsnivå. Svarfordelingen her er fremstilt i Tabell 7.

**Tabell 7: Betydningen av enhetlig ledelse på avdelingsnivå (svar oppgitt i prosent)**

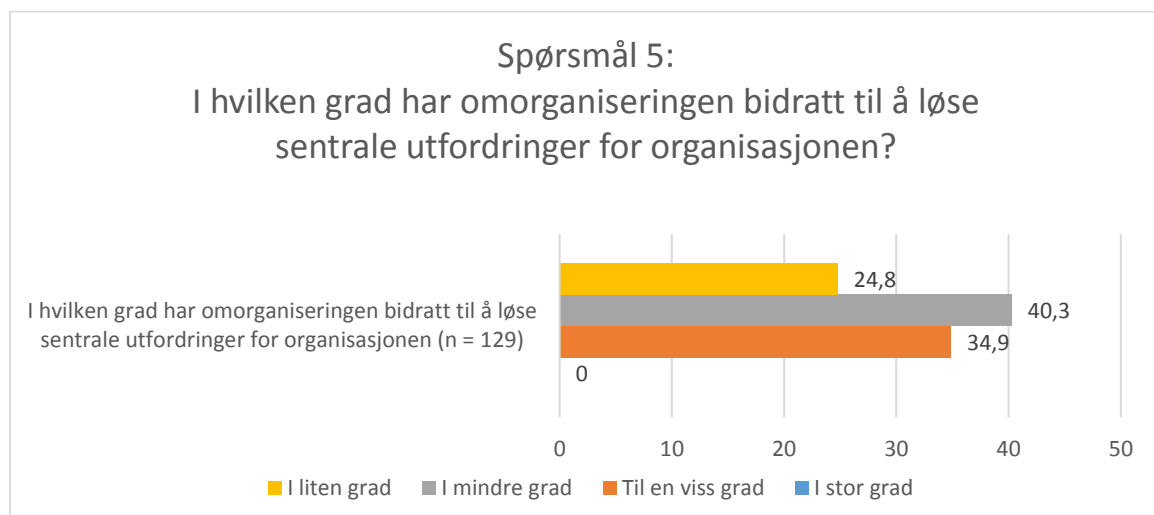


Også her har jeg valgt å dikotomisere skalaen for å forenkle fremstillingen og synliggjøre tendensene bedre. På utsagnet om at enhetlig ledelse forbedrer informasjonsflyten ved Høgskolen var 28,1 % enige i det, mens 39,3 % var uenige. Når det gjelder informasjonsflyten på avdelingsnivå var flere positive, og 45 % av de ansatte var enige i at enhetlig ledelse

styrker informasjonsflyten på avdelingene. 28,6 % var likevel uenige i dette. De neste to spørsmålene adresserer beslutningsdyktigheten både på Høgskolen generelt og på avdelingsnivå spesielt. Her var 31,4 % enige i at enhetlig ledelse styrker beslutningsdyktigheten på Høgskolen generelt mens hele 50,7 % var enige i at enhetlig ledelse styrker beslutningsdyktigheten på avdelingsnivå. Vi ser altså at enhetlig ledelse oppleves som mer gunstig for beslutningsdyktigheten på avdelingsnivå enn på overordnet nivå. Videre, når det gjelder påstandene om at enhetlig ledelse har ført til et klarere ansvarsforhold ved Høgskolen generelt og ved avdelingene, ser vi samme tendens. Her er 41,5 % enige i at enhetlig ledelse har ført til klarer ansvarsforhold ved Høgskolen, og 51,1 % mener at det har ført til et klarere ansvarsforhold på avdelingene. Den siste påstanden, handler om at enhetlig ledelse styrker de faglige oppgavene. Dette er 38,1% enige i og 33,9 % er uenige, og vi ser ingen klar tendens her. Det er imidlertid verdt å merke seg at alle spørsmålene her er positivt formulerte, med fordelene enhetlig ledelse eventuelt har medført. Det er derfor verdt å være oppmerksom på mulig enighetsbias (agreement bias) her.

På det femte og siste spørsmålet i undersøkelsen, ble det rettet et åpent spørsmål om hvorvidt omorganiseringen har bidratt til å løse sentrale utfordringer for Høgskolen. Også her kan en lese svaralternativene som todelt (i liten eller i mindre grad versus i noen eller stor grad). Resultatene herfra er fremstilt i Tabell 8.

**Tabell 8: Om hvorvidt omorganiseringen har bidratt til å løse sentrale utfordringer for Høgskolen (svar oppgitt i prosent)**



Det er interessant å merke seg at det på dette spørsmålet ikke er noen som har svart i stor grad, mens over 65% svarer i liten eller i mindre grad. Her har jeg også valgt å lage en

fremstilling over svarprosentene ved de ulike avdelingene, for å synliggjøre mulige ulikheter (Tabell 9). Eventuelle forskjeller mellom avdelingene vil også bli ytterligere utforsket statistisk og presentert i forbindelse med ANOVA litt senere i oppgaven. I og med at det var ingen som svarte «I stor grad» har jeg utelatt denne svarkategorien fra fremstillingen.

**Tabell 9: Prosentvis fordeling av svar på de ulike avdelingene på spørsmålet «I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til å løse sentrale utfordringer for Høgskolen?»**

	Til en viss grad	I mindre grad	I liten grad	
Avdeling 1	47,0	29,5	23,5	100 (n=17)
Avdeling 2	25,0	55,0	20,0	100 (n=20)
Avdeling 3	22,8	47,4	29,8	100 (n=57)
Avdeling 4	22,2	33,3	44,5	100 (n=9)
Fellesadm.	65,4	23,1	11,5	100 (n=26)
Hele høgskolen	34,9	40,3	24,8	100 (n=129)

Som Tabell 9 viser, så fremstår de ansatte i fellesadministrasjonen som helt klart de mest positive med tanke på hvorvidt omorganiseringen har klart å løse sentrale utfordringer for Høgskolen. Blant avdelingene er det avdeling 1 som har den mest positive opplevelsen av omorganiseringen der nesten halvparten av de ansatte (47%) mener at omorganiseringen til en viss grad har vært en god løsning for organisasjonen. På avdeling 4 er bildet nesten motsatt, der 44,5 % av de ansatte mener at omorganiseringen i liten grad har bidratt konstruktivt til å løse utfordringer. Disse dataene sier oss likevel lite om årsakene til disse forskjellene, og det treng ytterligere forskning, helst av kvalitativ art for å få en dypere forståelse for hva disse ulike oppfatningene kan bunne i. Min undersøkelse innehold likevel noe kvalitative data i form av en åpen svarkategori, og jeg vil i neste avsnitt presentere sentrale funn herfra som et supplement til tendensene som kommer frem i de kvantitative analysene.

## 5.2 Analyser av åpen svarkategori:

Spørsmål 5 hadde mulighet til å gi utfyllende svar, i form av en åpen svarkategori. Her kom det inn 26 svar. I tillegg var det mulighet for en avsluttende åpen kommentar helt til sist i spørreskjemaet. Her kom det inn 8 svar. Totalt kom det altså inn 34 åpne svar i spørreundersøkelsen. I analysene viste det seg at 10 av disse ikke var relevante, på grunn av svar som «vet ikke» og «er nyansatt, og vet egentlig ikke hva jeg svarer på». De resterende 24 svarene er analysert ved hjelp av en noe forenklet form for klassisk innholdsanalyse (Johannessen et al., 2010). Denne analysemetoden har fire faser; identifisering av temaer, leting etter meningsbærende enheter med spesiell relevans for problemstillingen (koding), kondensering og sammenfatning der en forsøker å identifisere mønstre og sammenhenger i materialet (s. 173). Etter innledende lesning med sammenfatning av meningsinnhold, valgte jeg å kategorisere svarene i 4 ulike kodingskategorier som jeg mente hadde særskilt relevans for problemstillingen min. Noen svar inneholder flere kodingskategorier, og det totale antall sitater er derfor noe høyere enn  $n = 24$ . Resultatene med oversikt over kategorier og tilhørende utvalgte, representative sitat er fremstilt i tabell 10.

**Tabell 10. Resultater fra analyse av åpen svarkategori**

Analysekategori	Illustrerende sitat
<b>Syn på ledelse som personavhengig</b>	«Jeg oppfatter i dag Høgskolen som et «dekanvelde». Det er dei som styrer høgskolen. Hvis dekanen er åpen og demokratisk kan det være ok».
	«Hvorvidt en ledelsesform fungerer er også personavhengig. Dermed vil menneskene i ulike posisjoner, like mye som organisasjonsformen, være avgjørende for mange av svarene som er gitt».
<b>Syn på forholdet mellom avdelingene</b>	«Blei større ubalanse i høve størrelse på avdelingane, og det er eit problem».
	«Det oppfattes som grensene mellom seksjoner/institutt og avdelinger er ganske sterke».
<b>Syn på medbestemmelse</b>	«Medbestemmelse, medansvar er systematisk avvikla på det faglege nivået, og det lider denne organisasjonen av».

	«Vi har ikkje ein strategi vi er samde om, vi har ikkje innsyn i økonomiske disposisjonar, ikkje innsyn og kontroll av timebruk og fordeling av undervisning mellom dei faglege medarbeidarane».
	«Eit anna svært kritisk moment er at det ikkje finst felles rutiner for intern informasjon, og at dei som får vite, er dei som er vennar med...Mykje som skjer bak lukka dører og lite transparens».
<b>Syn på forholdet mellom faglig og administrativ ledelse</b>	«Vi har fått eit administrativt diktatur som korkje veit eller bryr seg om det reelle innhaldet i det faglege arbeidet».
	«Einskapleg leiing på avdelingane har i liten grad styrkt fagleg leiing».
	«Tilsette dekanar gjer at forankringa i fagmiljøa vert svakare. Sentrale utfordringar er knytt til intern fagutvikling og evne til nytenking på tvers av fagmiljø ved Høgskulen. Det krev av fagmiljø har vilje til å ta grep. Her kan dekan vere ein inspirator og koordinator, og formidlar inn i sentralleiing. Det meste av organisasjonsendring må kome nedanfrå og med ei sterk forankring og dedikasjon hos dei som skal stå for endringa. Det handlar i mindre grad om ei sterk sentralstyring».

Det denne oversikten sier oss, er at de ansatte opplever at hvorvidt en ledelsesform i stor grad handler om personer som besitter lederposisjonene, vel så mye som ledelsesformen i seg selv, i forhold til opplevd medbestemmelse og demokrati. Vi ser også at det påpekes at det ansatte opplever til dels store forskjeller og skillelinjer mellom avdelingene. Ledelse på de ulike avdelingene har således kanskje vel så mye å si som ledelse på overordnet nivå.

## 5.3 Resultater av ANOVA og T-test

For å kunne undersøke om det er signifikante forskjeller mellom gruppegjennomsnitt på de ulike spørsmålene, har jeg valgt å kjøre T-tester på bakgrunnsvariablene kjønn (mann/kvinne) og ansettelsesforhold (faglig/administrativt ansatte). Bakgrunnsvariablen «avdelingstilhørighet» hadde tre eller flere kategorier, og jeg har derfor benyttet enveis ANOVA her. Jeg gjorde disse analysene for alle enkelt-item i undersøkelsen (totalt 25 stk). For T-test med kjønn som uavhengig variabel fant jeg signifikante forskjeller på en rekke item på spørsmål 1, 2 og 4. Disse resultatene er fremstilt hhv i tabell 7, 8 og 9. Jeg fant ingen signifikante gruppeforskjeller hverken på spørsmål 3 eller spørsmål 5.

### 5.3.1 T- test med kjønn som uavhengig variabel

Jeg presenterer her resultatene fra spørsmålene i samme rekkefølge som de stod i spørreskjemaet. Dette for at det skal være enklere å sjekke ordlyden i de enkelte items (se vedlegg i Appendix). Spørsmål 1 inneholdt totalt 7 item, og svaralternativene var kodet på følgende måte (forbedring = 1, ingen endring = 2, forverring = 3, vet ikke = 0).

På dette spørsmålet fant jeg signifikante kjønnsforskjeller på samtlige item unntatt ett (item 1.2: «I hvilken grad opplever du en forbedring eller forverring i forhold til iverksetting av vedtak fattet på overordnet nivå ved Høgskolen»). Resultatene er fremstilt i tabell 11.

**Tabell 11: Signifikante resultat av T-test med kjønn som uavhengig variabel på 6 item på spørsmål 1.**

Item	Menn	Kvinner	<i>T</i>	Sig. ( <i>p</i> )	Eta squared ( <i>d</i> )
1.1	M = 2,15 SD = 1,281	M = 1,43 SD = 1,274	<i>t</i> (140) = 3,306	<i>p</i> = 0.001	0,073
1.3	M = 2,03 SD = 1,006	M = 1,35 SD = 1,165	<i>t</i> (139) = 3,621	<i>p</i> = <0,001	0,074
1.4	M = 1,78 SD = 1,076	M = 1,23 SD = 1,101	<i>t</i> (139) = 2,991	<i>p</i> = <0,005	0,061
1.5	M = 1,72 SD = 1,038	M = 1,25 SD = 1,046	<i>t</i> (137) = 2,671	<i>p</i> = <0,05	0,050
1.6	M = 1,77 SD = 0,944	M = 1,41 SD = 1,065	<i>t</i> (138) = 2,11	<i>p</i> = <0,05	0,032
1.7	M = 1,73 SD = 1,095	M = 1,16 SD = 1,096	<i>t</i> (134) = 3,026	<i>p</i> = <0,005	0,064

Her ser vi at kvinner har gjennomgående lavere Mean-verdier enn menn. Ut fra måten svaralternativene var kodet på, tyder dette på at de i større grad enn menn opplever at omorganiseringen har ført til forbedringer. Også effektstørrelsen er verdt å merke seg. Iflg. Pallant (2013) er en effektstørrelse på  $d = .01$  liten,  $d = .06$  moderat og  $d = .14$  stor effekt. I vårt tilfelle er effekten moderat eller litt over moderat på item 1.1, 1.2, 1.4 og 1.7. Dette indikerer at kjønnsforskjeller forklarer mellom 6.1 – 7,4 % av variansen i svarene.

Spørsmål 2 inneholdt totalt 6 item, og svaralternativene var kodet på følgende måte (svært enig = 1, nokså enig = 2, nokså uenig = 3, svært uenig = 4).

Her fant jeg signifikante kjønnsforskjeller på to item. Resultatene er fremstilt i Tabell 12.

**Tabell 12: Signifikante resultater for T-test med kjønn som uavhengig variabel på to item på spørsmål 2.**

Item	Menn	Kvinner	<i>T</i>	Sig. ( <i>p</i> )	Eta squared ( <i>d</i> )
2.4	M = 2,43 SD = 0,776	M = 2,14 SD = 0,782	$t(127) = 2,139$	$p = <0.05$	0.035
2.6	M = 3,20 SD = 0,576	M = 2,90 SD = 0,718	$t(129) = 2,639$	$p = <0,05$	0,052

Item 2.4 handlet om at betydningen av samfunnets interesser overfor Høgskolen er styrket de senere årene, og item 2.6 handlet om at omorganiseringene har styrket de ansattes innflytelse ved Høgskolen. Også her er kvinnene mer positive enn menn, selv om effektstørrelsen er noe lavere her enn på forrige spørsmål.

Spørsmål 4 inneholdt totalt 7 item, og svaralternativene var kodet på følgende måte (svært enig = 1, nokså enig = 2, nokså uenig = 3, svært uenig = 4, vet ikke/ikke aktuelt = 0).

Her fant jeg signifikante kjønnsforskjeller på samtlige item unntatt ett (Item 4.5: «Enhetlig ledelse forbedrer beslutningsdyktigheten ved høgskolen»). Resultatene er fremstilt i tabell 13.



**Tabell 13: Signifikante resultater for T-test med kjønn som uavhengig variabel på 6 item på spørsmål 4.**

Item	Menn	Kvinner	<i>T</i>	Sig. ( <i>p</i> )	Eta squared ( <i>d</i> )
4.1	M = 2,14 SD = 1,170	M = 1,40 SD = 1,297	<i>t</i> (138) = 3,489	<i>p</i> = 0.001	0.082
4.2	M = 2,03 SD = 1,154	M = 1,34 SD = 1,108	<i>t</i> (138) = 3,566	<i>p</i> = 0,001	0,085
4.3	M = 1,90 SD = 1,238	M = 1,28 SD = 1,179	<i>t</i> (138) = 3,038	<i>p</i> = <0,005	0,063
4.4	M = 1,95 SD = 1,201	M = 1,44 SD = 1,111	<i>t</i> (137) = 2,557	<i>p</i> = <0,05	0,046
4.5	M = 2 SD = 1,57	M = 1,48 SD = 1,404	<i>t</i> (139) = 2,058	<i>p</i> = <0,05	0,030
4.6	M = 2,31 SD = 1,507	M = 1,43 SD = 1,262	<i>t</i> (139) = 1,507	<i>p</i> = <0,001	0,016
4.7	M = 2,13 SD = 1,342	M = 1,50 SD = 1,434	<i>t</i> (134) = 2,604	<i>p</i> = <0,05	0,049

Hva vi kan lese ut fra denne tabellen, er at kvinner har gjennomgående lavere Mean-verdier enn menn på alle item, noe som ut fra hvordan svarkategoriene er kodet, innebærer at de er mer enige i utsagnene som beskriver positive sider ved innføringen av enhetlig ledelse. Forskjellene mellom menn og kvinner er statistisk signifikante. For item 4.1 og 4.2 er også effektstørrelsen (eta squared) relativt høy, med hhv  $d = .082$  og  $d = .085$ . I praksis betyr det at hhv 8,2 % og 8,5 % av variansen i item 4.1 og 4.2 kan tilskrives kjønnsforskjeller.

### 5.3.2 T-test med stillingskategori som uavhengig variabel

Jeg gjorde også T-tester med stillingskategori som uavhengig variabel, da jeg synes det var interessant å se hvorvidt det kanskje var gruppeforskjeller mellom faglige og administrativt ansatte i måten de har opplevd omorganiseringen på. Jeg fremstiller her resultatene i samme rekkefølge som over.

Jeg fant ingen signifikante gruppeforskjeller på spørsmål 1 her. På spørsmål 2, fant jeg imidlertid signifikante forskjeller på to item. Spørsmål 2 inneholdt totalt 6 item som adresserte mulige effekter av senere års omorganisering, og svaralternativene var kodet på følgende måte (svært enig = 1, nokså enig = 2, nokså uenig = 3, svært uenig = 4). Det er verdt å merke seg at det her var både positivt og negativt formulerte spørsmål, og at Mean-verdiene må fortolkes deretter. Resultatene fra T-test er fremstilt i tabell 14.

**Tabell 14: Signifikante gruppeforskjeller mellom faglige og administrativt ansatte på spørsmål 2.**

Item	Administrativ	Faglig	<i>t</i>	Sig. ( <i>p</i> )	Eta squared
2.1	M = 2,42 SD = 0,642	M = 2,76 SD = 0,691	<i>t</i> (128) = 2,139	<i>p</i> = .01	0.035
2.5	M = 2,89 SD = 0,785	M = 1,93 SD = 0,785	<i>t</i> (127) = 2,475	<i>p</i> = <.05	0,047

På item 2.1 var påstanden at den faglige styringsfunksjonen er styrket gjennom omorganiseringen. Her er de administrativt ansatte mer enige enn de faglig ansatte og gruppeforskjellen er signifikant på  $p = .01$  nivå. Effektstørrelsen er imidlertid relativt liten. På item 2.5 var påstanden: ”Høgskolen styres i dag som en bedrift der effektivitet og økonomiske resultater er det avgjørende”. Dette er de faglig ansatte mer enige i enn det de administrativt ansatte er. Samlet sett kan en si at faglig ansatte i større grad er misfornøyde med omorganiseringen ved at de opplever svekket faglig styringsfunksjon og økt grad av ytre styring gjennom press om lønnsomhet og økonomiske resultater.

På spørsmål 3 fant jeg signifikante forskjeller på ett av totalt fire item. Dette handlet om de ansattes opplevelse av endring i forhold til grad av samarbeid mellom institutter på ulike avdelinger. Her var svaralternativene kodet på følgende måte (klart større enn tidligere = 1, omtrent som tidligere = 2, klart mindre enn tidligere = 3). Her hadde administrativ ansatte en opplevelse av styrking ( $M = 1,75$ ,  $SD = 0,500$ ) i forhold til de faglig ansatte ( $M = 2,01$ ,  $SD = 0,465$ ;  $t(125) = 2,699$ ,  $p = <0,05$ ). Eta squared var moderat med  $d = .056$ .

Spørsmål 4 inneholdt totalt 7 item, og svaralternativene var kodet på følgende måte (svært enig = 1, nokså enig = 2, nokså uenig = 3, svært uenig = 4, vet ikke/ikke aktuelt = 0).

Her fant jeg signifikante forskjeller på fire item, og resultatene er fremstilt i tabell 15.

**Tabell 15: Signifikante resultater på t-test med stillingskategori som uavhengig variabel på spørsmål 4.**

Item	Administrativ	Faglig	<i>t</i>	Sig. ( <i>p</i> )	Eta squared ( <i>d</i> )
4.1	M = 1,08 SD = 1,085	M = 2,11 SD = 1,224	<i>t</i> (136) = 4,609	<i>p</i> = <0.001	0,137
4.2	M = 1,15 SD = 0,933	M = 1,90 SD = 1,229	<i>t</i> (136) = 3,400	<i>p</i> = 0,001	0,079
4.4	M = 1,36 SD = 0,986	M = 1,82 SD = 1,250	<i>t</i> (136) = 2,557	<i>p</i> = <0,05	0,046
4.6	M = 1,46 SD = 1,354	M = 2,04 SD = 1,499	<i>t</i> (137) = 2,097	<i>p</i> = <0,05	0,031

Her skulle respondentene ta stilling til en rekke utsagn som alle var positivt formulerte i forhold til gunstige effekter av innføringen av enhetlig ledelse på avdelingsnivå. Her ser vi at de administrativt ansatte er gjennomgående mer enige i utsagnene enn de faglige ansatte er (har lavere Mean-verdier). Det er også verdt å merke seg en svært høy effektstørrelse på item 4.1, der hele 13,7 % av variansen i svarene kan tilskrives stillingskategori.

Til slutt kjørte jeg en t-test på spørsmål 5 som var formulert slik: «I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til å løse sentrale utfordringer for organisasjonen?» Her var svaralternativene kodet på følgende måte (i stor grad = 1, til en viss grad = 2, i mindre grad = 3, i liten grad = 4). Jeg fant her signifikante gruppeforskjeller mellom faglige ( $M = 2,61$ ,  $SD = 0,790$ ) og administrativt ansatte ( $M = 3,01$ ,  $SD = 0,742$ ;  $t(126) = 2,841$ ,  $p = .005$ ). Dette vil si at de administrativt ansatte i større grad enn de faglige opplever at omorganiseringen har løst sentrale utfordringer for Høgskolen. Effektstørrelsen var  $d = .061$ , noe som regnes for å være moderat.

### 5.3.3 ANOVA med type lederposisjon som uavhengig variabel

For å undersøke en bakgrunnsvariabel med mer enn bare to kategorier, brukte jeg ANOVA for å se om det er forskjeller i hva ansatte i lederstilling (valgt/tilsatt instituttleder/dekan o.l), ansatte som er medlemmer av avdelingsråd/høgskolestyret og ansatte i andre lederfunksjoner (annet) mener. Etter å ha gjort variansanalyser (enveis ANOVA) på samtlige 25 item i undersøkelsen, fant jeg bare ett spørsmål som det var signifikante forskjeller på. Dette gjaldt item 2.3 «I hvilken grad er du enig i følgende mulige effekter av de senere års omorganisering ved Høgskolen? Beslutninger er svakere forankret siden de ikke lenger blir fattet i kollegiale beslutningsorgan»:  $F(2,69) = 4,306$ ,  $p = 0,017$ .

Post-hoc tester viste her at forskjellen ligger mellom ansatte i lederstillinger ( $M = 2,53$ ,  $SD = 0,649$ ) og ansatte som er medlemmer av avdelingsråd/høgskolestyret ( $M = 1,83$ ,  $SD = 0,577$ ). Slik som svaralternativene er kodet, innebærer dette at ansatte i lederstillinger er mer uenige i utsagnet. Det vil si at medlemmer i avdelingsråd i større grad enn ansatte i lederstillinger opplever en svekkelse av måten beslutninger er forankret på som en følge av at kollegiale beslutningsorganer er fjernet.

### 5.3.4 ANOVA med avdelingstilhørighet som uavhengig variabel

For å undersøke dette funnet ytterligere, valgte jeg å bruke ANOVA også med avdelingstilhørighet som uavhengig variabel, for å se om det er forskjeller i hva ansatte på de ulike avdelingene mener. Jeg har valgt å anonymisere avdelingene og de blir bare kalt med nummer fra 1-4 med unntak av fellesadministrasjonen. Jeg har også skilt ut fellesadministrasjonen som egen bakgrunnsvariabel, og ser på hvorvidt det er forskjeller mellom ansatte her og ansatte i de ulike avdelingene. Dette er fordi fellesadministrasjonen kun inneholder to faglige stillinger (rektor og prorektor) og dermed representerer «administrativ ledelse» i denne studien. Avdelingene har riktignok også administrativt ansatte, men hovedvekten er på faglig ansatte. Å skille disse, er hensiktsmessig for senere drøftinger av forholdet mellom faglig og administrativ ledelse. Analysen viste primært at forskjellene ligger mellom ansatte i avdelingene og ansatte i fellesadministrasjonen, og for å forenkle framstillingen skiller jeg derfor primært mellom disse i tabellen (og ikke mellom enkeltavdelinger). Der det er forskjeller også mellom avdelinger, kommenteres dette i tekst under tabellen. Resultatene fra variansanalysen fremstilles i tabell 16. Kun signifikante resultater er tatt med.

**Tabell 16: Enveis ANOVA med ansettelesestilhørighet (ulike avdelinger/fellesadministrasjon) som uavhengig variabel – signifikante resultater**

Item	Fellesadm.	Avd. (1, 2 ,3 og 4)	<i>F</i>	Sig. ( <i>p</i> )	Eta squared (Cohens' <i>d</i> )
2.1	M = 2,27 SD = 0,667	Avd. 2 (M = 3,05, SD= 0,669)	<i>F</i> (4, 136)= 2,618	<i>p</i> = .000	0,16
		Avd. 3 (M = 2,78, SD = 0,594)			
2.5	M = 2,48 SD = 0,849	Avd. 1 (M = 1,63, SD = 0,719)	<i>F</i> (4,125) = 6,505	<i>p</i> = .000	0,17
		Avd. 3 (M = 1,84, SD = 0,682)			
2.6	M = 2,67 SD = 0,761	Avd. 2 (M = 3,36, SD = 0,581)	<i>F</i> (4,124) = 5,411	<i>p</i> = .000	0,14
		Avd. 3 (M = 3,17, SD = 0,596)			
3.3	M = 2,04 SD = 0,367	Avd. 1 (M = 1,5, SD = 0,516)	<i>F</i> (4,121) = 6,223	<i>p</i> = .000	0,17
4.1	M =0,89 SD = 0,974	Avd. 2 (M = 1,96, SD = 1,286)	<i>F</i> (4,134) = 4,932	<i>p</i> = .001	0,12
		Avd. 3 (M = 2,03, SD = 1,332)			
		Avd. 4 (M = 2,33, SD = 1,225)			
4.2	M = 1,00 SD = 0,961	Avd. 3 (M= 1,84, SD = 1,167)	<i>F</i> (4, 134) = 3,145	<i>p</i> <.05	0,08
4.6	M = 1,19 SD = 1,145	Avd. 2 (M = 2,50, SD = 1,445)	<i>F</i> (4,135) = 4,513	<i>p</i> <. 01	0,11
		Avd. 4 (M = 2,78, SD = 1,787)			
5.0	M = 2,46 SD = 0,706	Avd. 3 (M = 3,07, SD = 0,728)	<i>F</i> (4, 124) = 3,635	<i>p</i> <.01	0,10

Ut fra denne tabellen ser vi at på item 2.1 «Gjennom omorganiseringene ved HVO er den faglige styringsfunksjonen styrket», er det signifikante forskjeller mellom fellesadministrasjonen og to av avdelingene. Gjennomsnittsverdiene (M) viser at ansatte i avdelingene i større grad er uenige i utsagnet, og ikke opplever den faglige styringsfunksjonen som styrket.

Her viser imidlertid også resultatene at det er signifikante forskjeller *internt* mellom to av avdelingene (avdeling 1 (M = 2,31, SD = 0,602) og avdeling 2 (M = 3,05, SD = 0,669), der avdeling 2 i mye større grad enn avdeling 1 opplever at den faglige styringsfunksjonen ikke er styrket. Vi ser altså at avdeling 2 er den enheten som opplever omorganiseringen mest negativt i forhold til svekkelse av faglig styring.

Også på item 2.3 «Beslutninger er svakere forankret siden de ikke lenger blir fattet i kollegiale beslutningsorgan» finner vi signifikante forskjeller mellom avdelingene (men *ikke* mellom fellesadministrasjon og avdelinger). Forskjellene er signifikante på  $p < .01$  nivå ( $F(4,126) = 3,795, p = 0,006$ ), mellom avdeling 1 (M = 2,56, SD = 0,629) og avdeling 4 (M = 1,67, SD = 0,866) og avdeling 3 (M = 1,95, SD = 0,660). Dette vil si at avdeling 1 i mindre grad enn de to andre avdelingene opplever at beslutningene er svakere forankret etter omorganiseringen.

På Item 2.5 er det signifikante forskjeller på  $p < .001$  nivå både mellom fellesadministrasjonen og to av avdelingene (se tabell 16), og mellom avdeling 1 (M = 1,63, SD = 0,719) og avdeling 2 (M = 2,45, SD = 0,739). Her er det avdeling 1 som i størst grad mener at Høgskolen nå «styres som en bedrift der effektivitet og økonomiske resultater er det avgjørende». Fellesadministrasjonen er sammen med avdeling 2 mest uenige i denne påstanden.

Item 2.6 inneholder påstanden at «Omorganiseringene har styrket de ansattes innflytelse ved Høgskolen». Her er det signifikante forskjeller på  $p < .001$  nivå ( $F(4,124) = 5,411, p = .000$ ), både mellom fellesadministrasjonen (se tabell 16) og avdeling 2 og 3, og mellom avdeling 1 (M = 2,75, SD = 0,447) og avdeling 2 (M = 3,36, SD = 0,581). Dette innebærer at innad blant avdelingene, er det ansatte på avdeling 1 som opplever mest styrking av sin innflytelse etter omorganiseringen, mens ansatte fellesadministrasjonen er de som er *aller* mest enige i at deres innflytelse har blitt styrket.

På spørsmålet om hvorvidt omorganiseringen har ført til endringer i grad av handlingsrom/ autonomi på seksjon/institutt i forhold til overordnede beslutningsnivå (item 3.3) er det også signifikante gruppeforskjeller ( $F(4,121) = 6.223, p = .000$ ). Her var svaralternativene kodet som 1= klart større enn tidligere, 2 = omtrent som tidligere og 3= klart mindre enn tidligere). Ut fra gjennomsnittverdiene ser vi at her er avdeling 1 mest positive av alle (også mer enn fellesadministrasjonen) og mener at deres grad av handlingsrom/autonomi internt på seksjonen/instituttet er klart større enn tidligere.

ANOVA viser også signifikante forskjeller mellom denne avdelingen om avdeling 3 ( $M = 2,21$ ,  $SD = 0,559$ ) og avdeling 4 ( $M = 2,22$ ,  $SD = 0,441$ ), der de to siste avdelingene i mye større grad ser ut til å oppleve handlingsrommet/autonomien på instituttnivå som klart mindre enn tidligere.

Item 4.1 inneholder utsagnet «Enhetlig ledelse styrker de faglige oppgavene». Også her er det signifikante gruppeforskjeller på  $p = .001$  nivå ( $F(4,134) = 4,932$ ). Her skiller fellesadministrasjonen seg fra tre avdelinger (se tabell 16) mens det ikke er noen signifikante forskjeller mellom avdelingene her.

På utsagnet «Enhetlig ledelse har ført til et klarere ansvarsforhold ved avdelingen» (item 4.2) er det signifikant på  $p < .05$  nivå ( $F(4,134) = 3,145$ ,  $p = 0,017$ ). Slik svaralternativene er kodet 1 = svært enig – 5 = svært uenig), viser gjennomsnittsverdiene at fellesadministrasjonen er svært enig i dette, og i signifikant større grad enn avdeling 3. Her er det ingen forskjeller mellom avdelingene.

Item 4.6 «Enhetlig ledelse forbedrer informasjonsflyten ved Høgskolen» er det signifikante gruppeforskjeller på  $p < .01$  nivå ( $F(4,135) = 4,513$ ,  $p = 0,002$ ), der fellesadministrasjonen skiller seg fra to av avdelingene ved at de er mye mer enige i utsagnet. Det var ingen signifikante forskjeller mellom avdelingene her.

Til slutt viste ANOVA at spørsmålet «I hvilken grad har omorganiseringen bidratt til å løse sentrale utfordringer for organisasjonen?» (item 5) gir signifikante gruppeforskjeller på  $p < .05$  nivå ( $F(4,124) = 3,635$ ,  $p = 0,008$ ). Igjen ligger forskjellen mellom fellesadministrasjonen om avdelingsnivået (denne gang avdeling 3), og der de administrativt ansatte i større grad enn de faglige ansatte ser ut til å være enige i at omorganiseringen har løst sentrale utfordringer for Høgskolen.

### 5.3.5 Oppsummering:

T-testene viste i all hovedsak at de vesentligste forskjellene i svarfordelingen ligger mellom menn og kvinner, der kvinner opplever omorganiseringen som mer positiv for Høgskolen enn det menn ser ut til å gjøre. Videre fant jeg også at det er flere signifikante forskjeller mellom faglige og administrativt ansatte på en rekke av spørsmålene, og der administrativt ansatte i større grad opplever at omorganiseringen har hatt gunstige effekter på organisasjonen. ANOVA bekrefter disse funnene i store trekk, og identifiserer hovedsakelig forskjeller mellom ansatte i fellesadministrasjonen og ansatte ved de ulike avdelingene, der fellesadministrasjonen jevnt over ser ut til å oppleve omorganiseringen som mer positivt for organisasjonen enn det de faglig ansatte gjør. Dette gjelder både forhold som faglig autonomi, medbestemmelse og informasjonsflyt. Det er imidlertid ikke noe entydig hvilken av avdelingene som skiller seg fra fellesadministrasjonen på de ulike spørsmålene, og det er heller ikke entydig mellom hvilke avdelinger det ser ut til å være størst forskjeller. En kan likevel si at det ser ut til å være en svak tendens til at avdeling 1 ligger nærmere og avdeling 3 ligger fjernere fra fellesadministrasjonen i sine svarfordelinger enn det resten av avdelingene gjør. Det er likevel verdt å merke seg at på spørsmål som ber de ansatte om å sammenligne situasjonen på Høgskolen før og etter endring, er det i all hovedsak «ingen endring» som dominerer som svaralternativ. Dette er interessant i forhold til å drøfte hvor stor betydning overgangen fra delt til enhetlig ledelse på avdelingsnivå faktisk har for de ansatte i deres yrkeshverdag.



## 6 DISKUSJON:

Det overordna forskningsspørsmålet i denne studien var: **Hvordan oppleves endringen fra delt til enhetlig ledelse blant ledere og ansatte ved en statlig høgskole?** Herunder ønsket jeg å se nærmere på 1) de ansattes opplevelse av faglig medbestemmelse og autonomi 2) i hvilken grad endringen kan sies å ha fungert etter intensjonene som formulert av styret ved Høgskolen.

For å diskutere det første punktet, vil empiriske data på gruppeforskjeller mellom faglig og administrativt ansatte være sentrale. Disse dataene vil bli koblet opp mot andre undersøkelser som har anvendt samme spørrebatteri, og mot teori som sier noe om administrativ og faglig ledelse. Her vil også Evetts (2009) sine begreper om organisasjonell og yrkesmessig profesjonalitet være sentrale. Selv om det er en del av spørsmålene som ikke adresserer enhetlig og delt ledelse direkte (for eksempel står det bare «de senere års omorganiseringer»), mener jeg likevel at det er denne overgangen i ledelsesform det i stor grad handler om, da det har vært få andre endringer i organisasjonen som kan sies å ha hatt betydning for medbestemmelse, informasjonsflyt og faglig autonomi.

Når det gjelder det andre punktet, vil ikke dette kunne besvares empirisk på samme måte som det første punktet, men det er likevel interessant å se på funnene mine i lys av hva styret ved Høgskolen formulerte som viktig for omorganiseringen. Her er spesielt deres argumentasjon om fordeler og ulemper ved enhetlig og delt ledelse sentrale. Jeg vil i tillegg bruke teori om NPM for å belyse hva som er intensjonene ved denne måten å styre og lede virksomheter på. Her vil også accountability være et sentralt begrep.

### 6.1 De ansattes opplevelse av overgangen fra delt til enhetlig ledelse og hvordan dette har påvirket deres medbestemmelse og faglige autonomi

I 1995 la loven om universitet og høyskoler opp til delt ledelse i sektoren. Argumentet som ble brukt var at man skulle styrke den faglige ledelsen. Den valgte rektoren ble leder for institusjonsstyret mens direktør ble leder for administrasjonen. Direktøren fikk mer makt enn tidligere og et klarere ansvar. Administrasjonen fikk i oppgave å forberede styresaker og iverksette styrevedtak. Slik ble det også videre ned i organisasjonen der dekan ble leder for

avdelingsstyret og kontorsjef ble leder for administrasjonen med tilsvarende oppgaver som toppledelsen. Der den valgte dekanen var leder for avdelingsstyret og kontorsjefen og administrasjonen på avdelingene fikk ansvar for å forberede styresaker og iverksette styrevedtak. Videre var det på høgskolen valgte instituttledere som hadde ukentlig ledermøte med dekan men hadde ikke egen administrasjon. Fakultetsadministrasjonen fikk ansvar også for instituttnivået.

Dersom vi ser på medbestemmelse og kollegialitet i organisasjonen er det i min organisasjon kun dekan som ikke blir valgt etter omorganiseringen. Samtidig er avdelingsstyret avviklet og erstattet med avdelingsråd som kun er rådgivende ovenfor dekan. Dette har gitt dekan mye mer makt enn før og som nevnt tidligere vil lojaliteten til dekanen mest sannsynlig ligge hos rektor og direktør som har instruksjonsmyndigheten. Det er også der dekanen får sin legitime styringsrett fra. Det demokratiske underskuddet vil derfor ligge på institutt og avdelingsnivå i forhold til nærmeste leder. Det er derfor interessant å se hva funnene sier om nettopp dette med opplevd medbestemmelse på ulike nivåer.

### 6.1.1 Opplevd medbestemmelse på ulike nivåer – forskjeller mellom grupper av ansatte

Dersom vi ser på funnene i undersøkelsen viser spørsmålet om hvorvidt de ansatte opplever sin mulighet for medbestemmelse som forbedret eller forverret etter omorganiseringen (item 1.3), kommer det frem at vi etter sju år med enhetlig ledelse er det flest (37.9%) som svarer at det er ingen endring, mens (28,9 %) svarer at det er en forverring. Her er det også en signifikant kjønnsforskjell der kvinner svarer mer positivt enn menn. Dersom vi sammenligner disse resultatene med funnene fra den tidligere undersøkelsen (Homme & Brekke, 2012), er det i all hovedsak en positiv utvikling (om enn noe svak), ved at i den gamle undersøkelsen var hele 41,4% som svarte at det var en forverring i deres mulighet for medbestemmelse. Det er vanskelig å si noe om hva dette eventuelt kan skyldes, men her kan en kanskje tenke seg at det tar tid i innarbeide nye påvirkningskanaler for medbestemmelse?

Når det gjelder påstanden om at «Beslutninger er svakere forankret siden de ikke lenger blir fattet i kollegiale beslutningsorgan», er hele 74 % av respondentene i min undersøkelse enige i dette. Det er tilnærmet likt funnene til Homme og Brekke (2012). Min undersøkelse viste også signifikante forskjeller mellom ledere og medlemmer av

avdelingsråd/Høgskolestyret. Det vil si at ansatte i lederstillinger i mindre grad enn medlemmer i avdelingsråd og høgskolestyre opplever en svekkelse av måten beslutninger er forankret på som en følge av at kollegiale beslutningsorganer er fjernet. De fagansatte som altså er i posisjon til å påvirke systemet, savner den kollegiale legitimiteten i prosesser. Dette støttes av Stensaker et al. (2013) som peker på at enhetlig ledelse der kollegiale beslutningsorganer kun har rådgivende myndighet, medfører en styrking av top-down styring. Likevel, sier de, kan en i prinsippet tenke seg at både ansatte og valgte faglige ledere kan ha legitimitet som leder knyttet til sin faglige posisjon, og rollen som faglig autoritet kan således være litt tvetydig og ikke automatisk knyttet til ledelsesmodeller.

Videre ser vi at på utsagnet om at «Omorganiseringen har styrket de ansattes innflytelse ved høgskolen» (item 2.6), svarer hele 82,9 % at innflytelsen er svekket. Også her er det tilnærmet likt resultat med Homme og Brekke (2012). I min undersøkelse er det også en signifikant kjønnsforskjell der kvinner er mer positive enn menn, og opplever i større grad at deres innflytelse er styrket. Det er også signifikante forskjeller mellom avdelingene. Det er vanskelig ut fra det empiriske grunnlaget som foreligger å sin noe mer om årsakene til disse forskjellene, men det kan tenkes at forskjellene i opplevd innflytelse til en viss grad kan komme av hvordan de ulike dekanene utfører ledelse, og hvorvidt de tar hensyn til og er lydhøre ovenfor fagmiljøene og den enkelte ansattes ønsker og behov. Dette finner jeg støtte for i de åpne svarkategoriene, der Høgskolen blant annet blir beskrevet som et «dekanvelde» der mye beror på hvorvidt dekanen er åpen og demokratisk. Det skrives også at det er personavhengig hvorvidt en ledelsesform fungerer eller ikke og at det dermed er person vel så mye som posisjon som avgjør om en ledelses- eller styringsform fungerer hensiktsmessig. Dette støttes også av funnene til Lekve (2014) der mange av informantene sier at det er personen som er viktig og ikke om vedkommende er tilsatt eller valgt.

Samlet sett, tyder altså funnene i min undersøkelse på at de ansattes innflytelse i organisasjonen har blitt svekket, og da spesielt hos de faglig ansatte. Om vi sammenligner disse resultatene med rapporten til Hope og Rykkja (2011) som har anvendt samme spørsmål til å evaluere endring i ledelsesform ved NTNU og ved UiB, ser vi samme hovedtendens til at de ansatte opplever svekket innflytelse. Her svarer 55% av de ansatte ved NTNU at deres innflytelse er svekket, og dette gjelder likt både blant ansatte i lederposisjoner og andre ansatte. Ved UiB er det 43% som opplever at innflytelsen er svekket. Denne rapporten til Hope og Rykkja skiller imidlertid ikke mellom faglig og administrativt ansatte, slik som jeg har gjort i mine analyser. Ser er vi på NTNU sin målsetting med å innføre enhetlig ledelse var

det nettopp et mål å sikre tilstrekkelig grad av medvirkning og innflytelse. Begrepet tilstrekkelig er imidlertid veldig skjønnsmessig og vanskelig å operasjonalisere, og en måtte i så fall ha spurt de ansatte mer direkte om de opplever sin innflytelse som tilstrekkelig, og ikke bare som styrket eller svekket, dersom vi skulle hatt empirisk grunnlag til å si noe om hvorvidt endringen har fungert etter målsettingene. Uansett, vil det som Vabø (2003) påpeker, være en fare for at en sterkere toppledelse kan gå på bekostning av de faglige ansattes innflytelse på faglige beslutninger, noe som vil være negativt for deres motivasjon til å yte og bidra til produktivitet og nytenkning i organisasjonen.

### 6.1.2 Opplevelse av kommunikasjon og informasjonsflyt

Sentralt for opplevelsen av medbestemmelse, er også opplevelsen av kommunikasjon mellom ulike ledelsesnivåer. Som Hope og Rykkja (2011) peker på, var det for NTNU også et uttalt mål at overgangen til enhetlig ledelse skulle lage en tettere kommunikasjon mellom nivåene. I min undersøkelse er det ikke målt en forbedring av kommunikasjonen mellom styringsnivåene (item 1.4), og flesteparten (37,9 %) mener at det er ingen endring her etter overgangen til enhetlig ledelse. Det er 16,7 % av de ansatte som opplever en forbedring, mens 13,0 % mener at det har blitt verre. Hos Homme og Brekke (2012), var det betydelig flere (35,7 %) som mente at omorganiseringen hadde ført til en forverring i kommunikasjonen (14,9 % opplevde en forbedring, noe som er nokså likt som hos meg). Det ser altså ut til at det nå er langt færre som opplever en uttalt forverring, selv om det heller ikke er særlig mange flere som opplever en uttalt forbedring. Dette trekker i retning av et mer nøytralt syn på hvordan endring i ledelsesform påvirker kommunikasjonen i organisasjonen.

Også informasjonsflyt mener jeg må sees i sammenheng med kommunikasjon. I min undersøkelse svarer over 51% at de ikke opplever noen endring i informasjonsflyt på Høgskolen generelt (item 1.6). På utsagnet «enhetlig ledelse forbedrer informasjonsflyten ved Høgskolen» (item 4.5) er 39,3 % av de ansatte uenige i dette. Kun 28.1 % sier at de er enige i at enhetlig ledelse gir bedre informasjonsflyt. Når de så får spørsmål om hvorvidt enhetlig ledelse bedrer informasjonsflyten på *avdelingene* (item 4.6) er bildet mer positivt, og hele 45 % er enige/svært enige i at enhetlig ledelse forbedrer informasjonsflyten på avdelingsnivået. Dette er også en positiv utvikling sammenlignet med funnene hos Homme og Brekke (2012), der 47,5 % var uenige i at informasjonsflyten hadde blitt forbedret på Høgskolen generelt, og

42,6 % var uenige i at den hadde blitt forbedret på avdelingsnivå spesielt (36,4 % var enige/svært enige i at den hadde blitt bedret).

At man nå opplever en forbedret informasjonsflyt på avdelingsnivået er etter min mening positivt, i og med at det er på dette nivået overgangen fra delt til enhetlig ledelse har funnet sted. Kanskje kan denne positive effekten og bedringen i informasjonsflyt skyldes at rollene har blitt klarere da dekan både er administrativ og faglig leder. I og med at informasjonsflyten skal følge ledelsesstrukturen på høghskolen, går nå all informasjon gjennom dekanen, mens det tidligere under delt ledelse var slik at informasjonen til og fra avdelingsadministrasjonen gikk gjennom kontorsjefen og den faglige informasjonen gikk gjennom dekan.

I lys av dette er det interessant å merke seg at min analyse viser signifikante forskjeller mellom administrativt ansatte og faglig ansatte på spørsmålet om hvorvidt enhetlig ledelse har ført til bedre informasjonsflyt ved avdelingene. Her svarer de administrativt ansatte mer positive enn faglige. En kan da sette det litt på spissen og spørre om det er kontorsjefen som også har blitt dekan eller om det er dekanen som også har blitt kontorsjef? Som Larsen, Maassen og Stensaker (2004) uttrykker det så har enhetlig ledelsesstruktur en tendens til å bli kun administrativ ledelse (s.24), og dette kan kanskje være med på å forklare hvorfor de er de administrativt ansatte som er mest tilfredse med informasjonsflyten etter overgangen til enhetlig ledelse.

### 6.1.3 Enhetlig ledelse - klarere rolleforståelse i faglig og administrativ ledelse?

Dersom vi så prøver å koble dette med informasjonsflyt til en klarere rolleforståelse, kan dette knyttes opp mot «hands-on» profesjonell styring som ett av kjerneelementene i NPM (Hood, 1991). Ser vi på spørsmål 4.3 i min undersøkelse: «Enhetlig ledelse har ført til klarere ansvarsforhold ved Høghskolen», mener 41,5 % av de ansatte at påstanden er riktig (31,7% svarte vet ikke). På spørsmål 4.2 «Enhetlig ledelse har ført til klarere ansvarsforhold ved avdelingen», er 41,7% av de ansatte enige i dette. I undersøkelsen til Homme og Brekke (2012) var svarfordelingen hhv 33,5 % og 42, 9% på enighet i påstandene, og det er således få endringer i svarfordeling her.

På spørsmål 4.3 om hvorvidt enhetlig ledelse har ført til klarere ansvarsforhold ved Høgskolen, fant jeg i min undersøkelse signifikante forskjeller mellom administrativt og faglig ansatte, og hvor de administrative i større grad enn de faglige opplever en styrket klargjøring av ansvarsforhold som følge av innføring av enhetlig ledelse. Det er her nærliggende å stille seg spørsmålet om dette kan ha sammenheng med at dekanen nå mer er en administrativ leder enn en faglig leder? Dersom vi ser på funnene til Hope og Rykkja (2011) svarer 29% av de faglig ansatte ved NTNU at enhetlig ledelse har ført til klarere ansvarsforhold, mens det hos lederne er hele 39% som mener det samme. Ved UIB er det 47% som mener det (her skilles det ikke mellom ledere og andre ansatte). Dette kan kanskje kobles opp mot autonomibegrepet, slik det forstås av Öberg (2011). Her er spenningen mellom det hun kaller «linjeorganisasjonens styringssystem» og «det kollegiale styringssystem» sentralt. Linjeorganiserings styringssystem representerer styring ovenfra og hviler på ideen om at høgskolen som offentlig virksomhet er forpliktet overfor forvaltningens lover og regler (juridiske forpliktelser) og at virksomheten også til en viss grad styres av økonomiske bevilgninger som de så har en viss lokal frihet til å omfordele og prioritere internt i virksomheten. På den andre siden finner vi den kollegiale styringen, som forfekter akademisk frihet og at det er faglige ansatte som best kan fatte faglige beslutninger og prioriteringer på mål og innhold for virksomheten. I delt ledelse er denne spenningen kanskje mer fremtredende, ved at selv om lederen (dekanen) er valgt nedenfra, kommer det formell oppdraget og ledelsesmandatet ovenfra. Dette mener Öberg opprettholder en viss balanse i organisasjonen. I enhetlig ledelse, vil derimot tyngdepunktet i større grad ligge på linjeorganisasjonens styringssystem.

I min undersøkelse er det to spørsmål som er relevante for å se på de ansattes opplevelse av autonomi /handlingsrom. Det ene er spørsmål 3.1, som spør om grad av handlingsrom /autonomi på avdelingen i forhold til overordnet beslutningsnivå, og spørsmål 3.3 som spør om grad av handlingsrom/autonomi på seksjonen/instituttet i forhold til overordnet beslutningsnivå. Her svarer en overveiende majoritet (hhv 77,2% og 70,6%) av de ansatte at dette er omtrent som tidligere (før omorganiseringen). På avdelingsnivå svarer 15,4 % at de opplever graden av handlingsrom/autonomi som klart mindre enn tidligere (7,3 % opplever den som klart større). På seksjons/instituttnivå svarer 17,5 % at handlingsrommet er klart større, og 11,1% opplever det som klart redusert. Selv om tendensen er svak, kan en

likevel se på dette som et uttrykk for at det er på seksjons- og instituttnivået at endringen merkes best.

Slik jeg ser det er dette et uttrykk for at enhetlig ledelse i større grad skyver ledelsesutfordringene og ansvaret nedover i systemet. Et eksempel er flytting av personalansvar fra avdelingsnivå (kontorsjef) til instituttnivå (instituttleder). Dette støttes av Møthe (2010a) som argumenterer for at det ikke er mulig å drøfte ulike styrings- og ledelsesformer i UH-sektoren på en objektiv måte, da dette er et normativt spørsmål som i stor grad avhenger av hva ulike aktører ser på som sektorens primære mål og mening. Han mener at hvorvidt en ser på det enkelte universitet og den enkelte høyskole som kun «et forvaltningsorgan, et autonomt representativt system eller en servicebedrift gir ulike målestokker for vurdering av styring og ledelse» (s. 59). Om en skal trekke dette langt, vil omorganiseringen fra delt til enhetlig ledelse i ytterste konsekvens kunne føre til at fagmiljøene bli leverandører av tjenester bestilt av Kunnskapsdepartementet og videre av institusjonsledelsen og avdelingsledelsen, med tildelte timer til undervisning og FOU og med sterk kontroll og måling av måloppnåelse. Dette vil da være i samsvar med hierarkisk, instrumentell rasjonalitet og legitimitet, og i mindre grad i samsvar med intensjonen om styrket faglig styring og autonomi.

## 6.2 Hvorvidt kan en si at omorganiseringen har fungert i samsvar med intensjonene?

Både hos Høgskolen i min undersøkelse og hos andre institusjoner (bla NTNU og UiB) som har innført enhetlig ledelse, var et av hovedmålene at enhetlig ledelse skulle styrke de faglige oppgavene. Interessant nok var dette samme mål som med innføringen av delt ledelse i sin tid. For å drøfte hvorvidt en kan si at omorganiseringen, og da primært overgangen fra delt til enhetlig ledelse kan sies å ha fungert etter intensjonene, må vi gå tilbake og se hvordan Høgskolen selv argumenterer for og imot. I styresak nr. 45 (2005) står det blant annet at «Fordelen med valgte ledere er at de har legitimiteten hos kollegaer i avdelingene» og det argumenteres for at valget av ledere i seg selv er en måte å stimulere til demokrati i organisasjonen på. Ulempen, slik som de beskriver det, er at det kan bli vanskeligere å fatte beslutninger når en kommer inn som valgt leder og «en blant likemenn». Dette er argumenter for og imot delt ledelse. Når det så kommer til gode argumenter for enhetlig ledelse snakkes

det om verdien av å «samle alle fullmakter på en hånd» og ha en leder som kan greie å ivareta både faglige krav og økonomiske hensyn med krav til inntjening og kostnadseffektivitet. Det pekes her på at faglige beslutninger har direkte innvirkning på økonomien (men ikke omvendt?). Det fremheves også fordelene med at tilsatte ledere lettere kan frigjøre seg fra kollegiale forpliktelser og således «tørre» å ta upopulære beslutninger i større grad enn det en valgt leder ville ha gjort. Ulempen med dette er at de ansatte kan oppleve det som mindre demokratisk, noe som er svært viktig i en organisasjon der «demokrati og diskurs er en verdi i seg selv» (Styresak nr. 45, 2005)

### 6.2.1 Styrking av faglig styringsfunksjon?

Som funnene i min undersøkelse viser, så er over 60 % av de ansatte uenige i påstanden om at den faglige styringsfunksjonen ved Høgskolen er styrket gjennom omorganiseringen (item 2.1). Det var også omtrent samme resultat i den tidligere undersøkelsen (Homme & Brekke, 2012). Jeg finner imidlertid signifikante forskjeller mellom administrativt ansatte og faglig ansatte, hvor de administrativt ansatte i mye sterkere grad opplever at den faglige styringsfunksjonen er styrket. Jeg finner også at det er signifikante forskjeller mellom avdelingene på dette spørsmålet. Denne variansen er det nok mange grunner til, og ut fra det foreliggende datamaterialet kan jeg ikke si så mye om dette, men gjennom de åpne svarkategoriene kan det se ut til at noe av forklaringen kan ligge på personnivå og være knyttet til hvordan den enkelte utfører ledelse, mer enn til ulike ledelsesmodeller i seg selv. Som Møthe (2010a) hevder, er det på avdelings- og instituttnivå at de ansatte har sin faglige og sosiale tilknytning, og at de ansatte derfor er mer opptatt av hvordan ledelsen utføres her enn av hvordan ledelsen utføres på institusjonsnivå.

Også spørsmål 4.1 i min undersøkelse: «Enhetlig ledelse styrker de faglige oppgavene», sier noe om dette, der 33,9 % av de ansatte er svært eller nokså uenige i denne påstanden. Dersom vi sammenligner med funnene til Hope og Rykkja (2011) svarer de faglig ansatte ved NTNU at 32% opplever en svekkelse av den faglige ledelsen (25% opplever ingen forskjell). Lederne ved NTNU er av samme oppfatning. Ved UIB mener 31% at den enhetlige ledelse har ført til en forbedring, mens 28% mener det motsatte. Her har dataene ikke skilt mellom administrativt ansatte og faglig ansatte. I min studie viser også svarfordelingen på påstanden om at omorganiseringen har ført til en styrking av den administrative styringsfunksjonen (item 2.2), svarer hele 66 % at de er enige i dette. Dersom en så skal



trekke en generell konklusjon ut fra både min studie og undersøkelsene ved NTNU og UiB, så ser det ut til at det primært er den administrative styringsfunksjonen som oppleves som styrket, og at de ansatte i stor grad opplever en svekkelse av faglige oppgaver, og ikke en styrking slik som intensjonen med innføringen av enhetlig ledelse opprinnelig var.

### 6.2.2. Bedre beslutningsdyktighet?

Som fremhevet i styresak nr. 45 (2005) var bedre beslutningsdyktighet fremhevet som et sentralt argument for enhetlig ledelse og tilsatt dekan. I spørsmål 4.5 i min undersøkelse «Enhetlig ledelse forbedrer beslutningsdyktigheten ved høgskolen», er de ansatte omtrent delt på midten i synet på dette, der 34 % er uenige og 31 % er enige i påstanden. Dette gjelder altså synet på beslutningsdyktigheten på sentralt nivå ved Høgskolen, og må ses på som mer indirekte berørt av endringen i ledelsesform på avdelingsnivå. I spørsmål 4.4 «Enhetlig ledelse forbedrer beslutningsdyktigheten ved avdelingen» er resultatet imidlertid helt annerledes. Her svarer over 50% av de ansatte at de er enige i påstanden. Her skiller mine resultater seg en god del fra den tidligere undersøkelsen til Homme og Brekke (2012) der det var bare 37% som var enige i påstanden. Dette kan kanskje tyde på at det har tatt noe tid å innarbeide økt beslutningsdyktighet? Jeg identifiserte også signifikante forskjeller mellom administrativt og faglig ansatte på dette spørsmålet, der de administrative i større grad er enige i at enhetlig ledelse styrker beslutningsdyktigheten ved avdelingen. Jeg fant ingen signifikante forskjeller mellom avdelingene her.

Samtidig må svarfordelingen og funnene på dette spørsmålet også ses i sammenheng med påstanden om at «beslutninger er svakere forankret da de ikke lenger blir tatt i kollegiale beslutningsorgan» (item 2.3). Her fant jeg i ANOVA både signifikante forskjeller mellom ansatte i lederstillinger og medlemmer i avdelingsråd (hvor sistnevnte i større grad opplever en svekkelse av måten beslutninger er forankret) og mellom avdelinger, der en avdeling skiller seg signifikant fra de tre andre i være mer uenige i påstanden. Dette kan tyde på at det er forskjeller i måten dekanene ved de ulike avdelingene utøver sin beslutningsmyndighet på, men her det også mye uforklart varians.

For å belyse funnene teoretisk, vil accountability begrepet være sentralt. Som Neby og Lindèn (2015) peker på, så kan accountability både forstås på en vid måte (som både juridisk

og moralsk/opplevd ansvar) og på en smal måte (som ansvar i form av myndighet eller mandat). I enhetlig ledelse vil dekanen i mye større grad enn i delt ledelse oppleve ansvar for å iverksette de tiltak som ledelsen krever, både som opplevd ansvar og juridisk. Før ville dekanen opplevd ansvar ovenfor de som har valgt vedkommende, og således hatt en sterk kollegial lojalitet. Denne måten å forstå accountability og ansvar på, fremmes også av Evetts (2009) gjennom begrepene organisasjonell og yrkesmessig profesjonalitet som idelatyper. Slik jeg forstår hennes argumenter, mener hun at innføringen av NPM styrker den organisasjonelle profesjonaliteten på bekostning av den yrkesmessige, og der det i mindre grad legges vekt på kollegialitet og faglig legitimitet.

### 6.2.3 Enhetlig ledelse for økt kostnadseffektivitet?

Økt kostnadseffektivitet ble fremhevet av Høgskolen (i styresak nr. 45, 2005) som et viktig argument for å innføre enhetlig ledelse der en kunne koble faglige og økonomiske interesser på en bedre måte enn tidligere. Dette er også et av de mest sentrale aspektene ved NPM (Hood, 1991). I min undersøkelse blir derfor påstanden om at «Høgskolen styres i dag i dag som en bedrift der effektivitet og økonomiske resultat er det avgjør ende» (item 2.5) sentralt for å diskutere hvorvidt de ansatte opplever at dette preger ledelsen ved Høgskolen. Her viser funnene at over 77% av de ansatte er enige i denne påstanden. Det var også resultatet i den tidligere undersøkelsen til Homme og Brekke (2012). På NTNU var det imidlertid betydelig færre (51 %) av de ansatte som var enige i påstanden (Hope et al., 2008). Dette trengs det ytterligere forskning for å forstå mer av årsakene til. En kan likevel spørre seg om opplevelsen de ansatte har av at effektivitet og økonomiske resultat er prioritert, er et intendert mål eller mer en utilsiktet konsekvens av å innføre ledelsesformer basert på NPM.

## 7 KONKLUSJON:

I denne studien har jeg replisert en evalueringsstudie knyttet til en større omorganisering ved Høgskulen i Volda (Homme & Brekke, 2012). Omorganiseringen innebar primært en overgang fra delt til enhetlig ledelse på avdelingsnivå, i tillegg til noen endringer i avdelingsstruktur. Funnene i min studie sammenlignes også på enkelte punkter med evalueringsstudier av endring i ledelsesform på NTNU og Universitetet i Bergen, der deler av samme spørrebatteri er brukt (Hope & Rykkja, 2011). Disse institusjonene er nok ikke direkte sammenlignbare med Høgskolen, da NTNU har innført enhetlig ledelse på alle nivå, mens UIB har innført enhetlig ledelse kun på instituttnivå. I tillegg er både størrelsen på institusjonene og organiseringen av institusjonene veldig ulike. Jeg mener likevel at dataene er med på å beskrive holdninger og erfaringer med overgang fra delt til enhetlig ledelse.

Diskusjonen rundt ledelse og styring i UH-sektoren har pågått i en årrekke, og polariserer seg gjerne rundt to ytterpunkt. På den ene siden er den humboldtske universitetsmodellen med et ideal om det frie kollegastyrte universitet, og på den andre siden er det instrumentelle universitet sterkt influert av NPM sine idealer om kostnadseffektivitet og resultatkontroll. Med referanse til Evetts (2011) argumenterer jeg i denne oppgaven for at disse to motpolene representerer henholdsvis yrkesmessig profesjonalitet med fokus på faglig autonomi og kollegial legitimitet, og organisasjonell profesjonalitet med fokus på hierarkisk organisert makt og beslutningstaking. Dette kobler jeg så til funnene som viser at de ansatte opplever at den administrative styringen har økt på bekostning av den kollegiale styringen. I tråd med dette viser funnene også at det er de administrativt ansatte som ser ut til å oppleve mest forbedringer ved omorganiseringen, mens de faglig ansatte merker forverring eller liten forskjell. Videre ser det ut til at de ansatte er mer opptatt av hvordan den enkelte leder utøver makt og lederskap, og at det beror mer på personlige egenskaper enn på om en leder er tilsatt eller valgt. Tilslutt viser sammenligningen mellom min studie og den forrige evalueringen i 2012, at det på noen spørsmål er en mer positiv tendens nå. Dette gjelder blant annet informasjonsflyt på avdelingsnivå og opplevd medbestemmelse. Det kan således tenkes at det tar tid å implementere slike ledelsesendringer i en offentlig institusjon og at det kan være en del av forklaringen.

Samlet sett kan en kanskje si at selv om enhetlig og delt ledelse representerer ulik forståelse av makt- og beslutningslinjer i organisasjonen, har styrking av faglig ledelse vært en fellesnevner for begge. Ut fra funnene både i denne og andre studier, ser det likevel ut til at

enhetlig ledelse har fungert dårligere enn delt ledelse i så måte. Det kan også være slik at enhetlig og delt ledelse fungerer godt eller dårlig avhengig av om det er innført på institutt-, avdelings- eller institusjonsnivå. Som Møthe (2010b) også sier, så ser man sjelden en rendyrket ledelsesmodell, men ofte en kombinasjon av enhetlig og delt ledelse på ulike nivåer. Videre indikerer funnene i min undersøkelse, at ledelsesinnhold og lederpraksis kan ha vel så mye å si som ledelsesform, for de ansattes opplevelse av medbestemmelse. En diskusjon av ledelsesform må kanskje derfor handle om *hvordan* og *hvorfor* enhetlig eller delt ledelse egner seg på ulike nivåer i organisasjonen, sett i lys av en overordnet hensikt om å styrke faglig ledelse.

## 8 LITTERATURLISTE

- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Busch, T. (2004). *Fra altruisme til egoisme : er den sosiale virkelighetskonstruksjon av profesjonene i offentlig sektor i endring?* TØH-serien (online), Vol. 2004:5.
- Busch, T. (2011). *Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2011.
- Busch, T., & Gustafsson, O. (2006). *Fra offentlig til privat virksomhet : en endring av identitet, rasjonalitet og legitimitet* TØH-serien (online), Vol. 2006:1.
- Christensen, T. (2003). *Regionale og distriktpolitiske effekter av New Public Management*. Oslo Retrieved from [www.regjeringen.no/no/dokumenter/underlagsrapporter/id105879/](http://www.regjeringen.no/no/dokumenter/underlagsrapporter/id105879/).
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development : theory and applications* (3rd ed. ed. Vol. 26). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8, 247-266. doi:10.1163/156913309X421655
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities.(Reconnecting Professional Occupations and Professional Organizations). *Current Sociology*, 59(4), 406-422.
- Fallan, L., & Pettersen, I. J. (2010). Mål og mening? – Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk økonomi & finans*, 27(01), 99-111.
- Fowler, F. J. (2009). *Survey research methods* (4th ed. ed. Vol. 1). Los Angeles: Sage.
- Gammelsæter, H., & Dimmen, Å. (1999). *Evaluering av høgskolereformen. Styringsstruktur og faglig ledelse i de statlige høgskolene* (8212012735). Retrieved from Oslo:
- Harg, M. (2010). *Handlingsrom for kvalitet : rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert handlingsrommet i universitets- og høyskolesektoren*. Oslo: Departementenes servicesenter.
- Homme, A., & Brekke, O. A. (2012). *Evaluering av organisasjonsmodell ved høgskulen i Volda*. (4). Retrieved from Bergen:
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Hope, K. L., & Rykkja, L. H. (2011). Mer slagkraftige og effektive universiteter? – Innføringen av enhetlig ledelse i universitetssektoren. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 27(02), 112-136.
- Hope, K. L., Rykkja, L. H., & Ringkjøb, H.-E. (2008). *Evaluering av styring og ledelse ved NTNU Rapport* (Rokkansenteret : online), Vol. 4, 2008.
- Høgskulen i Volda. (2005). Styresak 45/2005. Retrieved from <https://www2.hivolda.no/ressursar/styresaker/20051209sakliste.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kleven, T. A. (2008). Validity and validation in qualitative and quantitative research. *Nordic Studies in Education*, 28(03), 219-233.
- Langholm, S. (2002). "Humboldt-modellen" i Norge. *Nytt norsk tidsskrift*, 19(3), 241-257.
- Larsen, I. M., Maassen, P., & Stensaker, B. (2004). *Styring og ledelse av høyere utdanningsinstitusjoner: Nasjonale og internasjonale utviklingstrekk og erfaringer*.
- Larsen, I. M., & Skodvin, O.-J. (2002). *Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad* (Vol. 2002/02). Harstad: Høgskolen i Harstad.
- Lekve, K. (2014). *HiOA underveis mot strategiske mål? : ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus* Vol. 14/2014.
- Mausethagen, S. (2013). Accountable for what and to whom? Changing representations and new legitimation discourses among teachers under increased external control. *Journal of Educational Change*, 1-22. doi:10.1007/s10833-013-9212-y
- Møthe, S. (2010a). *Fusjoner i høyere utdanning* Rapporter (Høgskolen i Buskerud : online), Vol. nr. 82.

- Møthe, S. (2010b). *Rasjonalitet, organisering og klok ledelse i høyere utdanning* Rapporter (Høgskolen i Buskerud : online), Vol. nr. 74.
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 3, 129-148.
- Neby, S., & Lindèn, T. S. (2015). Fra ansvar til "accountability" og tilbake. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(4), 3-24.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rider, S., Sundberg, E., & Ahlbäck Öberg, S. (2014). Kollegialitet i konkrat: Rapport från Arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer, Vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap, 2014-05-20. Uppsala: Uppsala universitet.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode [Unity and Diversity – Social Science Research and Quantitative Methodology]*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Statens, p. Statens personalhåndbok. *Statens personalhåndbok*.
- Statens personalhåndbok. (2016). <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016>
- Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E., & Waagene, E. (2013). *Styring og strategi : betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid* Rapport (NIFU : online), Vol. 2013/43.
- Stjernø, S. (2008). *Sett under ett : ny struktur i høyere utdanning : utredning fra et offentlig utvalg oppnevnt av regjeringen 24. mai 2006 : avgitt til Kunnskapsdepartementet 22. januar 2008* Norges offentlige utredninger (tidsskrift : online), Vol. NOU 2008: 3.
- Vabø, A. (2003). Universiteter under forandring ; makt og motstand. *Sosiologisk tidsskrift*, 11(1), 75-85.
- Zeckhauser, R. J., Arrow, K. J., & Pratt, J. W. (1985). *Principals and agents : the structure of business*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Öberg, S. A. (2011). *Organisering av autonomi och universitetet som idé*. Uppsala: Uppsala universitet.

# Vedlegg

## Vedlegg 1

I 2011 engasjerte HVO Rokkansenteret til å gjennomføre ei evaluering av organisasjonsmodellen vår. Som ein del av evalueringa vart det gjennomført ei spørjeundersøking der alle tilsette hadde høve til å delta. Denne undersøkinga vil eg no replisere for bruk i ei masteroppgåve. Leiinga har gjeve meg løyve til å sende ut undersøkinga på nytt, og også til å bruke data frå forrige undersøking.

Eg håper at du vil ta deg tid til å vere med på undersøkinga, også om du er nyttilsett og ikkje var med sist. Undersøkinga er fullstendig anonym, og tek ca 5-10 minutt å svare på. Ta gjerne kontakt med meg om du har spørsmål. Lenkje til sjølve undersøkinga finn du her:

[LINK]

## Vedlegg 2

### Replisering av "Erfaringer med ny organisasjonsmodell ved HVO"

*Takk for at du tek deg tid til å svare på denne undersøkinga.*

*Dette spørjeskjemaet er det same som Rokkan senteret nytta i evalueringa av ny organisasjonsmodell i 2011. Resultata frå denne undersøkinga skal nyttast i mi masteroppgåve i offentlig leining ved Høgskulen i Hedmark. Er det noko du lurar på, så ta gjerne kontakt med meg. Undersøkinga er heilt anonym.*

*Med vennleg helsing*

*Tor Magnus Hopland*

Identiteten din vil vere skjult.

[Les om skjult identitet.](#) (I eit sprettoppvindauge)

**1) Det er knytt ei rekke mogelege endringar til seinare års omorganisering ved Høgskulen i Volda (HVO). I kva grad opplever du ei forbetring eller forverring når det gjeld følgande sider ved HVO?**

	Forbedring	Inga endring	Forverring	Veit ikkje
Min innflytelse i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iverksetjing av vedtak fatta på overordna nivå ved HVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dei tilsette si moglegheit for medbestemming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjonen mellom styringsnivåa ved HVO (seksjon/institutt/avdeling/høgskule)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Forbedring	Inga endring	Forverring	Veit ikkje
Samordning på tvers av seksjonar/institutt og avdelingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informasjonsflyten ved HVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ny avdelingsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2) I kva grad er du einig i følgjande mogelege effektar av dei seinare års omorganisering ved HVO?**

	Svært einig	Nokså einig	Nokså ueinig	Svært ueinig
Gjennom omorganiseringane ved HVO er den faglige styringsfunksjonen styrkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennom omorganiseringa ved HVO er den administrative styringsfunksjonen styrkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avgjerder er svakere forankra sidan dei ikkje lenger blir fatta i kollegiale beslutningsorgan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betydinga av samfunnet sine interesser over HVO er styrkt de siste årene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HVO styrast i dag som ei bedrift der effektivitet og økonomiske resultat er det avgjerande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omorganiseringane har styrkt dei tilsette sin innflytelse ved HVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3) Sammenlikna med tida før omorganiseringa, i kva grad meiner du følgjande forhold er endra:**

	Klart større enn tidlegare	Omtrent som tidlegare	Klart mindre enn tidlegare
Grad av handlingsrom/autonomi på avdelinga i forhold til overordna beslutningsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grad av samarbeid internt på avdelingsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grad av handlingsrom/autonomi på seksjonen/instituttet i forhold til overordna beslutningsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grad av samarbeid mellom institutt på ulike avdelingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4) Vurdering av betydninga av einskapleg leiing på avdelingsnivå**

	Svært einig	Nokså einig	Nokså ueinig	Svært ueinig	Veit ikkje/ ikkje aktuelt
Einskapleg leiing styrker dei faglege oppgåvene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einskapleg leiing har ført til klarare ansvarsforhold ved avdelinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Svært einig	Nokså einig	Nokså ueinig	Svært ueinig	Veit ikkje/ ikkje aktuelt
Einskapleg leiing har ført til klarare ansvarsforhold ved HVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einskapleg leiing forbetrar beslutningsdyktigheita ved avdelinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einskapleg leiing forbetrar beslutningsdyktigheita ved HVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einskapleg leiing forbetrar informasjonsflyten ved avdelinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einskapleg leiing forbetrar informasjonsflyten ved HVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) I kva grad har omorganiseringa bidratt til å løyse sentrale utfordringar for organisasjonen?

- I stor grad
- Til ei viss grad
- I mindre grad
- I lita grad

6) Ønsker du å utdjupe svaret nærare, kan du gje utfyllande kommentarar her:

◀
▶

7) Bakgrunnsspørsmål

8) Avdelingstilhøyrse:

- Avdeling for kulturfag
- Avdeling for mediefag
- Avdeling for samfunnsfag og historie
- Avdeling for humanistiske fag og lærerutdanning/Forskningscenter for skriftkultur
- Fellesadministrasjonen

9) Tidlegare avdelingstilhøyrse ved HVO (fram til ny avdelingsstruktur blei innført hausten 2011):

- Avdeling for mediefag
- Avdeling for samfunnsfag
- Avdeling for humanistiske fag/Ivar Aasen-instituttet
- Avdeling for lærerutdanning
- Fellesadministrasjon
- Ikkje aktuelt/var ikkje tilsett ved Høgskulen før ny avdelingsstruktur

10) Tidlegare høgskuletilknytning i Volda (dersom du var tilsett før høgskolereforma i 1994)

- Lærarhøgskulen
- DH
- Ikkje aktuelt/var ikkje tilsett på nokon av høgskulane før sammenslåinga

**11) Har du leiaransvar eller verv?**

- Leiarstilling, valt/tilsett (instituttleiar/dekan etc)
- Medlem av avdelingsråd/høgskulestyre
- Anna

**12) Spørsmål til alle**

**13) Stilling**

- Vitskapleg
- Administrativ

**14) Tilsettingsforhold**

- Fast
  
- Midlertidig

**15) Stillingsdel**

- Heiltid
  
- Deltid

**16) Kjønn**

- Kvinne
  
- Mann

Dei fylgjande kriteria må vere oppfylte for at respondenten skal få spørsmålet:

- (  If Stilling *equals* Vitskapleg
- )

**17) Kva type studieprogram underviser du ved? (fleire kryss mulig)**

- Årsstudium
- Bachelorgrad
- Mastergrad
- Lærarutdanning/PPU/barnehagelærarutdanning
- Anna

Dei fylgjande kriteria må vere oppfylte for at respondenten skal få spørsmålet:

- (  If Stilling *equals* Vitskapleg

• )

**18) Andel FOU**

- Under 25%
- 25-30%
- 31-40%
- 41-50%
- Over 50%

**19) Dersom du har øvrige synspunkt på omorganiseringa kan du gjerne skrive dei her:**



**20) Spørsmål som ikkje var med i den opprinnelige spørjeundersøkinga**

**21) Svarte du på spørjeundersøkinga i 2011**

- Ja
- Nei
- Hugsar ikkje
- Var ikkje tilsett i 2011