

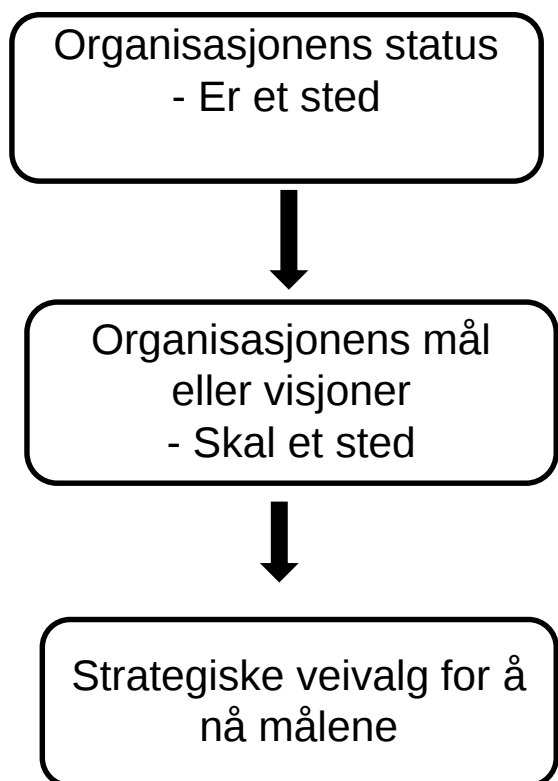
Lederskap: Ledelse og styring (ved NMBU)

Sigurd Rysstad
2018

Oversikt

- A. Lederskap: Styring og ledelse
- B. Et dilemma: Effektivitet vs. fornying
- C. Styring og ledelse i UH-sektoren. UMB/NMBU som eksempel
- D. Konklusjon

A1. Lederskap i organisasjoner



• Virkemidler:

Avdelingsstruktur, rolle/oppgave-spesifisering

- Beslutningssystem
- Retningslinjer
- Informasjons- og kontrollsystem
- Ressursfordelings- og belønningssystem

- Rekruttering til de ulike posisjoner

- Organisasjonskultur
(«mentale modeller», verdier og normer)
- Prioriteringer og korrigeringer

A2: Lederskap = Styring + ledelse

- Styring (administrasjon mv.):
Å få folk til å følge regler og gjøre ting *riktig*
- Ledelse:
Å få folk til å gjøre de *rette* tingene

Skape **orden**,
dvs. korrigere *avvik*:

- Instrukser, rutiner,
- Rapportering
- Opplæring
- Insentiver og sanksjoner

Sørge for «riktig» **retning**,
dvs. å håndtere *unntak*:

- Autoritet og skjønn
- Lederen må vurdere når han/hun skal følge, bryte eller endre regler
- Direkte, dialogbasert eller verdibasert

A3. Avgjørelser vs. beslutninger

- Administratorer tar **avgjørelser**

(«judgements»)

– Håndterer *avvik* i henhold til etablerte regler og verdier

- Ledere tar **beslutninger**

(«decisions»)

– Håndterer *unntak* ved hjelp av *nye* regler eller verdier

A4. Ledelse og styring:

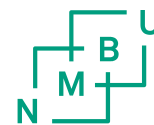
Komplementer og substitutter

- Komplementer:
 - Styring uten ledelse vet ikke hvor *den* skal
 - Ledelse uten styring kommer ikke noen vei
- Substitutter:
Styring kan *i noen grad* erstatte ledelse og omvendt

NB! Kan være fristende for «ledere» å erstatte ledelse med styring:

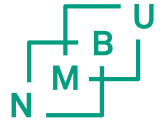
«Tryggere» å prøve å gjøre ting riktig, framfor å prøve å gjøre de rette tingene

B1: Effektivitet (forutsetter standardisering) vs. fornyelse (innebærer variasjon)



- Organisering som ikke bidrar til effektiv ressursbruk har i prinsippet ingen berettigelse
- Økt effektivitet forutsetter standardisering (reduisert variasjon) og repetisjon (stabilitet)
- Dilemma:
 - Fornyelse (innovasjon) innebærer økt variasjon – og kan derfor true effektiviteten på kort sikt
 - Men uten fornyelse vil organisasjonen på lang sikt dø
- Utfordring: Finne den «optimale» balanse mellom
 - Effektivitet vs. fornyelse/innovasjon(James March: «Exploitation vs. exploration»)

B2: Hvordan håndtere dette dilemmaet?

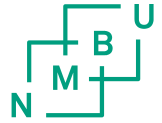


- «**Slakk**» er organisatoriske lommer av ledige/frie (relativt uforpliktete og ubundne) ressurser
 - Formålet med styring (kontroll og regulering) er å bekjempe «slakk»
 - Utøvelse av ledelse forutsetter «slakk», dvs. ledige ressurser.
- Organisasjoner som skal overleve på sikt må etablere en konstruktiv dynamikk mellom
 - «styring» (orden og effektivitet) og
 - «ledelse» (retning og fornyelse)
- På hvilke(t) organisatorisk nivå bør «ledelse» (disposisjonsrett til frie ressurser) utøves?
 - Sentralt, lokalt, individ?

C1: Styring vs. ledelse i UH-sektoren

- Før NPM: Hierarkisk regelstyring.
 - Departementet bestemte hovedtrekkene i institusjonenes studietilbud
 - Institutt**bestyrere** som regelforvaltere
 - «Slakk» på individnivå - selvledelse
- NPM I (ca. 1990): Målstyring
 - Rammebevilgninger til institusjonene ga større rom for ledelse
 - Institutt**ledere**
- NPM II (Kvalitetsreformen 2003-): «Kvasi-markeder»
 - Frihet til å opprette/nedlegge og dimensjonere studier
 - Resultatbasert finansiering (styring), men:
 - Ambisjon: «Strategiaktive styrer» og «profesjonelle ledere»

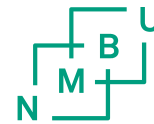
C2: NMBU: «Profesjonelle *ledere*» med hovedfokus på styring?



- NMBUs fakulteter styres i hovedsak gjennom:
 - «Interne priser» (budsjettmodell)
- De viktigste strategiske beslutninger er **delegert** til fakultetene (tilsetninger, emneportefølje, studieprogramprofiler etc.)
- Noen ledelsesbeslutninger tas på sentralt nivå:
 - Oppretting/nedlegging av studieprogram
 - Tildeling av opptakskvoter
 - Tildeling av strategiske midler

Husk: -Styring uten ledelse vet ikke hvor *den* skal

C2: NMBU-paradokset: Ressurssløsing til tross for mye styring



- «Kvasimarkeder» kan i prinsippet bekjempe «slakk» i organisasjoner
- Manglende koordinering/samordning av NMBUs fakulteter fører **imidlertid til dårlig ressursutnyttelse** (kfr. Colbjørnsenutvalget):
 - Fakultetenes/instituttene kamp om studiepoeng (=penger) er et *nullsumspill*
 - Beskjeden koordinering på tvers fører til dublerende kompetanse og dårlig kapasitetsutnytting (få studenter på mange emner)
 - Lite «slakk» til utøvelse av «ledelse» (beskjedne manøvreringsmuligheter), både sentralt og lokalt (og til «selvledelse» på individnivå)
- **Sentrale ledelsesbeslutninger ved NMBU**
 - **Mye krisehåndtering**, dvs. tiltak for å håndtere økonomiske problemer (tildeling av nye fullfinansierte studieplasser, fusjoner mellom «fattige» og «rike», etc.)
 - **Få og lite strategiske «strategiske satsinger»** (tiltak for å realisere nye muligheter)

D. KONKLUSJON

Ineffektiv styring og lite ledelse ved NMBU

- Mangelfull koordinering/samordning og stort kontrollbyråkrati fører til dårlig ressursutnyttelse
- «Ledelsestiltak» for å berge miljøer som ikke er økonomisk bærekraftige gitt en *selvvalgt* styringsmodell
- Lite midler til «strategisk ledelse» (utforske nye muligheter og evt. justere retningen) («exploration») pga. for lite slakk på alle nivå i organisasjonen
- «Profesjonelle» - i betydningen *ansatte* - ledere, men mye styring og lite ledelse