

Oslo, 8. februar 2018

NOTAT OM LEDELSESMODELL VED KUNSTHØGSKOLEN I OSLO

Stortinget gjorde april 2016 endringer i universitets- og høyskolelovens bestemmelser om utdanningsinstitusjonenes øverste ledelse, og fastsatte at normalordningen skal være at rektor tilsettes. Lovendringen trådte i kraft fra 1. juni 2016. Problemstillingen omtales gjerne som et spørsmål om hvorvidt rektor skal velges eller tilsettes. Imidlertid er problemstillingen mer omfattende enn som så, det er også to ganske ulike rektorroller knyttet til de to modellene, og organisasjonsmodellene rundt rektor har ulike muligheter i de to modellene. Problemstillingen kan også ha innvirkning på andre deler av organiseringen på øverste nivå i virksomheten. Ordningen med valgt rektor er knyttet til prinsippet om såkalt delt ledelse, som har vært normalordningen i høyere utdanning til nå, mens ordningen med tilsatt rektor er knyttet til prinsippet om såkalt enhetlig ledelse.

Kunnskapsdepartementet beskriver de to ordningene slik¹:

Ansatt rektor – enhetlig ledelse:

«Rektor blir ansatt på åremål, jf. uhl §§ 10-1 første ledd og 6-4 første ledd bokstav a. I en slik modell er rektor daglig leder både for institusjonens faglige og administrative virksomhet. I denne modellen vil det være mulig å ha prorektorer som kan ha det faglige og administrative ansvaret for hver sine områder, for eksempel utdanning eller forskning. En styringsmodell der institusjonen har ansatt rektor og ekstern styreleder omtales ofte som enhetlig ledelse på institusjonsnivå.»

Valgt rektor – delt ledelse

«I en modell med valgt rektor, er rektor styrets leder, og har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonen, jf. uhl. § 10-2 oppgaver og fullmakter. I denne modellen skal det være en administrerende direktør, dvs. universitetsdirektør eller høyskoleledende direktør. Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomheten innenfor de rammer styret setter. Direktøren kan delegere fullmakter til ledere i administrasjonen og på avdelingene/fakultetene. I modellen med valgt rektor vil prorektorene ikke kunne ha et administrativt ansvar, da det er administrerende direktør som skal ha det samlede ansvaret for administrasjonen. Modellen med valgt rektor som faglig leder og styreleder og en administrerende direktør omtales ofte som delt ledelse på nivå 1.»

Man kunne tenkt seg andre modeller, f.eks. en modell med ekstern styreleder og valgt rektor, eller en modell med tilsatt rektor som også er styreleder, men dette er altså ikke alternativer i gjeldende lov.

Det er bare prinsippene for den øverste ledelse, dvs. rektor, direktør og styre som er fastsatt i loven. Under dette øverste nivået kan institusjonene selv bestemme organiseringen, med noen unntak (f.eks. er det krav om opprettelse av et læringsmiljøutvalg og en klagenemnd.)

Styret ved Kunsthøgskolen i Oslo har i møte i februar 2018 vedtatt å sette i gang en utredningsprosess om spørsmålet om hvilken ledelsesmodell på institusjonsnivå (i betydningen valgt eller tilsatt rektor og delt eller enhetlig ledelse) institusjonen skal ha for framtida. Det er lagt opp til

¹ <https://www.regjeringen.no/contentassets/c055c60d7c754e35b2350b3078bc4138/horingsnotat-endringer-i-universitets-og-hoyskoleloven-som-folge-av-lov-om-statens-ansatte-forskriftsfesting-av-regler-om-tjenestetidsberegning-for-stipendiater.pdf>

at styret skal behandle saken i sitt møte i juni 2018, og at eventuell endring av modell får virkning fra og med høsten 2019.

I dette høringsnotatet presenteres de to modellene, med sikte på å klargjøre forskjellene mellom modellene og å redegjøre for de mest vanlige argumenter for og imot modellene. Notatet er organisert med følgende hovedinndeling:

- Kort historisk overblikk
- Departementets begrunnelse for lovendringen og argumenter i høringsuttalelsene - Spørsmålet om oppnevning av ekstern styreleder
- Ledelsesmodell ved andre institusjoner
- Ledelsesmodell ved Kunsthøgskolen fram til nå
- Hovedproblemstillinger og argumenter for og mot de to modellene
- Tabelloversikt med hovedtrekk i de to modellene
- Vedlegg: Utviklingen i lovbestemmelser om universiteter og høyskolars øverste ledelse siden 1995

Kort historisk overblikk

Den tradisjonelle styrings- og ledelsesmodellen ved universitetene har gjennom historien vært at institusjonen styres av et internt *kollegium*, normalt sammensatt av professorer, og at rektor var valgt av og blant disse, i en rolle som gjerne kalles *primus inter pares* (fremst blant likemenn). Denne modellen var også gjeldende for de vitenskapelige høyskolene som vokste fram utover 1900-tallet i Norge. En slik intern styringsmodell, uten ekstern «innblanding», har vært begrunnet i universitetenes og forskningens frie stilling. Det står fortsatt i gjeldende universitets- og høyskolelov at «*universiteter og høyskoler har [...] rett til å utforme sitt eget faglige og verdmessige grunnlag [...]*» og «*universiteter og høyskoler kan ikke gis pålegg eller instruksjoner om læreinholdet i undervisningen og innholdet i forskningen eller i det kunstneriske og faglige utviklingsarbeidet*». Ved andre typer utdanningsinstitusjoner, i perioder kalt regionale høyskoler, har det historisk vært ulike ledelsesmodeller og der har det vært mer vanlig med tilsatte rektorer. Det gjelder f.eks. de gamle lærerhøgskolene og de gamle musikkonservatoriene.

Universitets- og høgskoleloven av 1995 var den første felles loven for de statlige høyere utdanningsinstitusjonene i Norge. Der ble det som til 2016 har vært normalordningen for øverste ledelse ved utdanningsinstitusjonene fastsatt, nemlig ordningen med valgt rektor som også er styrets leder. Der ble det også innført at styrene ved utdanningsinstitusjonene skulle ha 2 – 4 eksterne styremedlemmer, oppnevnt av departementet. Ved en lovendring i 2002 ble antallet eksterne styremedlemmer fastsatt til 4 for alle institusjoner. Det skal for ordens skyld også nevnes at det, også før 1995, var innført valgte representanter også fra studenter og teknisk/administrativt tilsatte i styrene.

I 2005 kom en ny lov, universitets- og høyskoleloven (med y i stedet for g), som en felleslov for både statlige og private høyere utdanningsinstitusjoner. Her ble det innført en alternativ modell med tilsatt rektor og enhetlig ledelse. Det het i loven at styret med to tredjedels flertall kunne vedta å benytte den alternative modellen. Normalmodellen var fortsatt valgt rektor og delt ledelse. (Det skal bemerkes at reglene om dette gjelder bare for statlige institusjoner, private utdanningsinstitusjoner har alltid stått helt fritt til selv å velge sin styringsordning.) I 2005-loven ble det innført en justering når det gjelder valg av rektor, ved at det ble mulig å velge rektor blant alle institusjonens ansatte, ikke bare faglig ansatte i minst halv stilling, og ved at det også ble mulig å velge eksterne kandidater til rektor.

Fra 1. juni 2016 er det så kommet en lovendring som gjør modellen med tilsatt rektor og enhetlig ledelse til normalordningen, mens modellen med valgt rektor og delt ledelse videreføres som en alternativ ordning. Endring av ordning gjøres av styret med alminnelig flertall.

En mer detaljert gjennomgang av utviklingen i de aktuelle lovbestemmelsene framkommer i vedlegg til dette dokumentet.

Departementets begrunnelse for lovendringen og argumenter i høringsuttalelsene

I forslaget om lovendring framholdt departementet blant annet følgende:

Regjeringen mener at ekstern styreleder og ansatt rektor best legger til rette for rekruttering av den best kvalifiserte ledelsen.

Departementet mener at valgt rektor som også er styreleder, innebærer at mye myndighet og ansvar samles på én hånd. Departementet mener at dette vil kunne gå ut over institusjonens og styrets legitimitet. En valgt rektor som også er styrets leder, er sammen med administrerende direktør ansvarlig for forberedelse av styresaker, ledelse av styremøter og gjennomføring av styrets vedtak, og kan under visse omstendigheter gis delegert myndighet til å treffe beslutninger på hele styrets vegne utenom styremøter. Hun har på styrets vegne det overordnede ansvar for institusjonens virksomhet, inkludert tilsyn og kontroll med virksomheten. Dette innebærer i realiteten å skulle føre tilsyn med eget arbeid. Departementet mener også at en rektor på valg vil kunne ha utfordringer med å fatte avgjørelser som er upopulære, men nødvendige, for institusjonens videre utvikling.

Rektor og styreleder er tunge og viktige lederposisjoner i samfunnet. Ansettelse av rektor og utpeking av ekstern styreleder vil etter departementets syn sikre grundigere og mer åpne rekrutteringsprosesser til disse posisjonene. Kandidater ved rektorvalg har i praksis stort sett vært begrenset til ansatte ved institusjonen, selv om loven også i dag åpner for at personer som ikke er ansatt ved institusjonen kan velges. Erfaring viser at det ofte er få kandidater som stiller til valg som rektor, i mange tilfeller har det ikke vært mer enn én kandidat. Departementet mener at ansettelse av rektorer ved statlige høyere utdanningsinstitusjoner vil gi et bredere rekrutteringsgrunnlag, fordi også kandidater som ikke er ansatt ved institusjonene aktivt oppfordres til å søke slike stillinger.

Ved ansettelse av rektor krever loven at styret må sørge for at rekrutteringsprosessen organiseres slik at den sikrer faglig og ledelsesmessig legitimitet.

Universiteter og høyskoler er ikke en ensartet gruppe med tilnærmet like institusjoner, men en heterogen gruppe med store variasjoner i størrelse, ambisjoner, tradisjoner og prioriteringer. Departementet går derfor inn for at det fortsatt skal være mulig for institusjonene å fastsette at de skal fortsette med valgt rektor som styrets leder dersom det vurderes som det beste for institusjonen.

I høringsrunden forut for lovendringen er hovedsynspunktet fra de som ikke støtter lovendringen, at det ikke er nødvendig å ha en hovedmodell, men heller to likestilte modell er som institusjonene kan velge mellom. Imidlertid argumenteres det også mot de begrunnelser departementet har angitt for hovedmodellen. Særlig har mange reagert mot departementets argument om *at valgt rektor som også er styreleder, innebærer at mye myndighet og ansvar samles på én hånd*. Mange av høringsinstansene peker på at dette ikke er en korrekt beskrivelse, fordi direktøren har et selvstendig ansvar for saksforberedelse og iverksetting av vedtak. At saksforberedelsen skal skje i samråd med

rektor, innebærer ikke at det er rektors syn som skal fremmes i saksforberedelsen eller forslag til vedtak. Det er en vesentlig og grunnleggende egenskap ved delt ledelse i universiteter og høyskoler at direktøren har en selvstendig rolle og at rektor som styreleder ikke skal være bundet av direktørens forslag når en sak kommer til behandling i styret.

Flere av høringsinstansene påpeker også at det ikke finnes noe belegg for departementets argumenter om at tilsatt rektor og ekstern styreleder er bedre egnet til å fremme god ledelse. Det følgende utdraget fra Forskningsforbundets høringsuttalelse oppsummerer disse innvendingene:

Det er uheldig at departementet tar initiativ til å endre universitets- og høyskoleloven på dette punktet når dagens lovtekst ivaretar behovet for valgfrihet for institusjonene. Det eksisterer ikke noe belegg for at departementets forslag er bedre egnet til å fremme god ledelse enn dagens modell. Det påpekes i høringsnotatet at modellen med valgt rektor som samtidig er styreleder er problematisk fordi det gir en uheldig dobbeltrolle ved at rektor som styrets leder er ansvarlig for å forberede styresaker og gjennomføre styrets vedtak mv. Dette er imidlertid en feil beskrivelse av rollene i gjeldende lov der det er universitetsdirektøren som forbereder styresakene «etter samråd med» valgt rektor. I høringsnotatet fremholdes det også at: «En ansatt rektor vil etter departementets syn ha større legitimitet sett utenifra», samt at tilsetting av rektor vil føre til mer «åpne rekrutteringsprosesser». Forskerforbundet mener at departementet heller ikke her belegger argumentene som dermed fremstår mest som påstander. Departementet bidrar med dette initiativet til at det brukes energi på en unødvendig debatt som med fordel kunne vært brukt på mer konstruktive og faglige utfordringer.

Her medtas også et utdrag fra Universitetet i Oslo sin høringsuttalelse:

I høringsnotatet påpekes at en modell med rektor som samtidig er styreleder er problematisk fordi det blir en uheldig dobbeltrolle, som unngås når rektor ikke er medlem av styret. Det argumenteres med at mye myndighet og ansvar blir samlet på én hånd, da rektor som styrets leder er ansvarlig for å forberede styresaker, gjennomføre styrets vedtak mv.

I følge universitets- og høyskoleloven § 10-3 er det universitetsdirektøren som forbereder styresakene «etter samråd med» rektor. Som påpekt i KDs høringsnotat har administrerende direktør selvstendig myndighet og ansvar. Universitetsdirektøren har et selvstendig ansvar for det administrative, og er samtidig sekretær for styret og iverksetter styrets beslutninger, også utover det rent administrative. Dette er formalisert gjennom arbeidsavtalen med tilhørende resultatmål. Da ordningen med administrerende direktør ble formalisert (se Ot.prp. nr. 85 (1993-1994) Om lov om høgre utdanning) fremhevet departementet universitetsdirektørens (administrerende direktørs) rolle som særlig viktig.

For øvrig omhandler høringsuttalelsene i liten grad synspunkter på hvilken modell som er viktigst. Grunnen til det er at hovedinnholdet i lovendringen var spørsmålet om hvilken modell som skulle være hovedmodell, men det er fortsatt mulig å bruke begge modeller. Høringsinstansene har derfor i liten grad kommentert fordeler og ulemper med de to modellene.

Spørsmålet om oppnevning av ekstern styreleder

En annen lovbestemmelse som ble endret ved samme anledning, og som har vakt en viss diskusjon, er spørsmålet om hvorvidt institusjonene, innenfor modellen med tilsatt rektor og ekstern styreleder, skal kunne foreslå hvem som skal være styreleder.

I UH-loven av 2005 het det:

Forslag til eksterne styremedlemmer, herunder styreleder, og varamedlemmer for disse, fremmes av institusjonens styre.

I lovendringen er nå muligheten til å foreslå ekstern styreleder tatt bort. Ny formulering er:

Forslag til eksterne styremedlemmer og varamedlemmer fremmes av institusjonens styre.

Departementet begrunner dette slik:

Hvis institusjonene legger for stor vekt på hvem de tiltenker posisjonen som styreleder, kan dette påvirke øvrige kandidater som foreslås. Når institusjonene forespør personer om de er villige til å være kandidater til styreledervervet, kan det også skape forventninger som ikke nødvendigvis innfris. I mange tilfeller vil også flere kandidater kunne være aktuelle som styreledere. Samlet sett mener departementet at loven ikke bør pålegge institusjonene å foreslå hvem som skal utpekes som styreleder, og understreker at dette ikke vil hindre dialog om styreledervervet mellom institusjonene og departementet.

Endringen innebærer at institusjonen ikke lenger kan peke på hvem av de foreslåtte eksterne styremedlemmene som foreslås som styreleder, men institusjonene skal fortsatt foreslå like mange eksterne styremedlemmer som før. Departementet vil, som tidligere, ikke være forpliktet til å følge de forslagene som fremmes og står fritt til å oppnevne både styreleder og styremedlemmer som ikke er foreslått fra institusjonen.

Ledelsesmodell ved andre institusjoner

Etter lovendringen er det en del institusjoner som har behandlet spørsmålet om valgt eller tilsatt rektor:

- Universitetet i Oslo har vedtatt å fortsette med valgt rektor
- Universitetet i Bergen har vedtatt å fortsette med valgt rektor
- Universitetet i Tromsø har vedtatt å fortsette med valgt rektor
- Norges idrettshøgskole har vedtatt å fortsette med valgt rektor
- Norges handelshøgskole har vedtatt å gå over fra valgt til tilsatt rektor
- Universitetet i Stavanger har vedtatt å gå over fra valgt til tilsatt rektor
- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har vedtatt å fortsette med tilsatt rektor.

Ved de øvrige universitetene og vitenskapelige høgskolene, samt kunsthøgskolene, er situasjonen slik:

- Nord universitet har tilsatt rektor
- NTNU har tilsatt rektor
- Universitetet i Agder har valgt rektor
- Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo har tilsatt rektor
- Norges musikkhøgskole i Oslo har valgt rektor

Dette betyr følgende valg av styrings- og ledelsesmodell pr 2017:

Ansatt rektor – enhetlig ledelse	Valgt rektor – delt ledelse
Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo	Høgskolen i Molde, vitenskapelig høgskole i logistikk
Høgskolen i Innlandet	Høgskulen i Volda
Høgskolen i Sørøst-Norge	Høgskolen i Østfold
Høgskulen på Vestlandet	Kunsthøgskolen i Oslo
Nord universitet	Norges idrettshøgskole
Norges handelshøgskole	Norges musikkhøgskole
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet	Samisk høgskole
Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet	Universitetet i Agder
OsloMet – storbyuniversitetet	Universitetet i Bergen
Universitetet i Stavanger (fra 2019)	Universitetet i Oslo
	Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet

Kunsthøgskolen i Oslo har hatt både ansatt og valgt rektor siden etableringen av institusjonen i 1996. Kunsthøgskolens første rektor, Arvid Pettersen (1996-1999), ble valgt fra Kunstakademiet i forbindelse med opprettelsen av høgskolen i 1996. I neste rektoratsperiode ble Mette Newth (1999-2003) tilsatt, deretter ble Peter Butenschøn (2003-2007) tilsatt. I periodene for både Newth og Butenschøn var styringsmodellen datidens normalordning; delt ledelse. I 2007 ble Cecilie Broch Knudsen valgt før hun ble gjenvalgt 2011. I begge periodene til Broch Knudsen var det delt ledelse. Spørsmål om overgang til en modell med tilsatt rektor ble realitetsbehandlet høsten 2014, før Kunsthøgskolen skulle finne ny rektor etter Cecilie Broch Knudsen. Institusjonen besluttet å opprettholde systemet med valgt rektor for perioden 2015-2019, og Jørn Mortensen ble valgt våren 2015.

HOVEDPROBLEMSTILLINGER OG ARGUMENTER FOR OG MOT DE TO MODELLENE

Det kan fremføres en rekke synspunkter og argumenter både for og mot de to aktuelle modellene. Det kan være synspunkter og argumenter som gjelder modellene generelt, og det kan muligvis være synspunkter og argumenter som har spesiell gyldighet eller relevans for Kunsthøgskolen. Dette dokumentet tar ikke sikte på en fullstendig redegjørelse for eller drøfting av alle tenkelige momenter, og heller ikke å argumentere for en av modellene, formålet er først og fremst å presentere de viktigste problemstillingene, som grunnlag for at kunsthøgskolens ansatte og studenter kan gjøre seg opp en egen mening, og senere som grunnlag for at styret kan fastsette hva Kunsthøgskolens ledelsesmodell skal være i framtida.

I det følgende presenteres og kommenteres noen sentrale temaer. Avslutningsvis følger en oversikt som viser de viktigste forskjellene i tabellform.

Rekrutteringsprosess og rekrutteringsgrunnlag

De to modellene gir ulike rekrutteringsprosesser. Ved tilsatt rektor vil det normalt være en åpen utlysning der hvem som helst kan søke, mens det ved valgt rektor vil være en nominasjonsprosess der noen (ved Kunsthøgskolen minst 5 stemmeberettigede) må foreslå en kandidat. Ved utlysning av en rektorstilling der alle kan søke, vil det naturlig være flere søkere enn det vil være kandidater ved et valg, der det foregår en vurdering og utsiling av kandidater gjennom nominasjonsprosessen.

Tilhengerne av ordningen med tilsatt rektor argumenterer gjerne med at utlysning av rektorstillingen gir en åpnere rekrutteringsprosess og et bredere rekrutteringsgrunnlag enn ved valg av rektor. Departementet sier f.eks. i sitatet som er gjengitt innledningsvis i notatet at *«ansettelse av rektor og utpeking av ekstern styreleder vil etter departementets syn sikre grundigere og mer åpne rekrutteringsprosesser.*

På den annen side kan det framholdes at ved ordning med valgt rektor kan også eksterne kandidater velges, og bredden i rekrutteringsgrunnlaget avgjøres av hvilken nominasjonsprosess man legger opp til. At det noen ganger er svært få, eller kanskje bare en rektorkandidat ved valget, innebærer ikke at det ikke kan ha vært en bredere prosess der flere kandidater har vært vurdert. Som eksempel skal det nevnes at det ved rektorvalget ved KHiO i 2015 var flere eksterne kandidater inne i bildet.

Det er nok riktig at det ved tilsetting vil være flere åpne kandidater i siste runde, men det er vanskelig å slå fast at ordningen med tilsatt rektor egentlig gir bredere rekrutteringsgrunnlag.

Selv om det ved begge modeller er slik at rektor kan rekrutteres både internt og eksternt, er det en viss tendens i sektoren til at valgte rektorer i stor grad fortsatt rekrutteres internt, mens tilsatte rektorer i større grad rekrutteres eksternt.

Funksjonsperiode

I modellen med valgt rektor er valgperioden fire år, og rektor kan gjenvelges en gang. (I loven er dette formulert slik at den som har sittet som rektor sammenhengende i åtte år ikke kan gjenvelges.) I modellen med tilsatt rektor, tilsettes rektor på åremål for fire år. Tilsatt rektor kan tilsettes for maksimalt to perioder. Det må gjennomføres full utlysning for hver periode.

Man kunne tenke at det ved tilsatt rektor ville være bedre med åremålsperioder på seks år, som er en mer vanlig åremålsperiode, men ordningen er nå engang slik etter gjeldende lov slik at funksjonsperioden for rektor er fire år, både ved valgt og ved tilsatt rektor.

Rektors rolle

Rektors rolle er svært forskjellig i de to modellene.

I modellen med valgt rektor er rektor styrets leder, som på styrets vegne har det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor er institusjonens fremste representant utad og er ansvarlig overfor departementet som overordnet myndighet. I denne modellen er det direktøren og direktørens stab som har ansvar for forberedelse av alle saker for institusjonenes styringsorganer, og for iverksetting av de vedtak som gjøres.

I modellen med tilsatt rektor overtar rektor alle de oppgaver som ellers ligger til direktøren. Rektor er her verken leder av eller medlem av styret, men ivaretar oppgaven som styrets sekretær, samtidig som rektor er den operative leder av institusjonen og iverksetter styrets og andre styringsorganers vedtak. Se nærmere beskrivelse av de to rektorrollene i tabellen nedenfor.

Styreleders rolle

Styreleders rolle er lite beskrevet i UH-loven. I modellen med valgt rektor følger det for så vidt av beskrivelsen av rektors rolle, men i modellen med ekstern styreleder er det i realiteten ingen beskrivelse av styreleders rolle. Det må imidlertid legges til grunn at ekstern styreleder er den som først og fremst er ansvarlig overfor departementet som overordnet myndighet, mens rollen som institusjonens ansikt utad oftest vil ivaretas av rektor.

Direktørens rolle

I modellen med valgt rektor skal institusjonen ha en administrerende direktør. Administrerende direktør har ansvaret for den samlede administrative virksomheten, er sekretær for styret og skal forberede og gi tilrådning i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen. Direktøren er videre ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret og for den samlede økonomi- og formuesforvaltning.

I modellen med tilsatt rektor, er det ingen administrerende direktør. Alle oppgaver som er listet opp over, er i stedet lagt til den tilsatte rektor.

Konsekvenser for organisering for øvrig

De to ulike modellene vil også ha konsekvenser for organiseringen for øvrig.

Ved dagens modell ved Kunsthøgskolen, med valgt rektor og delt ledelse, er det et rektorat med prorektor som følger opp (fører tilsyn med) ulike deler av virksomheten. Direktøren, med sine administrative seksjonssjefer, men også med sitt administrative ansvar på avdelingsnivå gjennom dekanene, har ansvar for den samlede administrative virksomheten, herunder saksforberedelse for alle styringsorganer og iverksetting av de vedtak styringsorganene gjør. Prinsippet med delt ledelse gjelder altså både for forholdet mellom rektor og direktør og for forholdet mellom hhv rektors og direktørs nærmeste underordnede.

I en modell med tilsatt rektor og enhetlig ledelse vil dette ofte organiseres annerledes. Rektor er her både faglig og administrativ leder og en naturlig organisering, i alle fall ved en liten institusjon som Kunsthøgskolen, vil være at det under rektor vil være medarbeidere som på samme måte ivaretar både faglig og administrativ ledelse. F.eks. kan det være en viserektor (eller underdirektør) for utdanning som også leder det studieadministrative arbeidet og en viserektor (eller underdirektør) for KUF som også leder det KUF-administrative arbeidet. Disse vil normalt rekrutteres ved tilsetting etter ekstern utlysning, på samme måte som rektor. I en slik modell kan rektor også ofte ha en eller flere underordnede med delegert ansvar fra rektor for deler av administrasjonen.

Kompetanseprofil

Det er et spørsmål om hvilken kompetanseprofil som vil kreves dersom rektor skal tilsettes. I modellen med tilsatt rektor, ivaretar rektor det øverste administrative ansvaret, og det vil naturlig nok prege kvalifikasjonskravene ved utlysning av stillingen. Tilhengere av tilsatt rektor vil si at styret står fritt til å fastsette faglige kompetansekrav. Motstandere av tilsatt rektor vil peke på at den perfekte rektorkandidat som skal dekke hele den ønskede kompetansebredden for en tilsatt rektor

er vanskelig å finne, og at det til sist blir et avveinings spørsmål av hvilke kvalifikasjonskrav som skal vektlegges sterkest, og der den eksterne styreleder som skal lede tilsettingsprosessen vil ha stor innflytelse. Det er grunn til å tro at administrativ lederkompetanse og –erfaring vil måtte tillegges betydelig vekt, gitt det administrative ansvaret en tilsatt rektor er gitt etter loven. Det er mulig at dette momentet har større betydning ved små institusjoner med relativt liten administrasjon og få lederstillinger. Ved store institusjoner vil det være lettere å bygge et større lederteam rundt rektor.

Kollegiale organer

Kollegiale organer er betegnelsen på styringsorganer som f.eks. – ved Kunsthøgskolen - styret selv, studieutvalg og KUF-utvalg. Begrepet stammer fra den tid da det var kollegiet (normalt i betydningen professorene) som sto for styringen.

UH-loven sier ikke noe om andre styringsorganer enn styret. Det er dermed ingen holdepunkter i loven for at de to modellene gir spesielle utslag på hvordan institusjonene organiserer seg med kollegiale styringsorganer. Imidlertid er det noen tendenser til at kollegiale styringsorganer med beslutningsmyndighet får mindre betydning i modeller med tilsatt rektor, og i alle fall ved mindre institusjoner, der beslutningsmyndigheten i stedet legges til personer som innehar stillinger, mens organene i større grad får en rådgivende funksjon, i den grad de i det hele tatt opprettholdes.

Noen vil hevde at en ordning med kollegiale organer med beslutningsmyndighet er et helt vesentlig kjennetegn ved utdanningsinstitusjoner, og at dette sikrer faglig forankrede og demokratiske beslutningsprosesser. Andre vil hevde at en ordning der ledere med klare beslutningsfullmakter gir en bedre og, ikke minst, mer effektiv ledelse.

Styrets rolle

Styrets rolle er i prinsippet lik i begge modeller. Styret er i alle tilfeller institusjonens øverste organ, med ansvar for alle sider ved institusjonens virksomhet. Alle beslutninger som treffes av andre enn styret selv, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. I sin argumentasjon for at modellen med tilsatt rektor og ekstern styreleder skal være hovedmodellen, har departementet lagt til grunn at denne modellen best legger til rette for rekruttering av den best kvalifiserte ledelsen. Det må antas at departementet med dette mener at også styrelederfunksjonen på denne måten blir bedre ivarettatt og at styrearbeidet dermed får høyere kvalitet.

Styrets sammensetning

Styrets sammensetning er i prinsippet lik i begge modeller, med den forskjell at i modellen med valgt rektor er det tre faglig tilsatt medlemmer + rektor, mens i modellen med tilsatt rektor er det fire faglig tilsatte medlemmer og rektor er ikke medlem av styret. I begge modeller er det for øvrig ett medlem fra teknisk/administrativt ansatte, to studentmedlemmer og fire eksterne medlemmer oppnevnt av departementet. I modellen med tilsatt rektor oppnevner departementet en av de fire eksterne styremedlemmene som styreleder. Selv om sammensetningen i prinsippet er lik, kan noen hevde rimelig å si at den eksterne vekten er større i modellen med tilsatt rektor, ved at også styrelederen er ekstern.

Det kan være grunn til å nevne at det i begge modeller er mulig for styret å vedta annen styresammensetning. Det kan gjøres på to måter:

- Enten ved annen sammensetning (normalt flere medlemmer), der det sikres at ingen gruppe har flertall alene,
- eller ved at styret har et flertall av eksterne medlemmer.

Dette innebærer, i begge alternativer, at det er mulig å sikre større innslag av ekstern representasjon i styret enn ved normalmodellen, dersom man anser det for ønskelig, også uten ekstern styreleder.

Godværsmodell?

Modellen med valgt rektor og delt ledelse blir av noen omtalt som en «godværsmodell», der godt samarbeid mellom rektor og direktør er helt nødvendig. Andre vil hevde at modellen med ekstern styreleder og tilsatt rektor i like stor grad er en godværsmodell, og at et konfliktfylt forhold mellom ekstern styreleder og tilsatt rektor vil være minst like utfordrende.

NIFU rapport i 2013 – Styling og strategi

I 2013 gjennomførte NIFU på oppdrag fra Kunnskapsdepartementet en studie av hvilken betydning modellene har for lærestedenes strategiarbeid, etter at det i 2005 ble åpnet for at universiteter og høyskoler fikk mulighet til å velge mellom to hovedmodeller for styling- og ledelse på øverste nivå/lærestednivå.

Styringsmodellene synes i praksis ikke å ha noen spesiell betydning for hvilke saker som prioriteres og løftes frem ved lærestedene. Det skyldes for det første at saksforberedelse uansett styringsmodell er et anliggende ved lærestedene der rektor i begge modeller anses som den personen som skal drive prosessen, og der rektors personlige egenskaper og særegne trekk ved institusjonen er viktigere enn selve styringsmodellen når det gjelder å løfte frem og drive saker. For det andre synes styrer med ekstern styreleder ikke å fungere svært forskjellig fra styrer der rektor selv er styreleder. En tredje årsak er knyttet til det man kan kalle en administrativ logikk i en del saker som rutinemessig må behandles i styret uavhengig av styringsmodell.

Hovedtrekk i de to modellene

	Valgt rektor	Tilsatt rektor
Rekrutterings-prosess	Kandidater nomineres av minst tre stemmeberettigede. Det vil normalt foregå sonderinger med kandidater som likevel ikke munnar ut i nominering, og det vil være noen som kan tenke seg å bli rektor som ikke blir nominert	Åpen utlysning der alle kan søke. Mulig å ha letekomité for å motivere potensielle søkere til å søke.
Rekrutterings-grunnlag	Både ansatte og eksterne kandidater kan velges. I praksis svært få tilfeller av valg av eksterne kandidater.	Både ansatte og eksterne kan søke. I praksis noe mer vanlig at rektor rekrutteres eksternt enn ved valg.
Kompetansekrav	Det kan i reglement fastsettes krav om at man for å bli valgt må ha f.eks. førsteamanuensis- eller professorkompetanse. Det er mer vanlig ved andre	Styret fastsetter kompetansekrav i utlysningen av stillingen. I og med at tilsatt rektor har

	institusjoner, men det har ikke vært stilt slike krav ved KHiO.	andre oppgaver enn valgt rektor, vil det måtte legges andre og mer spesifikke kompetansekrav til grunn.
Vedtak om hvem som skal være rektor	Velges av ansatte og studenter.	Tilsettes av styret. Styret bestemmer om det skal gis innstilling og hvem som eventuelt skal innstille.
Funksjonstid	Fire år, maksimalt to perioder.	Fire år, maksimalt to perioder.
Tilsettingsform	Dersom den som velges allerede er tilsatt, er det å være rektor et verv innenfor vedkommendes stilling. Dersom det velges en ekstern kandidat, tilsettes vedkommende i åremålsstilling.	Tilsetting på åremål for fire år.
Rektors rolle iht UH-loven	<p>a) Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor, og i dennes sted prorektor, har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer og utvalg.</p> <p>b) Rektor avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte. Rektor kan også gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før det neste styremøte, og som ikke kan anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles. I sak om avskjed eller suspensjon kan rektor bare beslutte kortvarig suspensjon i tjenesten i påvente av styrets behandling.</p>	<p>(2) Rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.</p> <p>(3) Rektor er sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilråding i de sakene som legges frem for styret. Rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.</p> <p>(4) Rektor er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak, og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.</p> <p>(5) Rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.</p> <p>(6) Rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret</p>

		løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.
Administrerende direktørs rolle iht UH-loven	<p>(2) Direktøren er øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonene, innenfor de rammer styret fastsetter.</p> <p>(3) Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.</p> <p>(4) Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.</p> <p>(5) Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforlag¹ og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.</p> <p>(6) Er styret, rektor eller administrerende direktør i tvil om et styrevedtak vil ligge innenfor bestemmelser eller forutsetninger for bevilgningene m.m., skal departementet avgjøre tvilsspørsmålet.</p> <p>(7) Direktøren har generell anvisningsmyndighet og er legitimert til å utferdige bindende dokument om institusjonenes eiendommer, jf. § 12-3, så langt ikke annet følger av lov eller fremgår av vedkommende hjemmelsdokument.</p>	I modellen med tilsatt rektor er det ingen administrerende direktør. Rollen som administrerende direktør har i modellen med valgt rektor, er her overtatt av rektor.

Styreleders rolle iht UH-loven	<p>Følger av beskrivelsen av rektors oppgaver over. I tillegg noen Ingen spesifikk beskrivelse av styreleders oppgaver, bortsett fra enkelte formuleringer som gjelder begge modeller: noen enkelte formuleringer som gjelder begge modeller:</p> <p>Styret skal behandle saker i møte, med mindre styrets leder finner at saken kan forelegges skriftlig eller behandles på annen betryggende måte (§9-6 (1)).</p> <p>Styrets leder sørger for at styret holder møter så ofte som det trengs (§9-6 (2)). Styremøtene ledes av styrelederen, eller i dennes fravær av den styret utpeker som</p>
--------------------------------	--

	møteleder (§9-6 (7)). Ved stemmelikhet i andre saker enn valg er møteleders stemme avgjørende (§9-7 (2)).
Styrets oppgaver iht UH-loven	<p>Styrets oppgaver er likt beskrevet for begge modeller: § 9-1. Ansvar for institusjonens virksomhet</p> <p>(1) Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.</p> <p>(2) Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegere sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.</p> <p>§ 9-2. Styrets oppgaver</p> <p>(1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.</p> <p>(2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.</p> <p>(3) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.</p> <p>(4) Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.</p> <p>(5) Styret skal hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år.</p> <p>(6) Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid.</p>

Styresammensetning	<p>Normalmodellen er:</p> <p>Styret skal ha elleve medlemmer og bestå av fire medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer oppnevnt av departementet.</p> <p>Hvis rektor er valgt, er rektor styrets leder, og trer inn i styret i Departementet utpeker et av de eksterne styremedlemmene til stedet for ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og å være styrets leder. forskerstilling.</p>
--------------------	---

<p>For begge modeller gjelder:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Styret selv kan fastsette en annen styresammensetning. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene. - Styret selv kan fastsette at styret skal ha et flertall av eksterne medlemmer. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte og studenter skal være tilfredsstillende representert i styret.
------------------------------------	---

Vedlegg - Utviklingen i lovbestemmelser om universiteter og høyskolars øverste ledelse siden 1995

Universitets- og høyskoleloven av 1995

Rektors oppgaver

Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. [...] Rektor er institusjonens rettslige representant og institusjonens talsperson overfor offentlige myndigheter og allmennheten.

Valg av rektor

Rektor og prorektor velges for tre år om gangen. Valgbare som rektor og prorektor er institusjonens fast tilsatte i minst halv undervisnings- og forskerstilling.

Direktørens oppgaver

Direktøren er den øverste leder for den samlede administrasjon ved institusjonen, innenfor de rammer som styret fastsetter.

Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.

Direktøren er ansvarlig for iverksettingen av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.

Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap, og holder rektor og styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

Universitets- og høyskoleloven av 2005

I 2004 la regjeringen Bondevik, med Kristin Clemet som utdanningsminister, fram forslag til en ny universitets- og høyskolelov. Der ble det foreslått at enhetlig ledelse og ekstern styreleder skulle være obligatorisk for statlige utdanningsinstitusjoner. Med enhetlig ledelse mentes at rektor ikke lenger skulle være styreleder, men overta direktørens oppgaver som ansvarlig for saksforberedelse for styret og iverksetting av styrets vedtak. Departementet foreslo at institusjonene selv skulle bestemme om rektor skulle velges eller tilsettes.

Stortinget vedtok likevel å opprettholde den tidligere modellen med delt ledelse og valgt rektor som hovedmodell, men innførte en valgfri modell med tilsatt rektor og enhetlig ledelse. Vedtak om å gå over til den valgfrie modellen måtte ihht loven gjøres med to tredjedels flertall i styret. I hovedmodellen med valgt rektor og delt ledelse, ble det gjort en vesentlig endring ved at både samtlige av institusjonens ansatte og eksterne kandidater var valgbare som rektor. I det som ble universitets- og høyskoleloven av 2005 er de ulike tollene beskrevet slik:

Hovedmodellen:

Rektors oppgaver

Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. [...]

Valg av rektor

Både institusjonens ansatte og eksterne kandidater er valgbare som rektor. Styret kan fastsette nærmere regler om nominasjon av eksterne kandidater

Direktørens oppgaver

Direktøren er den øverste leder for den samlede administrasjon ved institusjonene, innenfor de rammer styret fastsetter.

Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.

Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.

Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.

Alternativ modell

(1) Styret kan vedta at rektor skal ansettes på åremål. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og hvem som skal innstille.

(2) Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

(3) Ansatt rektor er sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilråding i de faglige og administrative saker som legges frem for dette. Ansatt rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

(4) Ansatt rektor er ansvarlig for iverksetting av de faglige og administrative vedtak som treffes i styret, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.

(5) Ansatt rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.

(6) Ansatt rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

Lovendring i 2016

I desember 2015 fremmet regjeringen forslag om endring av hovedmodell for styring og ledelse ved statlige utdanningsinstitusjoner. Forslaget innebar å endre loven slik at tilsatt rektor og enhetlig ledelse blir normalmodellen, mens ordningen med valgt rektor og delt ledelse blir en alternativ modell som kan fastsettes av styret.

Stortinget vedtok i april 2016 lovendringen, i tråd med departementets forslag, men stortingskomiteen understreket at institusjoner som ønsker å fortsette med den modellen de har, ikke trenger å fatte nytt styrevedtak.

Ny lovbestemmelse trådte i kraft fra juni 2016. De sentrale bestemmelser lyder nå slik:

§ 10-1 Rektor

(1) Rektor skal ansettes på åremål med mindre rektor er valgt etter § 10-2. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal gis innstilling, og hvem som skal innstille.

(2) Rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

(3) Rektor er sekretær for styret og skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilråding i de sakene som legges frem for styret. Rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

(4) Rektor er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak, og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.

(5) Rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.

(6) Rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet.

§10-2 Valgt rektor

(1) Rektor kan utpekes ved valg dersom styret fatter vedtak om dette. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer.

Både institusjonens ansatte og eksterne kandidater er valgbare som rektor. Styret kan fastsette nærmere regler om nominasjon av eksterne kandidater. Hvis rektor er valgt, gjelder følgende om rektor:

a) Rektor er styrets leder. Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. (osv.)

§ 10-3. Institusjonens administrerende direktør

1) Dersom styret har vedtatt at rektor skal velges etter § 10-2 første ledd, skal det ved hver institusjon være en administrerende direktør.

Osv. om direktørens oppgaver i samsvar med lovteksten fra 2005.

(Dette notatet støtter seg på et notat fra NMH om ledelsesmodeller på NMH. Det er innhentet tillatelse til å bruke innholdet fra NMHs notat)