

**Reformer, ledelse og organisasjon**  
**Forskning om organisasjon og ledelse i**  
**helsetjenestene**  
**Solstrand 29-30. oktober, 2008**

**Ivar Bleiklie**

Institutt for administrasjon  
og organisasjonsvitenskap



UNIVERSITETET I BERGEN

# Regimeendring – Taking Power from Knowledge

Fra et politisk-profesjonelt regime

Til:

et konkurranseregime

eller

et politisk-administrativt regime?

# Endring i ATM-perspektiv

- A = Fra hierarki til nettverk?
- T = Fra skjønnsutøvelse til evidens?
- M = Fra byråkratisk reglestyring til mål- og resultatstyring?

# Tre perspektiver

- Network Governance – fokus på aktører (A)
- Neo-Weberianisme – fokus på formal rasjonalitet (T)
- NPM – fokus på trosforestillinger om bruk av styringsinstrumenter (M)

## Ledelse – håndtering av konkurrerende demokratiske styringsprinsipper

- Samfunnsstyre – forvaltningsstyre og bedriftsstyre
- Fagstyre
- Styring gjennom interessekonstellasjon (bedriftsdemokrati)

# Ledelse og organisering endringsdimensjoner

- Lederrekruttering – valg vs. ansettelse
- Forholdet mellom administrativ og faglig ledelse – delt vs. enhetlig ledelse
- Styrer/råd med rådgivende vs. besluttende myndighet

# Ledelsesformer ved universitet og høyskoler

## Variasjon

	Institusjon	Avdeling/ fakultet	Institutt
<b>Valgt delt</b>	<b>31 (5)</b>	<b>5 (1)</b>	<b>1 (1)</b>
<b>Valgt enhetlig</b>	<b>1 (1)</b>	<b>4* (2)</b>	<b>2* (1)*</b>
<b>Ansatt delt</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ansatt enhetlig</b>	<b>2</b>	<b>21* (2)</b>	<b>14* (5)*</b>
<b>Mangler styringsnivå</b>	<b>-</b>	<b>9 (1)</b>	<b>22</b>

- Valgfritt valgt enhetlig og ansatt ledelse
- Røde tall i parentes gjelder universitetene

# Ledelsesformer ved universitet og høyskoler

## Hovedmønster

	Institusjon	Avdeling/ fakultet	Institutt
<b>Valgt delt</b>	<b>31 (5)</b>	5 (1)	1 (1)
Valgt enhetlig	1 (1)	4* (2)	2*(1)*
Ansatt delt	5	-	
<b>Ansatt enhetlig</b>	2	<b>21* (2)</b>	<b>14* (5)*</b>
Mangler styringsnivå	-	9 (1)	22

\* Valgfritt valgt enhetlig og ansatt ledelse

## Konklusjon: faktiske endringer

- Bevegelse i retning av sterkere ledelse
- Formell svekkelse av de kollegiale, faglige beslutningsorganer
- Større vekt på institusjonenes sosiale og bedriftsmessige ansvar

## Hvem er positive til ansatte ledere?

- Akademisk kultur, institusjonell historie, individuell akademisk status, posisjon i organisasjonen, oppfatninger av ledelse og eksisterende lederordning påvirker holdning til ansatt versus valgt ledelse
- De som har ansatte ledere og opplever stort avstand til ledelsen, ønsker seg tilbake til valgt ledelse. De som opplever nærhet vil beholde ansatt ledelse
- De som har valgte ledere og samtidig mener at lederen har liten innflytelse foretrekker ansatt ledelse

## Konklusjon: holdninger til nye ledelsesformer

- Endringene har ikke skapt generell misnøye og mistillit til ledere
- Flertallet er tilhengere av valgte ledere
- Flertallet er tilfredse med og har tillit til lederne
- Faktiske nærhet til ledere viktigere enn ledelsesform
- Uformelle samtaler den viktigste måten å påvirke ledelsen på
- Vitenskapelig ansatte verdsetter strategisk lederskap mer enn faglig autoritet

## Betingelser for ledelse – Større handlingsrom (59%)

- Fra regel- til mål/bedriftsstyring
- Endret fagstyre/støtte til strategisk ledelse
- Svekket partsstyre

# Ledelse under nye betingelser

## Fokus på produksjons- og kvalitetsmål (T)

- kvalitetssikring, - studiestruktur, - ledelsesstruktur

## Opplevelse av økt konkurranse (A)

- konkurranse om studenter, mest for mindre institusjoner

## Insentivbasert finansiering (M)

- bedre muligheter for effektiv ressursbruk (75%), - økt produksjon av studiepoeng som viktigste virkemiddel (63%)

# Strategi og størrelse

## Jo mindre institusjon desto større endringer

- **Kontaktmønster**
  - mest endring for små og mellomstore institusjoner
- **Inntektssituasjon**
  - bedret for de store (75%), uendret for de små (81%)
- **Syn på ressursfordeling**
  - regionalpolitiske hensyn vs. studenttall

Betydningen av ulike sider ved Kvalitetsreformen i ulike typer av institusjoner etter antall ansatte.  
 Andel som svarer "meget sentralt". Prosent

	< 200	< 200 – 500 >	> 500
Nytt kvalitetssystem	84	88	81
Studiestruktur	64	44	69
Ny ledelsesstruktur	32	48	67
Internasjonalisering	48	32	31
Rekruttering	56	33	13
Informasjonsmateriell	28	17	13
N	21	21	12

# Strategier

- Akkreditering → Bli universitet – høyskoler med universitetsambisjoner (8 + 4)
- Være spesialist og lokal ressurs – høyskoler med regional orientering (13)
- Ranging → Bli bedre – institusjoner på universitetsnivå (14)

# Implikasjoner

- Større frihet kommer med klarere standardiserte rammebetingelser og klare forskjeller i inntektsgrunnlag
- Valg av strategi: statusjag og studiepoengjakt – hvor stor frihet?
- Fremtidens høyere utdanningssystem formes i spenningsfeltet mellom institusjon og fag

## Begrensninger ved styring fra oven

- Reformens virkemidler – ett av flere sett med styringssystem
- Nasjonale og internasjonale systemer for forskningsfinansiering
- Fag/disiplinbaserte systemer for arbeidsorganisering og kunnskapsoverføring

# Konklusjon

Forsøk på å skape helhetlig styring har vært nølende og ATM prinsipper avveies innen etablerte konfliktmønstre:

- Enhetlig styring (M) flises opp av (A)
- Strategisk konkurranse (A) motvirker transparens (T)
- Autonomien (A) begrenses av strukturerte valg (M)

# A T M

Fortjener fortsatt:

- studium
- refleksjon
- ettertanke

Da kan vi gjerne følge i andres spor ....

