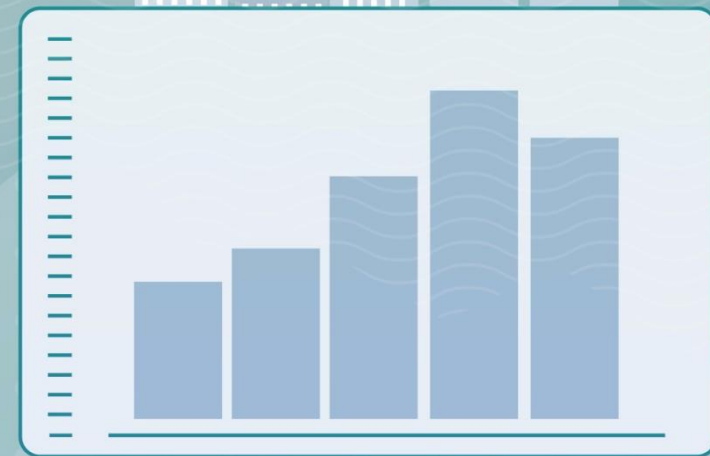


# USN før, nå og framover – bærekraftig organisering og tillitsbasert ledelse i UH-sektoren

USN Forskerforbundet

10.11. 2022

Ansgar Ødegård og Jon Reiersen



- Hva er tillit?
- Bør vi bry oss om tillit?
- Tillitsbasert ledelse – hvorfor er det så vanskelig?

# Norge – et tillitssamfunn?

20

Nyheter

Aftenposten

Ni av ti bedriftsledere har stor tillit til kundene sine. Derfor går alt så mye lettere i næringslivet.

## Høy tillit smører økonomien



Med egne ord

Victor D. Norman, professor i samfunnsøkonomi ved Norges Handelshøyskole



### Victor D. Norman Når tilliten står på spill

Jo mer vi kan stole på hverandre, desto mer kan vi bruke på å skape verdier istedenfor å kontrollere verdiskaperne.



Her er Adam Haraldsson (26) sekunder før han får øye på lommeboken som Aftenposten mistet i Asker sentrum.

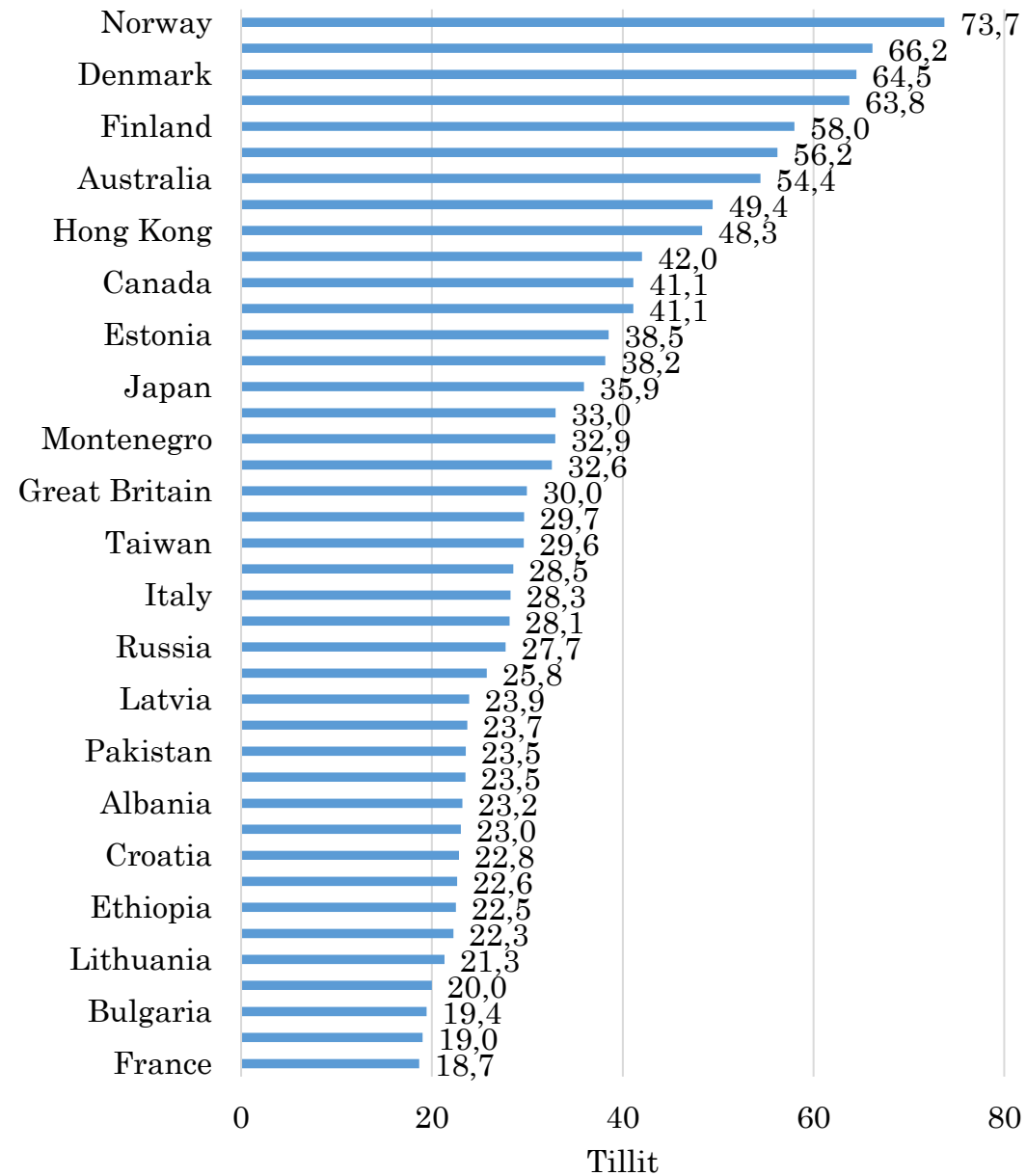
Den dagen nordmenn slutter å stole på hverandre, går økonomien på en alvorlig smell.

## Sannhetens øyeblikk

NMR ANALYS

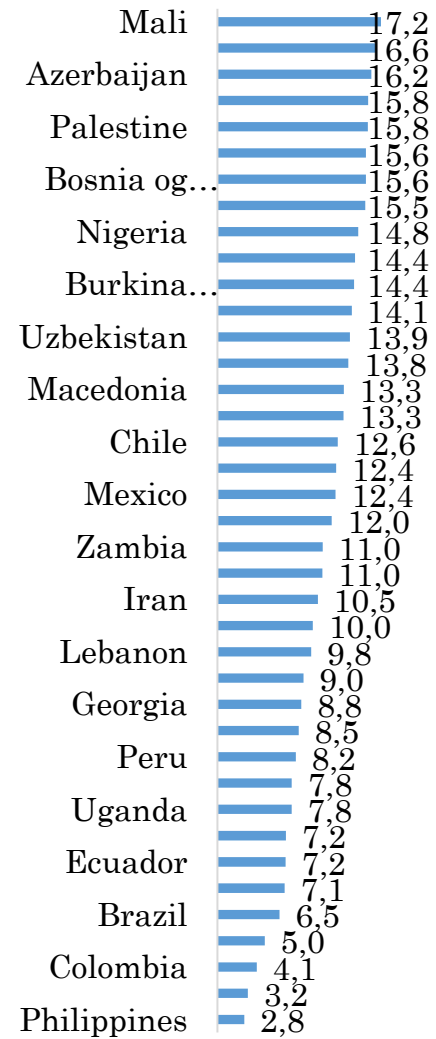
# TILLIT – DET NORDISKA GULDET

# Tillit rundt om i verden



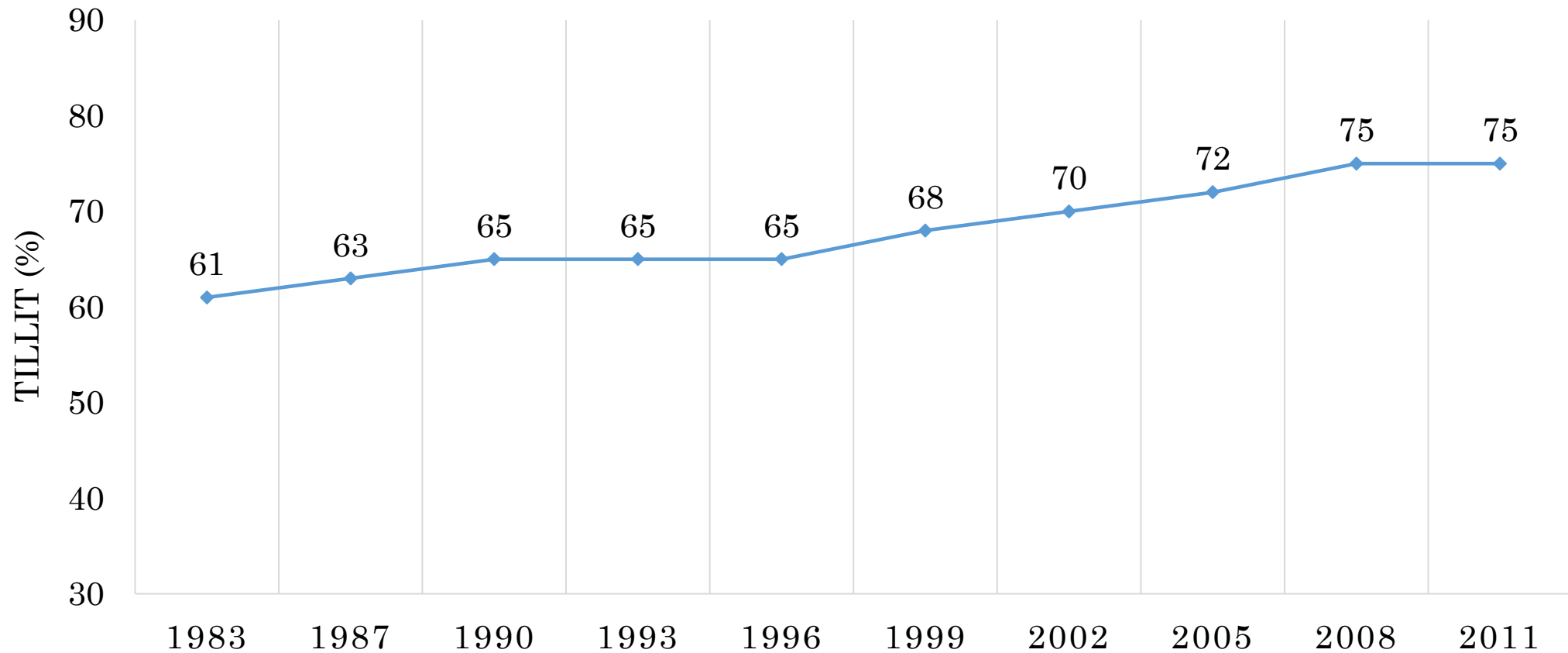
Spørsmål: I sin alminnelighet, vil du si at de fleste mennesker er til å stole på, eller at man ikke kan være forsiktig nok i omgangen med andre mennesker.

# Tillit rundt om i verden



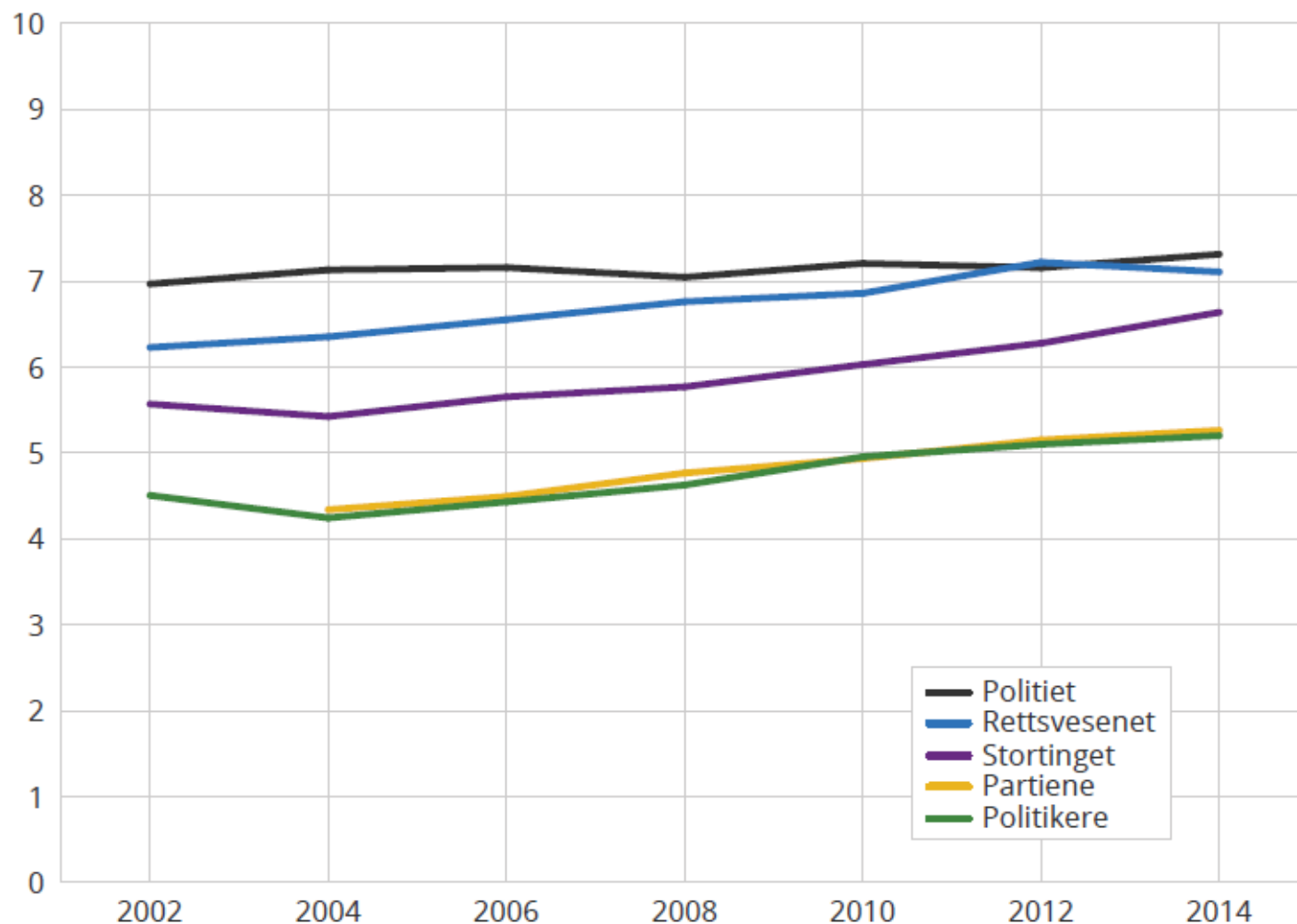
Nivået på tillit har økt i Norge.

Andelen nordmenn som svarer at folk flest er til å stole på.



*Kilde:* European Value Survey

## Tillit til ulike institusjoner i Norge på en skala fra 0-10. Gjennomsnitt



### Spørsmålet stilles på følgende måte:

«Se på dette kortet og fortell meg på en skal fra 0 til 10 hvor stor tillit du *personlig* har til hver av de institusjonene jeg leser opp. 0 står for at du ikke har noen tillit til institusjonen i det hele tatt, mens 10 står for at du har full tillit til institusjonen. Vi begynner med Stortinget.»

Kilde: Kleven (2016)

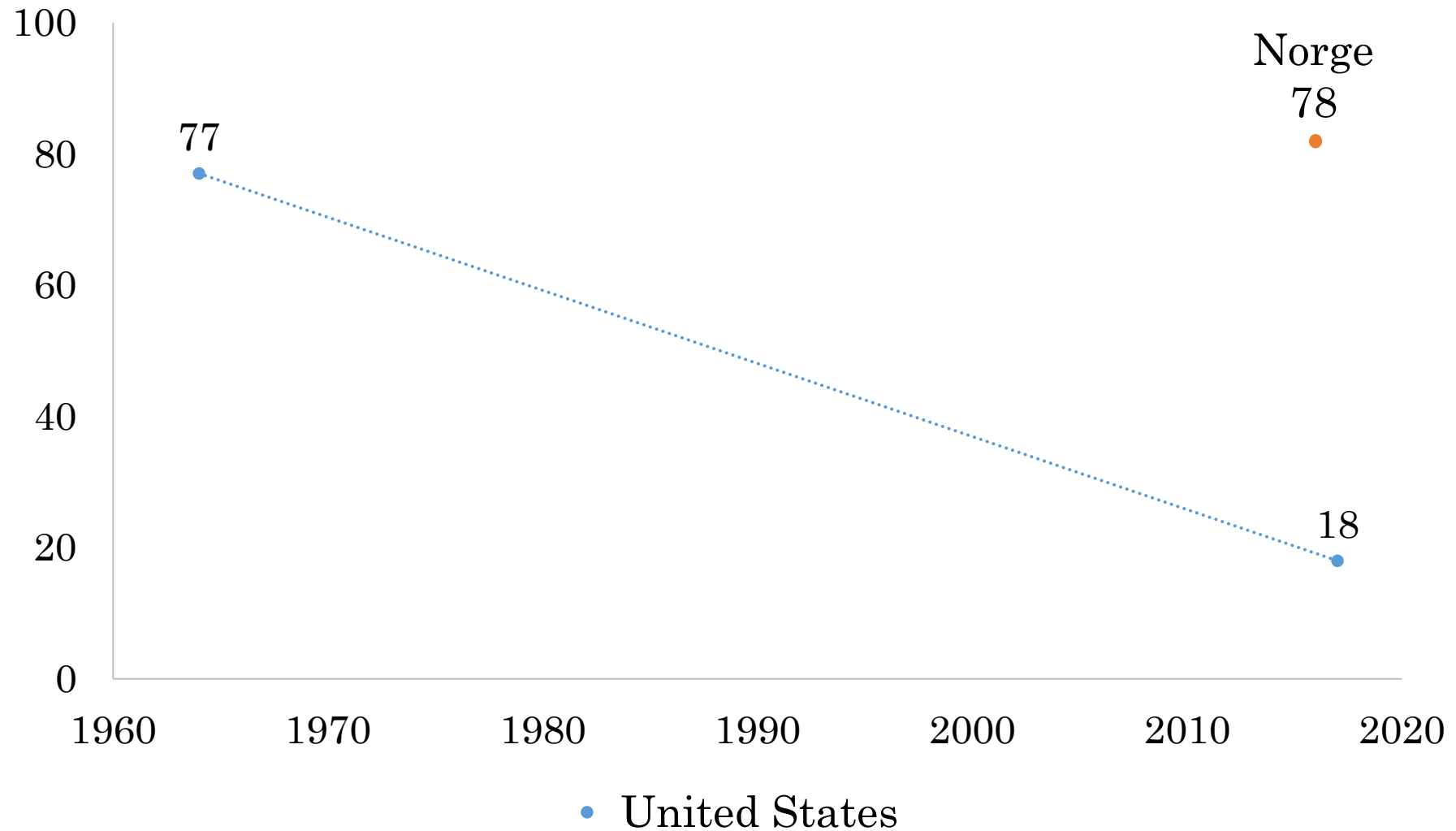
«Tillit er vanskelig å få men lett å miste.»

Stemmer ikke helt med tallene...

... selv om vi ser noe endring over (lang) tid.



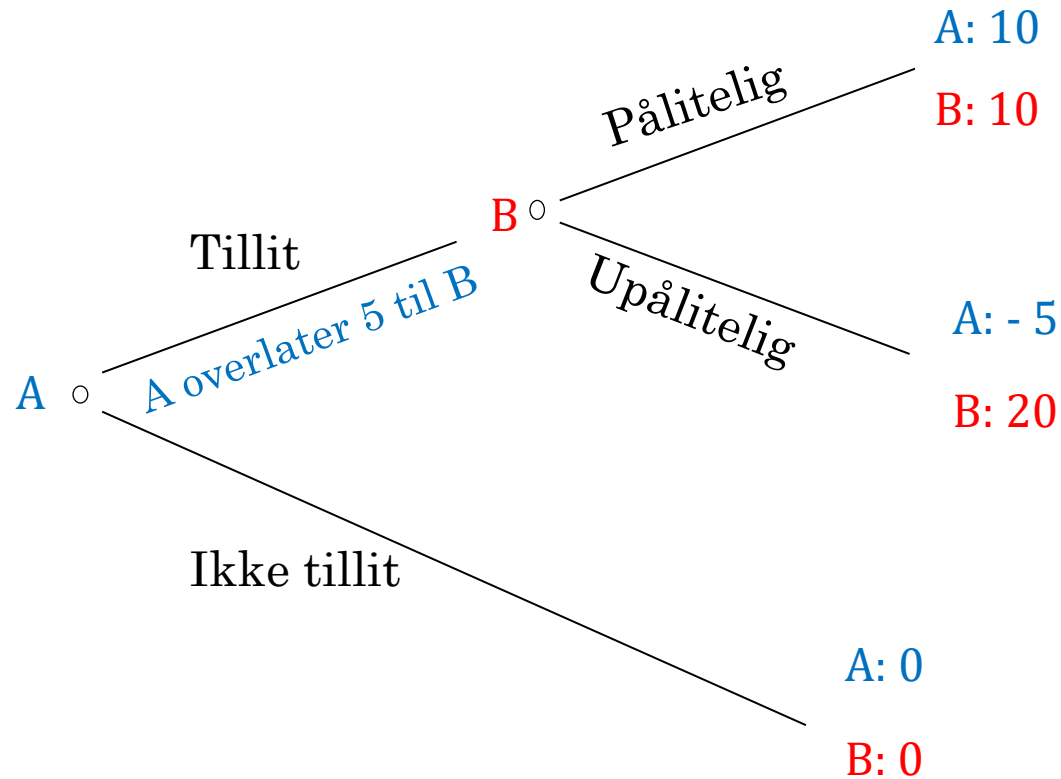
# Tillit til myndighetene: Norge og USA



## Å ha tillit til noen – hva betyr det?

A stoler på B hvis:

1. A overlater noe, **X**, til B.
2. **X** er viktig for A.
3. A forventer at B ivaretar **X** i tråd med As interesser



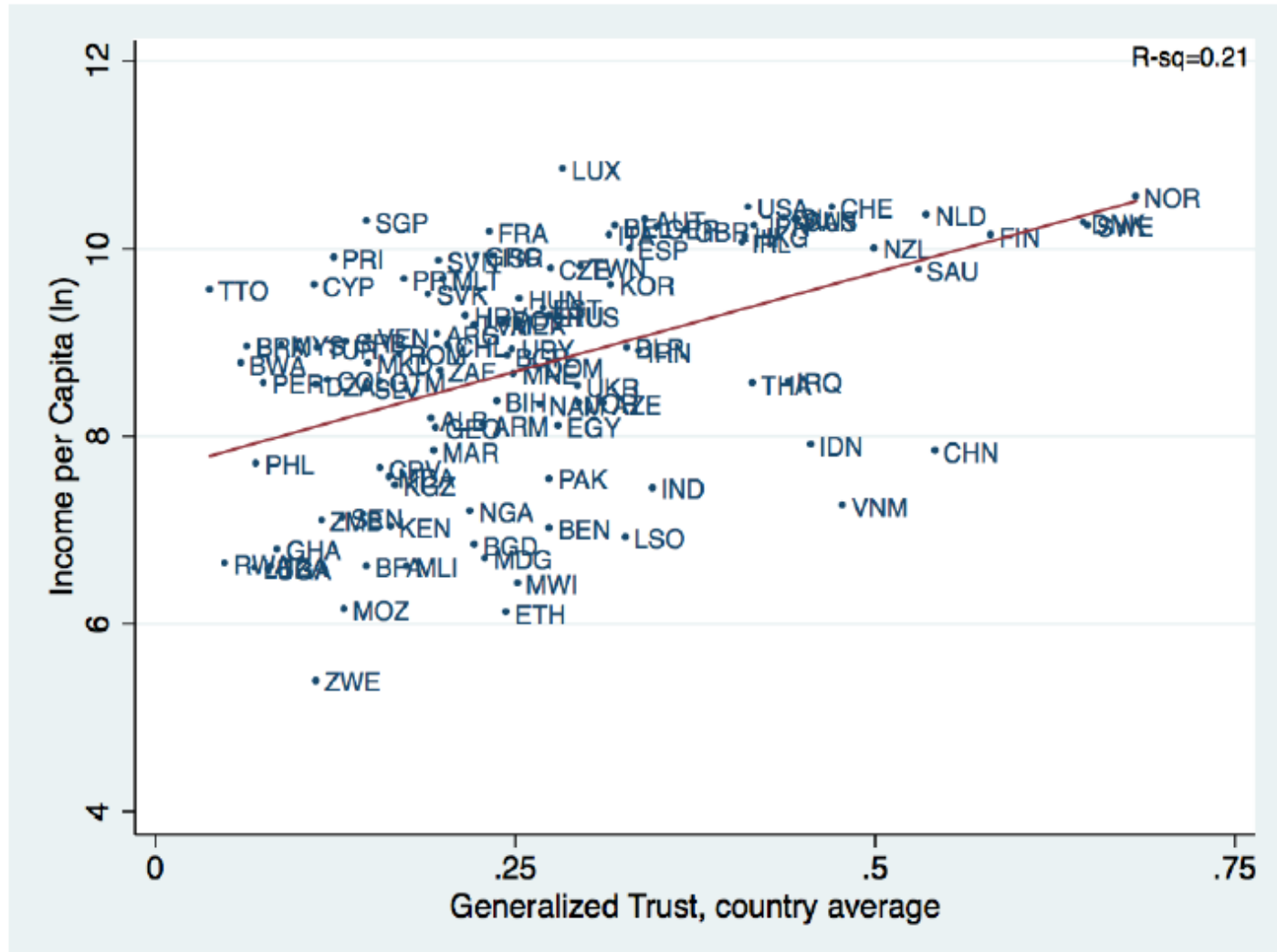
1. Tillit er mulighetsskapende.

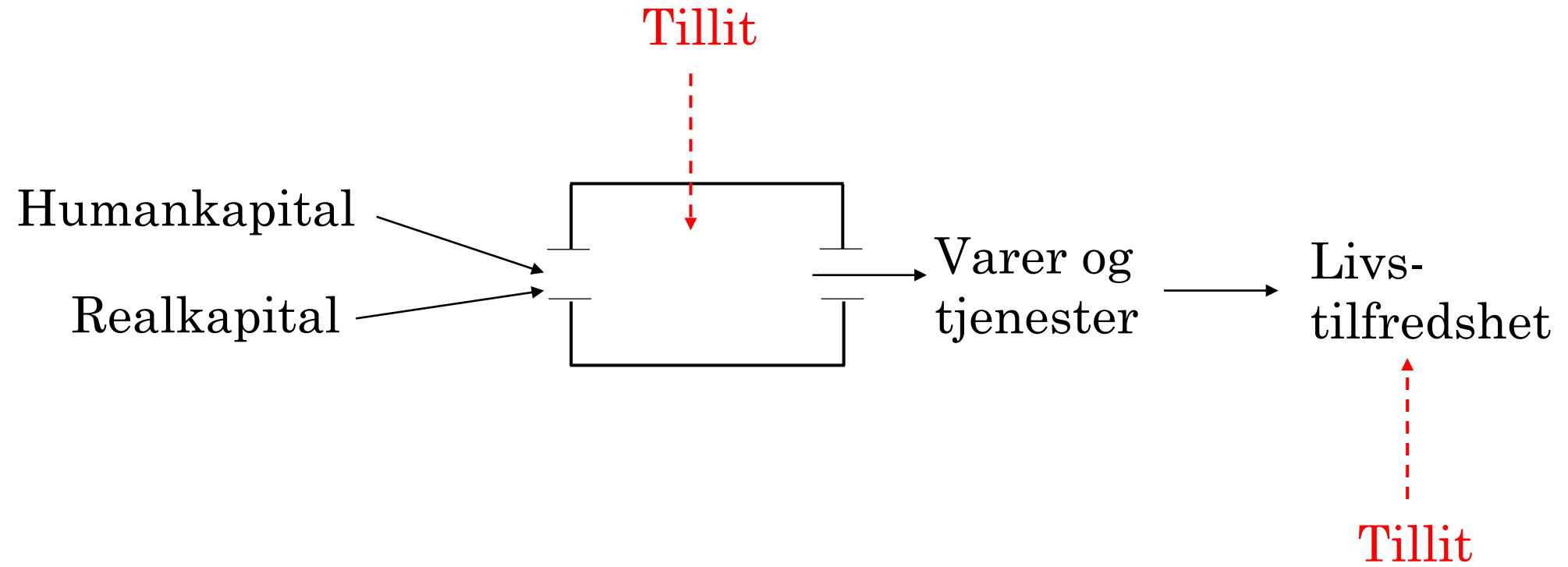
2. ... men tillit åpner også opp for svik og bedrag. Tillitsgiveren gjør seg **sårbar** – påfører seg selv **risiko**.

3. Mangel på tillit gjør at samhandling som både A og B kan tjene på ikke blir realisert.

Tillit er en **oppfatning** om tillitsmottakerens **pålitelighet**.

# Tillit og økonomisk utvikling



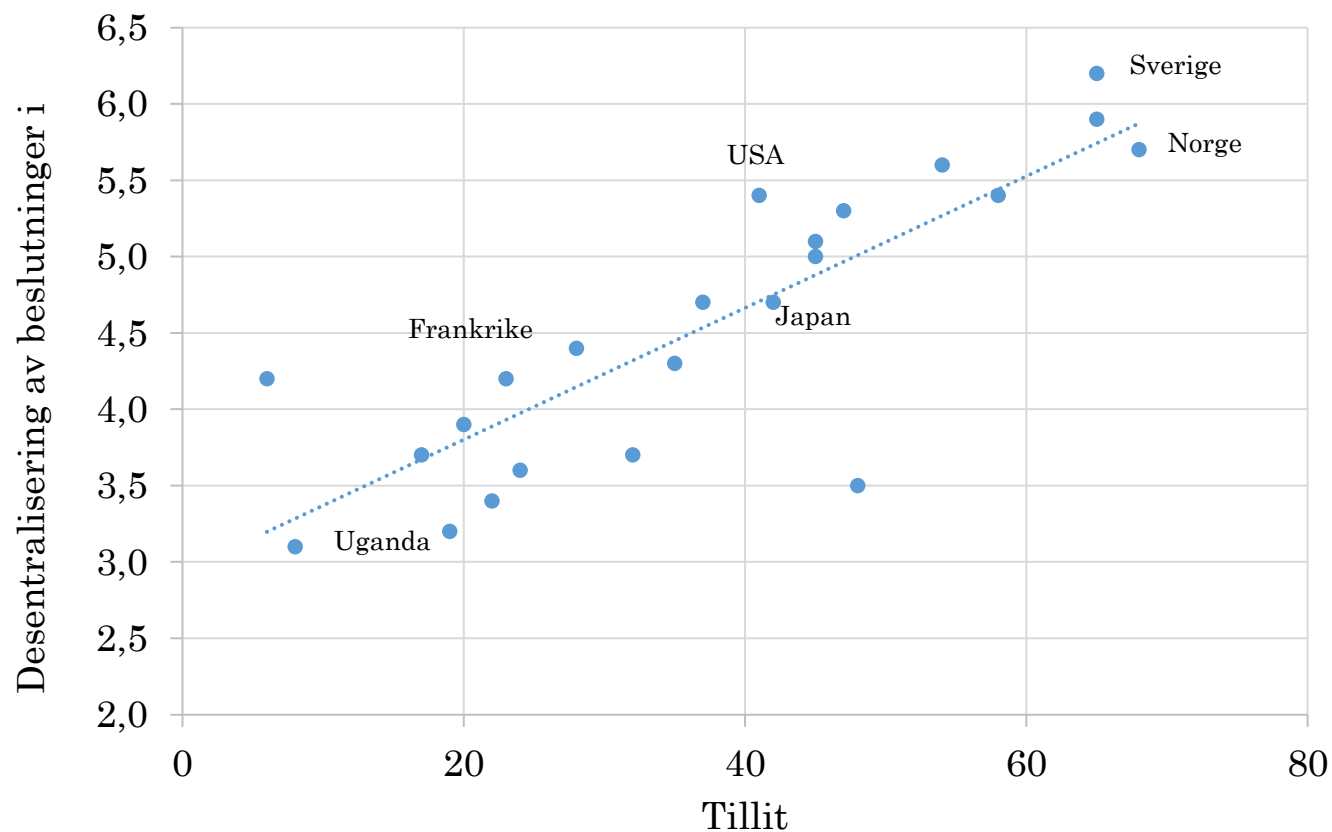


## Mulige mekanismer

### **Tillit:**

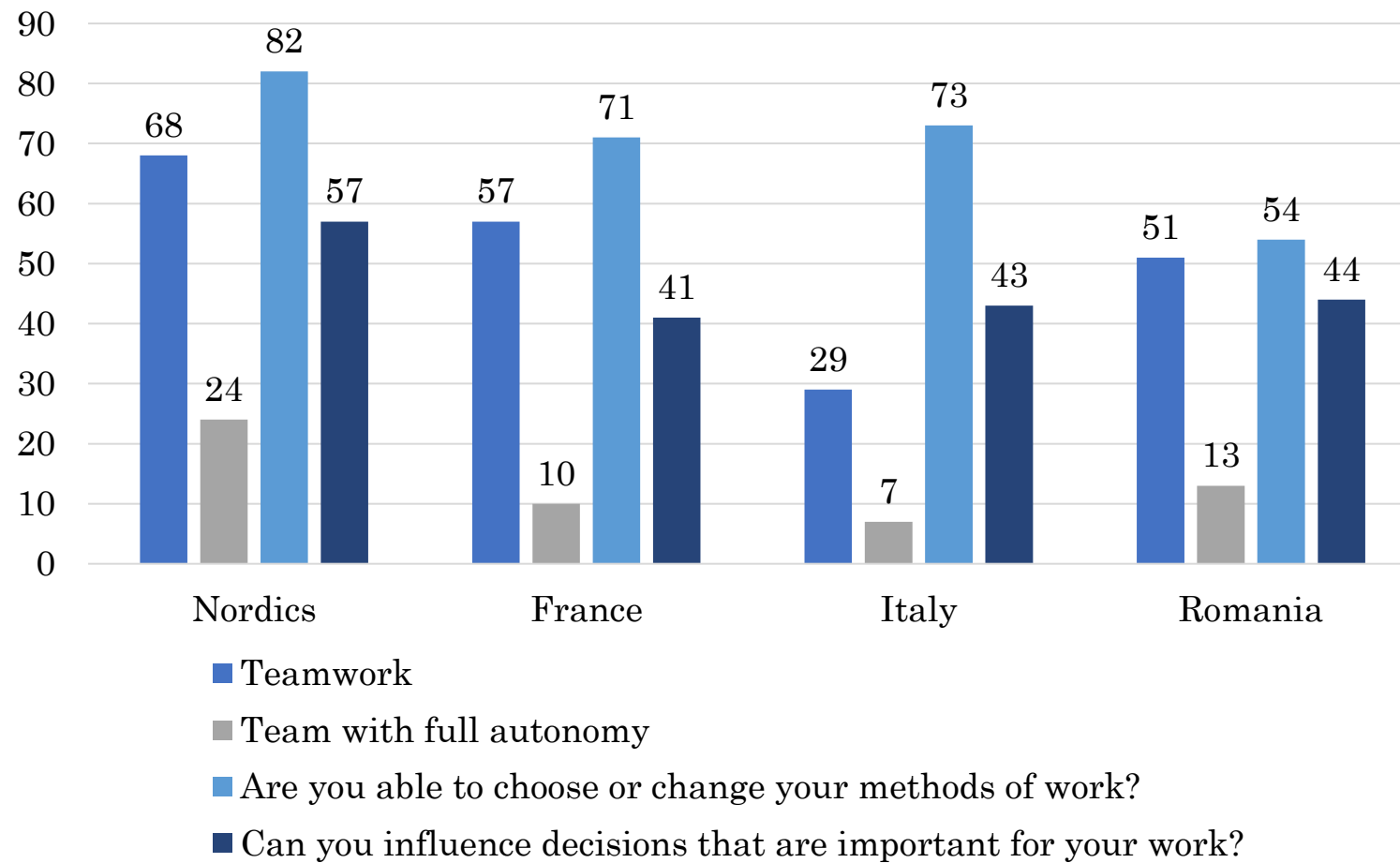
- Sosial samhandling flyter lettere (mindre transaksjonskostnader).
- Risikoen ved samarbeid går ned.
- Reduserer terskelen for å ta i bruk ny teknologi og nye produksjonsmetoder.
- Fremmer omstilling.

- Skaper et sosialt grunnlag for å organisere virksomheter mer effektivt
  - Flate strukturer
  - Mer medarbeiderinnflytelse
  - Desentralisering av beslutninger
  - Grunnplanet kan ta egne initiativ og bruke sine problemløsningsevner



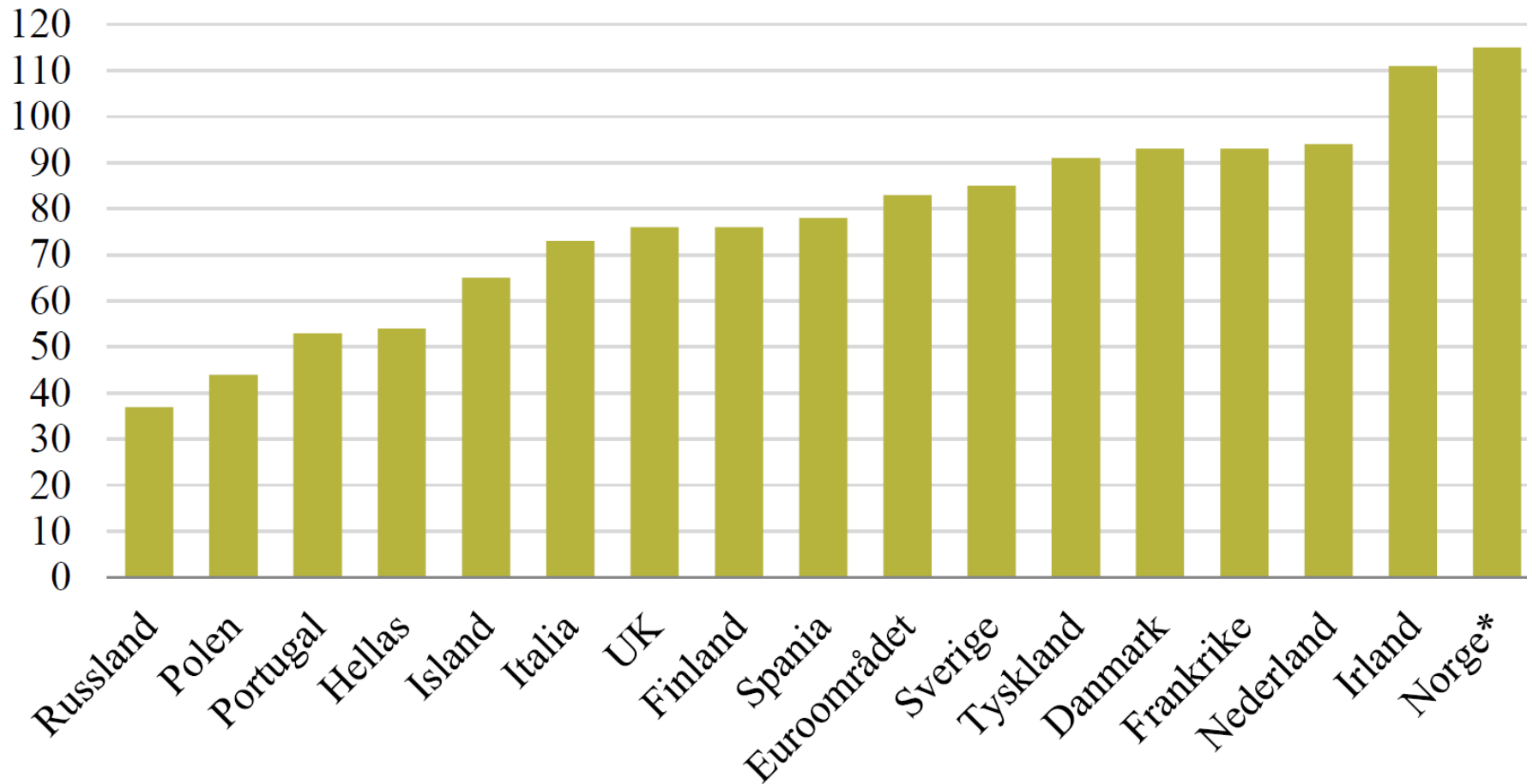
Desentralisering av beslutninger innenfor virksomheter er målt gjennom svar på følgende spørsmål fra **Global Competitiveness Report 2009**: «I ditt land, hvordan vil du vurdere villigheten til å delegere autoritet til underordnede?» Skalaen går fra 1 = lav (toppledelsen kontrollerer viktige beslutninger) til 7 = høy (beslutninger er for det meste delegert til grupper av ansatte ledet av lavere-nivå ledere).





Kilde: European Working Condition Survey, 2015

# Bruttonasjonalprodukt per timeverk (produktivitet). Kjøpekraftjustert. USA = 100.



Kilde: Berg m.fl. (2016)

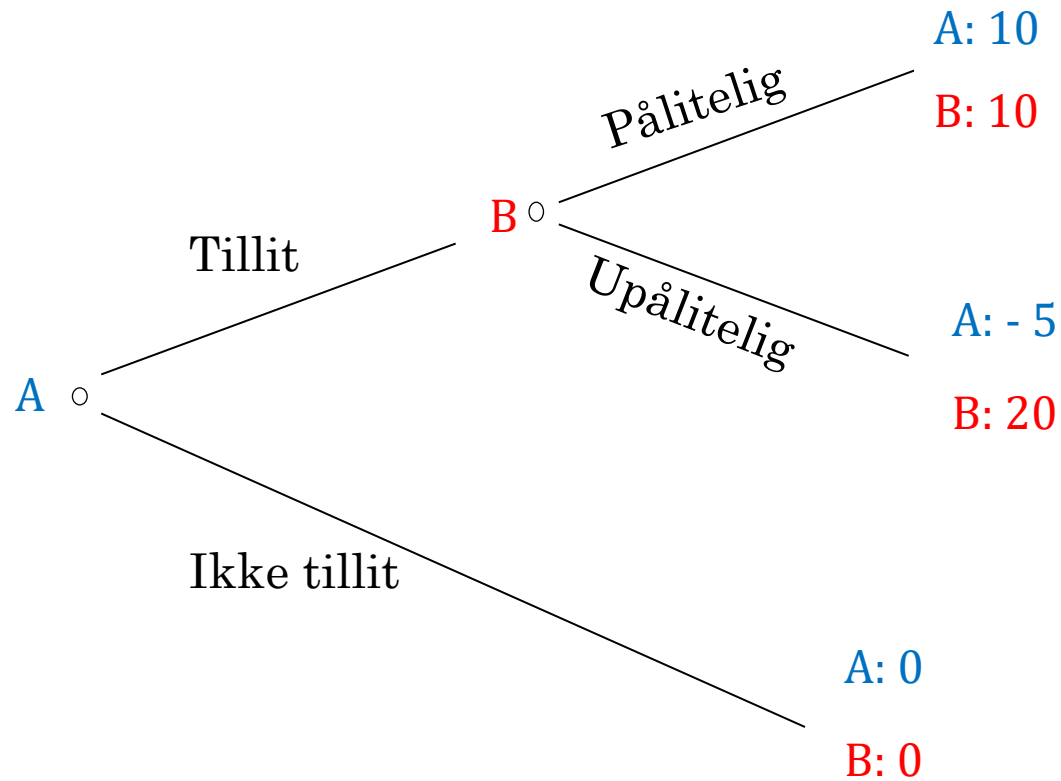
\* Eks. oljerente

Hvorfor en **tillitsreform** i Norge?

Potensial for å utnytte den høye sosiale tilliten i Norge enda mer?

Hvorfor er tillitsbasert ledelse vanskelig?

Ledelsesbasert tillit innebærer å være villig til å **avgi kontroll** og dermed gjøre seg selv **sårbar**.

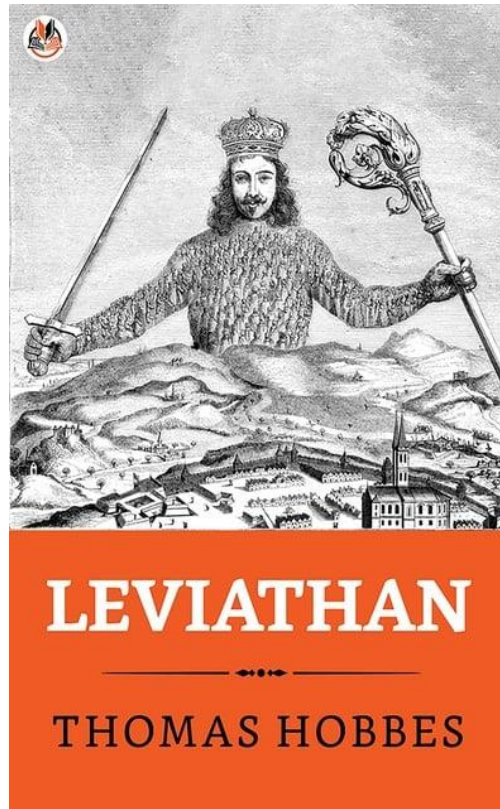


Ledelse dreier seg om å ha kontroll?

Hva går en evt. glipp av?

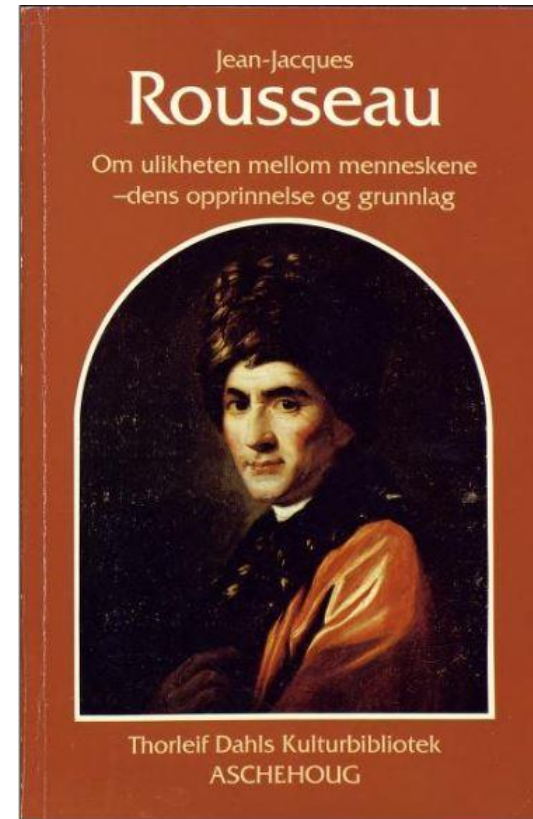
- Grunnplanets problemløsningskapasitet og egenmotivasjon.
- Ansvarstaking
- Tillit avler tillit.

# Arven fra Hobbes og Rousseau



Utgitt 1665

Uten en sterk Leviathan blir samfunnet ... solitary, poor nasty, brutish and short.



Utgitt 1755

Mennesket er født edelt, rent og harmonisk, men blir satt i lenker av samfunnet.

Ikke enten eller.... Vi har både elementer av Hobbes og Rousseau i oss? Advarsel: Ytre (finansielle) incentiver (både belønning og straff) kan fortrenge indre (moralisk) motivasjon.



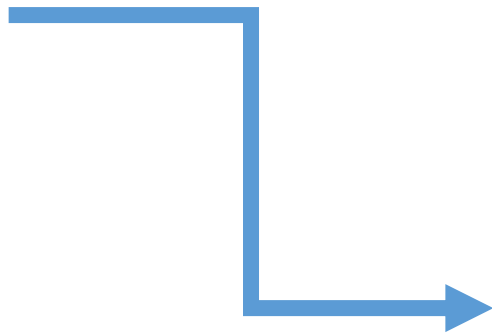


Velferdsstat

**Treparts-  
samarbeid**

Økonomisk  
politikk

Arbeids-  
markedspolitikk



## Den norske arbeidslivsmodellen





**Hovedavtalen i staten  
– et godt virkemiddel  
for samarbeid,  
medbestemmelse og  
utvikling?**



## 1. Hovedformål

... har inngått denne hovedavtalen med det formål å skape et **best mulig samarbeidsgrunnlag** mellom partene på alle nivåer.

Hovedavtalen for arbeidstakere i staten skal i tillegg ha som formål å:

- være grunnlaget for arbeidstakernes **rett til medbestemmelse...**
- gi arbeidstakerne **en reell innflytelse** på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles
- **være et redskap** for å utvikle ledelse, medbestemmelse og arbeidsmiljø
- gi den **enkelte arbeidstaker** mulighet for faglig og personlig utvikling.
- **utvikle samarbeidet slik at dette kan bidra til fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne**

## ‘Fordi det er effektivt’:

- ‘De ansatte er vår viktigste ressurs’
- Hvis kapitalen er i folks hoder – så må den brukes
- Moderne organisasjons- og produktivetsformer
- Ansatte må få frihet til å bidra

## ‘Fordi demokrati er viktig’

- Grunnleggende demokratiske verdier
  - Likhet (deltakelse –prosedyrer – indirekte/representativt demokrati)
  - Frihet fra tvang og til utfoldelse (Utvikling –tilrettelegging – direkte/individuell demokrati)
- Prosedyrer for rettferdighet og deltakelse

## *Men dette var interessant....*

- Organisering av samarbeidet
- Gapet i virkelighetsbeskrivelsen
- Forståelsen av bestemmelsene
- Demokrati og produktivitet – hovedavtalens egnethet
- Vekten på – og forståelsen av - likeverdige parter



Inger Marie Hagen, Åsmund  
Arup Seip og Jørgen Svalund

**Hovedavtalen i staten  
– et godt virkemiddel  
for samarbeid,  
medbestemmelse og  
utvikling?**



**Fafo-rapport**  
2020:28

*Bekymring 1 – deltakelsesgap, sentralisering og 'den vanskelige tiden'*

*Bekymring 2 – HAs bestemmelser som grunnlag for produktivtetsarbeid*

*Bekymring 3 – Tegn til synkende innflytelse*

*Bekymring 4 – Økende toppstyring og byråkratisering*

*Bekymring 5 - Den vanskelige likeverdigheten*

*Bekymring 6 – Former for innflytelse*



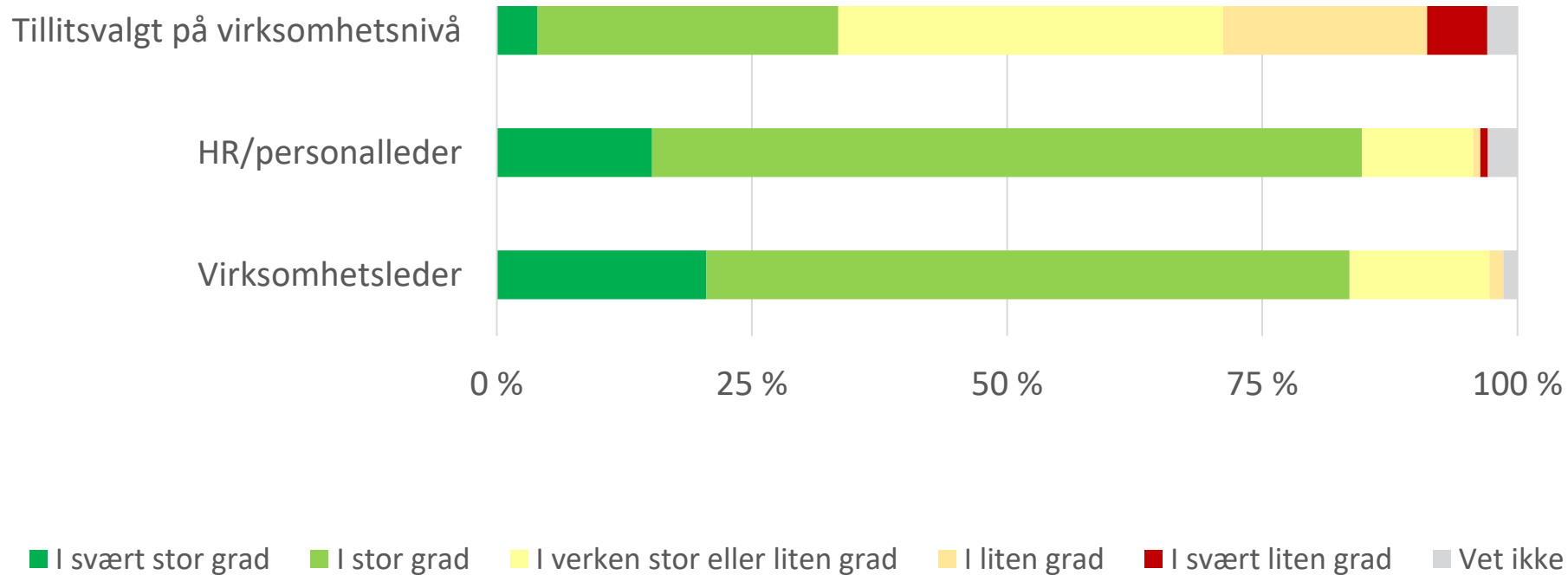
- Intervjuer blant ledere og tillitsvalgte i 7 virksomheter
- Spørreundersøkelse i alle virksomheter
  - Toppledere (halvparten) og øverste HR/personal (alle)
- 2127 tillitsvalgte ('halvparten')
  - 628 på virksomhetsnivå
  - 550 på driftsenhetsnivå
  - 753 på arbeidsområdenivå



## *Bekymring 1 – deltakelsesgap, sentralisering og 'den vanskelige tiden'*

- Mange møtes ikke – er tilpasningsavtalen på plass (og revidert?)
- Går partssamarbeidet langt nok ned i virksomheten?
- Møtes man både formelt og uformelt i en passe blanding?
- Deltar ledelsen – eller er partssamarbeidet overlatt til HR?
- Får tillitsvalgte info i tide? Hva betyr 'så tidlig som mulig'?

## Tar ledelsen hensyn til tillitsvalgtes innspill ved uenighet?



### *Bekymring 3 – Tegn til synkende innflytelse*

- Stor forskjell mellom partene
- Villet utvikling eller har det bare blitt sånn?



## *Bekymring 4 – Økende toppstyring og byråkratisering*

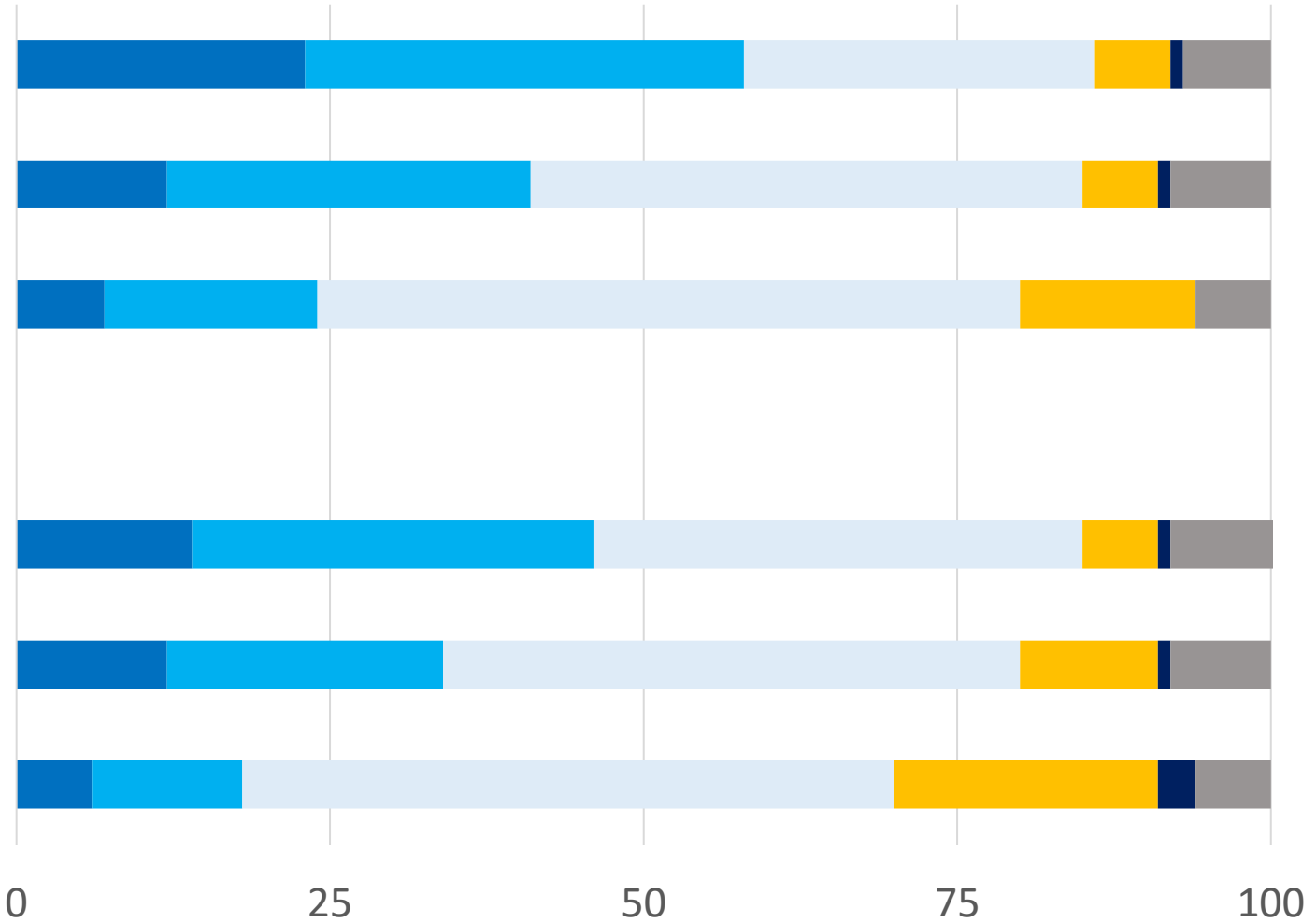
- Tømmes samarbeidet for meningsfylt innhold?

De tre siste årene  
- er ledelsen blitt.....

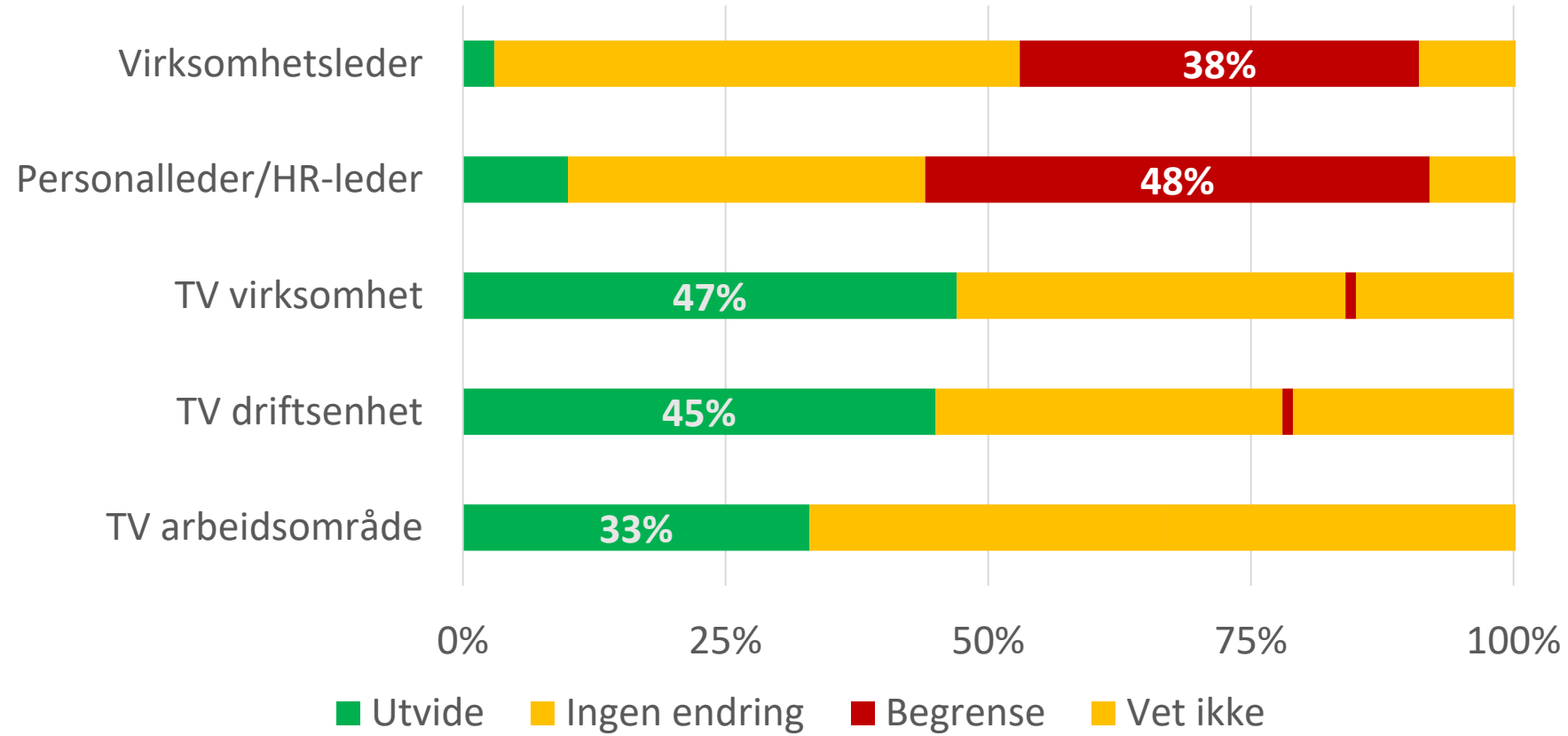
Toppstyrt

Byråkratisk

- Tillitsvalgte
- Personal/HR
- Virksomhetsledere
- Tillitsvalgte
- Personal/HR
- Virksomhetsledere



## Endringer i forhandlingsretten (§19)?



## Former for likeverdighet

- § 19-likeverdighet
  - Formelt likeverdige parter – sanksjoner
  - Forhandlingslogikk – vinnere og tapere
- Like mye verd
  - Tillit
  - Rollebasert logikk – vinn –vinn
  - Deltakelse (må ikke overlates til HR)

Riset bak speilet

UH-organisasjoner – et organisasjonsfaglig  
blikk (*og noen egne refleksjoner 😊*)

*Troen på ledelse (myten om ledelse)*

*Fra valgte ledere til tilsatte ledere*

*Frist meg ikke inn i ledelse – led meg ikke inn i fristelse*

*Great-Man teorier og ensidig fremtidsfantasering – «ikke se bakover» – hvor er vi om 10 år?*

*Men fortiden er alt vi har – erfaringer, skaper mening og identitet....*

**Kunnskapsmangler (!)** i hele sektoren når det gjelder intern organisering (økt sentralisering fokus på ledelse med «stor L» er stikk i strid med hva vi vet om «god» organisering og ledelse generelt og i UH-sektoren.

Hvor mange nivåer har USN nå med ny «toppdirektør»?  
(Hierarkisk kompleksitet)

**Profesjonelle byråkratier** bør være desentraliserte, autonome, fokus på **kjernevirksomheten** (undervisning, forskning, formidling), fag og faglig ledelse

Kjennetegnes også av uenighet/konflikter/politikk – politiske systemer (energi, indre motivasjon)

Lojalitet til **fag/kolleger** primært – ikke til ledelse og institusjon

Altså ikke hierarkiske organisasjoner – men egentlig «omvendte» pyramider.

## Refleksjoner fra strategiseminaret på Kongsberg (valgdagen høsten 2021)

Konsulentselskapet Gártner sentrale... fra London på storskjerm, fokus på strukturanalyser – hva slags universitet er morgendagens/fremtidens vinnere?

Et foredrag om OU – **dialog** er det sentrale nå (ikke så mye nytt for en som har studert og forelest for USN-studenter om OU i 25-30 år)

OU har en **lang historie og røtter** tilbake til **samarbeidsforsøk** mellom partene, **felles** utforsking og utvikling av virksomheter, fokus på kjernevirksomheten og involvering/reell deltakelse fra alle

Men hva skjedde i **OU-prosessen**? Som medlem av den koordinerende styringsgruppa for OU-prosjektet spilte vi inn at dialog, samarbeid er viktig og effektivt...



*«Partssamarbeidet i staten – er det grunn til bekymring eller begeistring?»*

Men hvor var USN-lederne?

Burde de ikke vært der? HR-var representert.... Men de ønsker jo mindre innflytelse fra fagforeninger ☺ (jfr FAFO-rapporten 2020)

Medvirkning og «motvirkning» (Eivind Falkum, 2022)

## Til refleksjon:

- Hvordan har vi kommet dit vi er i dag i Norge med mye tillit? Gjennom styring og kontroll? Hvorfor da en **tillitsreform**?
- Tillitsbasert ledelse, delegert beslutningsmyndighet, mer skjønn og mindre kontroll: Vil det gå ut over hensynet til **likebehandling**? Er det et dilemma?
- En **tillitsreform i UH-sektoren**. Hva skal vi legge i det? Medbestemmelse? Tillitsbasert ledelse? Redusert krav til dokumentasjon og kontroll? Utvikling av tjenester og systemer som er lokalt forankret og tilpasset lokale forhold? Annet?
- Det forventes at ansatte **medvirker** i ulike interne prosesser og prosjekter. Ofte er dette prosjekter og prosesser som er kontroversielle (omstridte, omdiskuterte) og inkluderer også maktforhold (skjult, åpen, asymmetri). Kan en åpen, konstruktiv og tydelig **motvirkning** i slike prosesser fremme gode beslutninger?