

Profesjonalisering av ledelse og ledelsesutdanninger

Beate Nordal

Veileder

Jan Thorsvik

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for Økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Innhold

Sammendrag.....	5
1.0 Innledning	6
Le, del, se.....	6
2.0 Teori.....	9
2.1 Utviklingen i ledelsesteorier; et ontologisk og epistemologisk perspektiv	9
2.1.1 Rasjonell teori: begynnelsen av 1900-tallet.....	9
2.1.2 Fra teknisk rasjonalitet til menneskeorientering: 1924-1939	11
2.1.3 Den humanistiske teoritradisjon og begrenset rasjonalisme: 1945-1970.....	12
2.1.4 Den kulturelle og normative retning: 1980- tallet.....	14
2.1.5 Kvalitet og kundeorientert fokus, konseptuelle tilnærminger og etiske verdiprinsipper: 1990-	16
Sammenfatning	20
2.2 Nye forhold/omstendigheter for ledelse.....	22
2.2.1 Arbeidsoppgavenes karakter.....	23
2.2.2 Generasjon X	26
2.2.3 Internasjonalisering og globalisering	28
Sammenfatning	32
2.3 Profesjonalisering av ledelse	34
2.3.1 Ledelse som profesjon?	34
2.3.2 Hva fremmer profesjonalisering av ledelse?	37
2.3.3 Erfaringsbaserte masterprogram	41
Sammenfatning	44
3.0 Metode	46
3.1 Valg av case	46
3.2 Fremgangsmåte/design	47
3.2.1 Problemstilling og forventninger	47
3.2.2 Kodingsenheter	47
3.2.3 Analyseenheter.....	50
3.2.4 Utvalg enheter	52

4.0 Analyse	54
4.1 Erfaringsbaserte masterprogram- for hvem, hva og hvordan?	54
4.1.1 UiO – erfaringsbasert master i utdanningsledelse.....	55
4.1.2 UiO- erfaringsbasert master i helseadministrasjon	56
4.1.3 BI- erfaringsbasert mastergrad i skoleledelse	57
4.1.4 UiA- erfaringsbasert master i helseledelse og skoleledelse.....	59
4.1.5 UiB- erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi	60
4.1.6 NHH- erfaringsbasert master i økonomisk styring og ledelse (MBA).....	61
Sammenfatning	62
4.2 Analyse- sammenligning av erfaringsbaserte masterprogram	64
4.3 UiO: Erfaringsbasert master i utdanningsledelse.....	67
4.4 UiO: Erfaringsbasert master i helseadministrasjon.....	71
4.5 BI- Erfaringsbasert master i skoleledelse	74
4.6 UiA- Erfaringsbasert master i helseledelse	77
4.7 UiA- Erfaringsbasert master i skoleledelse	81
4.8 UiB- Erfaringsbasert master i helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse.....	84
4.9 NHH- Erfaringsbasert master i økonomisk styring og ledelse	87
Sammenfatning	89
5.0 Drøfting	92
5.1 Erfaringsbaserte masterprogram- hva sier pensumlitteraturen?	94
5.2 Erfaringsbaserte masterprogram – en kjøkkenvei til mastergrad?.....	104
5.3 Erfaringsbaserte masterprogram- same thing, just different wrapping?	110
6.0 Avslutning	124
Litteraturliste	127
Vedlegg 1	133
Vedlegg 2:.....	134
Vedlegg 3:.....	136
Vedlegg 4	137
Vedlegg 5:.....	138

Vedlegg 6	139
Vedlegg 7	140
Vedlegg 8	141
Vedlegg 9	142
Vedlegg 10	143
Vedlegg 11	144
Vedlegg 12	146

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg hvordan utviklingen i ledelsesteorier og næringslivet har endret seg, og hva slags vilkår som forårsaker endringer i ledelsesteorier. Fra 1980-tallet blir kultur introdusert for første gang i ledelsesteoriene, og den tradisjonelle oppfatningen av administrasjon og styring viker plass for en grunnleggende tanke om ledelse av organisasjoner.

Karakteristikker i næringslivet endrer seg fra relativt ensformige arbeidsoppgaver ved begynnelsen av 1900-tallet, til stadig mer komplekse, utfordrende og kunnskapsintensive arbeidsplasser. Særlig fra 1960-tallet er det økende behov for velutdannet arbeidskraft og krav til økt kompetanse utgir seg i en utdanningseksplasjon, pådrevet av næringslivet, det offentlige og ikke minst de yngre generasjonene selv.

Ledelse er blitt ei vekstnæring og et fag med ulike skoler og retninger. Det vokser frem en virksomhet av rekrutteringsbyråer som både utdanner og rekrutterer ledere, og spesialisert ledelsesutdanning blir integrert i utdanningsinstitusjonene. Det skapes et behov og marked for ledere, og profesjonalisering av ledelse kommer til uttrykk i den eksplosive veksten av erfaringsbaserte masterprogram i ledelse. Det er utbredt forståelse og behov for spesialisert og tilpasset ledelsesutdanning, som slik sett sørger for en videreutvikling av profesjonen. Det innebærer en formell ledelsesutdanning og at den er rettet mot en bestemt virksomhet og tilhørende profesjoner, til eksempel skole eller helse. I den anledning vil det være grunn til å tro at pensumlitteraturen som presenteres kandidatene i erfaringsbaserte masterprogram i ledelse, i hovedsak er rettet mot virksomheten, og at det således er overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet pensumlitteratur.

Hovedfunnene i analysen viser at ved kategorisering av obligatorisk pensumlitteratur er det 3 av 7 erfaringsbaserte masterprogram som har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet pensumlitteratur, og 1 av 7 erfaringsbaserte masterprogram har større andel av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur fremfor generell ledelseslitteratur. I tillegg har de erfaringsbaserte masterprogrammene varierende grad av omfang og studieavgifter, alt fra 60 til 120 studiepoeng, og fra 750 kr til 320 000 kr i studieavgifter. Dessuten kan det sies at den presenterte pensumlitteraturen gir ulike inntrykk av hva som er i fokus, i tillegg til betydelige mengdeforskjeller, alt fra 9 til 83 bøker/artikler.

1.0 Innledning

Le, del, se..

Sammensetningen av bokstaver i et ord kan gi ulike meninger og assosiasjoner, og kun et komma endrer hele dens betydning. Slik er det også med begreper, og selv om ledelse er et allment og kjent begrep for de fleste, er likevel oppfatningen av begrepet og hva det symboliserer av varierende karakter og stadig i endring.

Definisjonen av hva ledelse er og ikke minst hva som er deres funksjon, har gjennom tidene vært et opphetet debatterne både blant de lærde og blant lekmenn. Hva er det som gjør ledelse til et så fengende og debattert emne? Ledelse symboliserer på mange måter en rangorden, det gir et ”klasseskilte” mellom dem som har myndighet og dem som skal utføre, mellom overordnet og underordnet, og ikke minst mellom makt og avmakt. Slike forhold vil alltid utløse diskusjon og interessekamp, det stilles store forventninger og legitimering til lederposisjoner. Det stilles også krav fra ledere, de ansatte skal produsere, effektivisere, være innovative og løsningsorientert. Likevel er det lederen som har det endelige sluttansvar når det går galt, og det er kort vei fra heltestatus til sydebukk. Det er således et dynamisk forhold mellom ledere og medarbeidere, et forhold som stadig utfordres og settes på prøve.

I sammenligning med 1900-tallet har man i dag et ganske annerledes forhold til ledere, og også i forståelsen av ledelsens betydning. Det vises også i utviklingen av ledelsesteorier, hvor det oppstår paradigmebrudd. Dette er illustrert av Thomas Kuhn, som anså ledelsesteorier som faglige kontekster bestående av sosiale prosesser, og hans paradigmebetegnelse beskriver fagfelt som en institusjonalisert plattform. Det innebærer felles teoretiske og konseptuelle posisjoner, og en akseptert måte å utøve faglig praksis på. De ulike aktører samordner sine faglige forestillinger og skaper et sosialt faktum (Levin 2008). Det betyr at endring i oppfatninger av hva som er akseptert faglig praksis, og endringer i teoretiske standpunkt blant flere aktører, skaper et brudd med tradisjonell tankegang. Slik sett ser man at ledelse som fenomen og begrep trekkes og bøyes blant aktører og mellom flerfaglige kunnskapsfelt. Det skaper endring og baner vei for nye ledelsesteorier.

Det er imidlertid ikke bare teoretikere som preger samtidens forståelse av ledelse og anseelse av ledere, men det kan også ses i sammenheng av en historisk utvikling og endringer i næringslivet. Mens 1900-tallet i hovedsak ga arbeid i primær- og sekundærnærings, er det i

dag tjenesteytende virksomhet som dominerer. Slik sett er det tydelig at medarbeidere og deres kompetansenivå har endret seg betraktelig, og i mange tilfeller er rollene endret. Kunnskapsmedarbeideren har mer kompetanse enn lederen. Den operative kjerne kan på mange måter sies å ha gått fra en utførelsesfunksjon til en forventet rolle som influerende og innovativ.

I tillegg er det omveltende endringer som skaper grobunn for nyere ledelsesteorier og endrede oppfatninger av ledelse, og dette er særlig forhold som endrede holdninger og verdier i en ny generasjon arbeidstakere, endringer i arbeidsoppgavenes karakter, og økt grad av internasjonalisering og globalisering. De nye forholdene for ledelse skaper behov for ledere som kan håndtere konkurranseutsatte og heterogene omgivelser, fremme innovative løsninger hos kunnskapsmedarbeideren og utøve ledelse i en langt mer utstrakt grad enn tidligere, ikke bare lokalt i virksomheten, men på tvers av virksomheter og i møte med kunder og brukere.

Det utløses et skred av nye utdanningsretninger og ledelsesspesialiseringer, og dette anses som profesjonalisering av ledelse. Det oppstår et marked for ledere. Det er en utbredt anerkjennelse av behov for formell ledelseskompetanse, og dette kommer til uttrykk i den eksplosive veksten av erfaringsbaserte masterprogram i ledelse.

Problemstilling:

- 1) *Hva er hovedtrekk i utviklingen av ledelsesteorier, og hvordan kan det relateres til samtidens næringsliv og historiske kontekst? Hva kan forklare de moderne ledelsesteorier?*
- 2) *Hva er det som fremmer profesjonalisering av ledelse og hvordan kommer det til uttrykk i erfaringsbaserte masterprogram? Og hvordan fremstår de erfaringsbaserte masterprogram; same thing, just different wrapping?*

I forbindelse med den siste problemstillingen er hensikten å se hvorvidt de studerte erfaringsbaserte masterprogrammene skiller seg ut med tanke på studieprofilering og i kvantitativ innholdsanalyse av pensumlitteratur. Kjernen i oppgaven blir å undersøke de representative erfaringsbaserte masterprograms pensumlistene, og kategorisere dem som henholdsvis virksomhets- profesjonsrettet eller generell pensumlitteratur. Følgende forventninger er satt:

De erfaringsbaserte masterprogrammene som retter seg spesifikt mot helse og skole er forventet en overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet pensumlitteratur

Det erfaringsbaserte masterprogram som ikke retter seg mot en bestemt type virksomhet er forventet en overvekt av generell pensumlitteratur

2.0 Teori

Først på 1970- tallet får ledelsesteorier innpass og fatter interesse i en norsk sammenheng, og det skal ta ytterligere ti år før begrepene etablerte seg i offentlig virksomhet. Hvorfor er det først nå ledelsesteoriene fatter interesse? Det ikke slik at ledelsesteorier ikke eksisterer før denne tid, det er en omfangsrik litteratur, først og fremst basert på amerikansk business. Selv om enkelte elementer fra ledelsesteoriene får innpass i en norsk industriell sammenheng, er begeistringen for ledelse som begrep et forsinket fenomen i norsk næringsliv og offentlig virksomhet. Hva kan forklare endringen?

På bakgrunn av dette vil kapittelet nedenfor gi en fremstilling av hovedtrekk i utviklingen av ledelsesteorier, og selv om en slik fremstilling er vist av flere forfattere, er det her valgt Torodd Strand og boken *Ledelse, Organisasjon og Kultur*(2007). Det er imidlertid ikke bare utviklingen i ledelsesteorier som skal kortfattes i hovedtrekk, men også en historisk utvikling av det norske næringsliv. Kan utviklingen i ledelsesteoriene, sett parallelt med utviklingen i det norske næringsliv, vise at samtidens dominerende ledelsesteorier også kunne være til nytte i norsk næringsliv på det gjeldende tidspunkt, ikke bare fra 70-tallet og utover?

2.1 Utviklingen i ledelsesteorier; et ontologisk og epistemologisk perspektiv

2.1.1 Rasjonell teori: begynnelsen av 1900-tallet

Den norske industrien er i frembrudd, og fra 1905 kom en langvarig og sterk vekstperiode. Det etableres arbeidsplasser i nye næringer, og mens industrien dobles, leverer prosessindustrien blant annet stål, tinn og jern, utelukkende basert på etterspørsel og marked i utlandet (Furre 1993). Hans Otto Frøland (1997) viser til 70 % av befolkningen er i 1914 sysselsatt i industrien og primærnæringen, og den teknologiske utviklingen er fremadgående og med økende spesialisering. Men også arbeiderbevegelsen er i sterk vekst, og rommer en bred sammensetting av ulike yrkesgrupper innenfor mekanikk, håndverk, og hushjelp. Det som imidlertid preger fabrikk- og anleggsarbeidere er at de er ufaglærte, men dog med lang erfaring (Frøland 1997). Arbeidsoppgavene kan sies å være relativt ensformige, i den betydning de er tilknyttet en bestemt oppgave eller funksjon. I 1920 er industrien den næringen som skaper de største verdiene.

I en samfunnsmessig kontekst er 1900-tallet preget av store sosialpolitiske spenninger og motsetninger, i tillegg til forskjeller i levestandard. Samtidens dominerende teoriretning er for det meste amerikanske bidrag, og tufter på økonomisk utvikling og ekspansjon. Det kan forklare hvorfor ledelseslitteraturen i hovedsak har utgangspunkt i business management. Så hvordan presenteres ledelse i en litterær sammenheng?

Torodd Strand (2007) viser i denne perioden til velkjente teoribidrag fra Max Weber vedrørende samfunnsmessig byråkratisering, mens ingeniør Frederic Taylor og hans teorier om vitenskapelig ledelse gir en fremstilling av systematisk kontroll av arbeidsstyrke og prosesser. Hovedfokus er hvordan de ansatte kan manipuleres og utnyttes for økonomisk gevinst og effektivitet. Det gir inntrykk av at ledelse forbindes til virksomheter hvor omgivelsene er relativt stabile og homogene. I den anledning kan man relatere det industrielle samfunnet til datidens rådende ledelsesteorier, hvor det er etterspørsel etter ledere eller spesialister som kan kontrollere og overvåke organisasjoner. Mennesket og arbeideren er et instrumentelt redskap for effektivitet og økonomisk besparelse, og det tas lite hensyn til individuelle motiver og følelser.

Vitenskapelig ledelse fremstiller byråkratiet som ordenssystemet som sørger for klare retningslinjer og definering av arbeidsoppgaver, og som igjen skal sørge for effektivitet. Det gir assosiasjoner om ledelse som en kontrollerende og overvåkende funksjon, og hvor den hierarkiske organisasjonsstrukturen avhenger av ledere for en effektiv og lønnsom drift. Selve tankegangen bak taylorismen ble realisert ved Henry Ford sin samlebandsproduksjon av T-Ford i 1908 og 1927. Ledere var i den anledning ansett som spesialister og overlegne med tanke på strukturell organisering og arbeidsorganisering. Slik sett fremstilles en hierarkisk og formalisert ledelse, hvor arbeidstakere kan oppfattes som brikker satt sammen i et puslespill.

Strand (2007) har også innlemmet Fayols utledning av 16 prinsipper for hvordan en virksomhet burde organiseres og tilhørende ledelsesaktiviteter og oppgaver. Fayol eller administrasjonens far skapte et bilde av den heroiske leder, en leder som kan lede sine ansatte i urolige tider. Ledelse knyttes dermed til spesielle personegenskaper, og kan således sammenfattes i kategorisering av trekktilnærminger hvor lederen er i fokus. Yukl (2010) antar i den forbindelse at enkelte har særegne trekk og ferdigheter som gir dem bedre forutsetninger for å lede, og dette kan referere til et individuelt analysenivå som søker å forklare atferd hos den enkelte leder.

2.1.2 Fra teknisk rasjonalitet til menneskeorientering: 1924-1939

I denne perioden er også Norge preget av økonomisk krise og turbulens. Frem mot 1935 er det stor arbeidsledighet, men dette bildet endrer seg fra 1935 og utover. Da innledes en ny industriell vekstperiode og utvikling av nye produkter og teknologi. Furre (1993) viser til det store børskraket som rammer Norge først i 1931, og industrien svarer ved å rasjonalisere og la seg inspirere av Taylorismen. Dette gir langt mer ensformig arbeid og byråkratiserer bedriftsledelsen. Det blir også introdusert nye produkter som sykkel og bil, og det åpner for nye markeder som gir utbygd kommunikasjon. Mot slutten av perioden ser man en gryende velferdsstat og en offentlig sektor i vekst, men industrialiseringen har fremdeles en hovedandel av arbeidstakere.

I et epistemologisk perspektiv er ledelsesteoriene i langt større grad orientert rundt menneskelige aspekter fremfor de rent økonomiske og rasjonelle motiver. Det endres fokus fra ledernes særtrekk til hvordan medarbeiderne best kan motiveres for et ønsket sluttresultat. Ifølge Yukl (2010) sin kategorisering kan man da si at analysenivået fremdeles er på individnivå og oppgaveorientert, men med utgangspunkt i arbeiderne.

Strand (2007) forbinder det epistemologiske bruddet fra rasjonell tankegang til humanorientert teori med Elton Mayo og Hawthorne-eksperimentene. Selve eksperimentene ble gjennomført ved en anleggsprodusent av telefoner i perioden fra 1926-1932, som ga grunnlag for den ledende forskeren Elton Mayo sin publisering i 1933; *The human problems of an industrial civilisation* (Pollitt 1993). Dette etablerte ideen om betydningen av uformelle forhold, både i og utenfor organisasjonen, og slik sett er det forenlig med Byrkjeflot (1997) og at det er en overgang fra tanken om organisasjonskonstruering til å fylle organisasjoner med liv.

I den anledning viste lyseksperimentene at det var økt fokus og hensyn til arbeiderne som ga økt ytelse og motivasjon, ikke nødvendigvis de manipulerte effektene i seg selv. Industriledelse er fortsatt i fokus, men antar nå at det ikke bare fysiske betingelser som har innvirkning. Den ideologiske tankegangen i human relation bevegelsen er at sosiale normer har innvirkning på produksjonsresultatet, ikke de fysiske faktorene. I den anledning kan ledelsen underbygge et produktivt arbeidsmiljø ved å gjøre enkle grep som faste pauser for å sikre tilfredse arbeidere, og dermed øke sannsynligheten for et vellykket sluttprodukt.

Dermed ser det ut til at ledelsen fremdeles er ansett som kunnskapsmessige overlegne og suverene i forhold til arbeidsorganisering. Men sammenlignet med tidligere er det imidlertid en endring i fokus fra overvåkning og kontroll til å balansere det sosiale systemet for å oppnå harmoni. Når det er sagt er det ikke nødvendigvis medarbeidernes ve og vel som er i hovedfokus, snarere hvordan de kan manipuleres og tilpasses etablerte strukturer for mest mulig effektivitet. Endring i fokus fra ledere til arbeidere kan tolkes som forståelsen og anerkjennelsen av medarbeidere som den faktiske produktive arbeiderkjernen. Det er de som skaper resultater, og ved å ivareta medarbeidernes sosiale behov kan det optimalisere virksomheten.

2.1.3 Den humanistiske teoritradisjon og begrenset rasjonalisme: 1945-1970

Berge Furre (1993) bemerker at liberaliseringen av verdenshandelen holder frem med norsk medlemskap i OECC, GATT og EFTA og en rekke bedrifter ble eksportbedrifter som følge av endrede konkurransevilkår. Hjemmenæringer må gjøre omstillinger og befinner seg i et langt tøffere klima. Private interesser står for industriutbygging, men staten har også en regulerende rolle og er aktiv bidragsyter i form av samarbeid med kommunene for utbygging av kraftverk. De politiske målsettinger om full sysselsetting, slik den var formulert av både Keynes og Beveridge, ble ansett som del av velferdspolitikken og realisert på 1950-1960 tallet (Frøland 1997).

I perioden etter 1945 er de fleste samfunnene preget av økonomisk krise og ødelagt infrastruktur etter krigens herjinger. Frøland (1997) påpeker videre at ved begynnelsen av 1950-tallet har de fleste vesteuropeiske land nådd samme produksjonsnivå i industrien og landsbruket som i perioden før krigen. Fremfor de fryktede sysselsettingsproblemer ble det snarere mangel på arbeidskraft, og sosial trygghet og velstand kunne realiseres av en sterk produksjonsvekst. Ettersom norsk industri imidlertid var underutviklet og produktiviteten lav, ble løsningen ansett som økt effektivitet (Grønlie 1991).

Furre (1993) henviser til 1960-tallet hvor det norske samfunnet har endret seg betraktelig og man kan nærmest kalle det et forbrukersamfunn; det er økonomisk vekst og velstand, og husholdninger har mer til overs etter utgifter til mat og husrom. I tillegg skjer det utdanningseksplasjon da det er økende behov for velutdannet arbeidskraft, og dette drives frem av både næringslivet og det offentlige. Minst like viktig var de yngre generasjoners iver

etter utdanning da det åpnet dører for gode jobber og økonomisk sikkerhet.

Utdanningseksplasjonen fortsetter også på 70-tallet og kunnskap ble sett som nøkkelen til et rikere livsinnhold. Det er også stadig flere kvinner som tar arbeid i tjenesteytende næringer, et resultat av sterk vekst i offentlig sektor.

Strand (2007) hevder det er først på 1970-tallet hvor ledelsesteorier fanger en større interesse i en norsk sammenheng, og det skal ta ytterlige ti år før begrepene etablerte seg i offentlig virksomhet. Ledelseslitteraturen er fremdeles humanorientert, men analysenivået tar her utgangspunkt i gruppeprosesser og hvordan en leder kan påvirke effektivitet. Det er særlig to ulike retninger innen den humanistiske teoritradisjonen, i tillegg til teorier om begrenset rasjonalisme. Yukl (2010) har referert til slike teorier som atferds- eller situasjonstilnærmede teorier.

Den første retningen i humanteorien dreier seg om hvordan en rekke ledelsesatferd og lederstiler kan influere medarbeidere og resultater. I 1945 gjennomførte Ohio State University en omfattende studie av ulike typer lederstiler og hvordan henholdsvis omsorg og saksorientering ble introduserte elementer i effektive lederstiler. Forskere ved Michigan Universitet mente imidlertid det var vanskelig å gi en presis oppskrift på hvilken kombinasjon av omsorg og saksorientering som ga den beste ledelsesstil og fremla sine studier om ulike typer ledelsesatferd. De stilte spørsmålet om ulike grader og kombinasjoner av omsorg og oppgaveorientering kunne være situasjonsbetinget.

Dermed ser man at lederen har på nytt fått en essensiell rolle og betydning, og anses som et instrumentelt redskap for å ivareta og opprettholde organisasjonen. Ledelse kan i denne sammenheng sies å være relativt situasjonsbestemt, og hvor ulike forhold som oppgavekarakter, omgivelser, størrelse, etc. kan prege og påvirke ledernes atferd og ledelsesstil. A. H Maslow (1943) viser til teori om menneskelig motivasjon, *A theory of human motivation*, og fremstiller dette i en behovspyramide fra de mest nødvendige og elementære behov som mat og oksygen til sikkerhet, kjærlighet, selvfølelse og egenrealisering. Argyris m.fl. har i boken *Theory in practice: increasing professional effectiveness* (1974) tatt for seg praktikernes frustrasjon mellom teori og praksis, utdanning og samfunn, og profesjonelle og klienter. Effektiv handling krever kunnskap som krysser tradisjonelle kunnskapsdisipliner, og dette er utfordrende.

Den andre retningen i humanteorien har et større fokus på individuelle ønsker og motivasjonsfaktorer fremfor studier av lederstiler. Tanken var at individers potensialer fremkommer i demokratiske samarbeidsgrupper og slik sett kunne det realiseres fellesinteressene mellom ansatte og organisasjonen. Ansatte representerer en bred koalisjon av ulike interesser, og på lik måte er det et variert utvalg av hva som kan skape motivasjon og oppslutning. Douglas McGregor (1968) presenterte sin teori X og Y, som henholdsvis representerer to vesentlig ulike menneskesyn. Teori X antar at mennesker har lite egenutbytte og interesse for arbeidet, og må styres og kontrolleres ved bruk av belønninger og straff. Teori Y anser derimot de ansatte som arbeidsinteresserte og at de er på søken etter oppfyllelse av ulike krav og behov.

Det er imidlertid ikke kun humanorienterte teorier som står sterkt i denne perioden, men også en formildet utgave av den rasjonelle tankegang. Herbert Simon og begrenset rasjonalitet kan refereres som beslutningsteori og systemteori, eller som Yukl (2010) har betegnet som integrerende teori. Simon påpeker imidlertid at mennesker umulig kan forespeile seg alle mulige scenarioer og utfall, men snarere et begrenset og tilfredsstillende valg og løsninger.

Strategisk ledelse er et annet stikkord for denne perioden, i likhet med andre begreper og teknikker som har sine røtter i en rasjonell tankegang. Peter Drucker regnes som etterkrigstidens mest kjente og leste ledelsesteoretiker og forbindes ofte med begrepet målstyring. Her kombineres tanker fra økonomiske fag, organisering og motivasjon, og han fokuserer på hva som er oppgaven og hvorfor den skal utføres (Byrkjeflot 1997). Ifølge Drucker selv hadde han skapt en ny disiplin:

We call it "Management" - the organized, systematic study of the structure, the politics, and the social and human concerns of modern organization. Management has since become a popular field" (Drucker 1946/1993:3).

2.1.4 Den kulturelle og normative retning: 1980- tallet

Selv om Marshall-hjelpen relateres til etterkrigstiden og mot slutten av 1940-tallet, er det først på 1980-tallet at George Kenning og hans ledelsesfilosofi får innpass blant norske næringsledere. Særlig konsernlederne Karl Glad og Jens P Heyerdahl er ivrige entusiaster av Kennings ledelsesfilosofi, som for øvrig ikke selv skrev ledelsesbok, men ledelsesprinsippene

ble gjengitt av Nils Schjander i boken *Hvis jeg bare hadde hatt en bedre sjef, George Kenning om ledelse*(1987).

I 1980 hadde omtrent 15 % av alle sysselsatte utdanning fra universitets og høgskolenivå, og det skal også nevnes at arbeiderbevegelsen er svekket som fagbevegelse.

Med gjennomgripende strukturendringer, avvikling av mye tradisjonell industri, og et stadig mer differensiert arbeidsliv, kom profesjonsinteresser til å stå hardere mot hverandre (Furre 1993:422).

Medie- og massekommunikasjonssamfunnet endret hverdagen, og det er kortere arbeidstid og mer fritid.

Selv om det ble etablert nye arbeidsplasser var det likevel ikke tilstrekkelig for å sysselsette de store barnekullene fra 1960-tallet(Frøland 1997). Den statlige industrisektoren ble bygget ned, og i en politisk setting var det sterk tiltro til markedskrefter. Næringsledere så seg nødt til å advare mot myndighetenes naive tro på hva slags mirakler markedskrefter faktisk var i stand til. Velferdsstaten og de statlige velferdsordningene begrenset imidlertid konsekvensene av økt arbeidsledighet, og man ser også en begynnelse på fristilling av statlige selskaper.

Det oppstår et nytt ledelsesparadigme og således et epistemologisk brudd hvor det er særlig fokus på organisasjonskultur, ledere er langt på vei forventet å være visjonære og tjenesteytende. Det er først i denne perioden hvor kultur blir introdusert som et viktig ledelselement, og stivhengighet, normer, verdier og holdninger blir avgjørende i forståelsen av virksomheter. Dette vises blant annet ved Tom Peters og boka *In search of excellence*(1981), og for første gang blir dette en bestselger i New York Times. Samme år ga Athos og Pascale ut boken *The art of Japanese management* hvor de utførte en kvalitativ studie av 67 foretak, hvor de sammenligner ledelsesteknikker mellom japanske og amerikanske foretak. I tillegg gir Edgar Schein ut boka *Organizational and Cultural Leadership* (1985).

The cultures of different occupations, in the sense of the shared assumptions that members of that occupation hold, will differ because of the core technology that is involved in each occupation. Thus engineers, doctors, lawyers, accountants, and so on will differ from each other in their basic beliefs, values and tacit assumptions because

they are doing fundamentally different things, have been trained differently, and have acquired a certain identity in practicing their occupation (Schein 2004:275).

Slik sett underbygger dette det epistemologiske bruddet, kultur var nå blitt en viktig del i forståelsen av virksomheter og profesjoners væremåte. I tillegg har ledelse fanget interesse i en langt bredere forstand, og det åpner seg et marked for både ledere og ledelseslitteratur.

I denne perioden gis det betydelig oppmerksomhet til begreper som etikk, visjon, kjerneverdier og langsiktige målsettinger. Verdier og visjoner skal ikke bare utvikles og sentreres rundt ledelsen, men internaliseres i hele organisasjonen og gjerne i samråd med de ansatte. Indre motivasjon er i fokus og ved å transformere individet, teamet eller organisasjonen til felles virkelighetsforståelse kan det forbedre effektivitet og ytelsesnivå, og motiverer medarbeidere til å gjøre mer enn de strengt tatt behøver (Hetland 2004). Slik sett kan transformasjonsledelse sies å være en moderne variant i studiet av ledelsesstiler som kan relateres tilbake til den første retningen i den humanistiske teoritradisjonen

I motsetning til den strategiske tanke hvor lederen er et instrumentelt redskap, har de rådende teoriene ilagt lederen en normativ fortolkning som skal motivere til fellesskap ved hjelp av kulturen som redskap. Karismatisk, visjonær og transformasjonsledelse fremstår som nye ledelsesidealer og det er stort fokus på lederens inspirerende funksjon og relasjonen mellom leder og medarbeider. Slik sett er teoriene ilagt et dyadisk analysenivå da det ser på relasjonelle forhold mellom de som leder og de som blir ledet. Hetland (2004) peker på at organisatorisk kontroll og styring bør suppleres med grunnleggende normer og verdier slik at de som ledes oppfatter betydningen av arbeidet de utfører.

2.1.5 Kvalitet og kundeorientert fokus, konseptuelle tilnærminger og etiske verdiprinsipper: 1990-

Furre (2000) viser til konsernbygging, og hovedtyngden av nye arbeidsplasser er i tjenesteytende næring. Det er en betydelig økning av arbeidstakere i kunnskapsorganisasjoner med menneskelig kapital og digitalisert teknologi. Individualisering, rettighetsfestning og bemyndiggjørelse er sterke holdninger og verdier, og fleksibilitet og omstilling er nå blitt viktigere enn yrkeserfaring. Den kommersielle bruk av Internett i 1994 var en forsterkende faktor til økende internasjonalisering og informasjonssamfunnet influerer økonomiske,

politiske og sosiokulturelle rammebetingelser (Frøland 1997). Det fremtidige næringsliv ser ut til å ligge i kommunikasjon som er lite hemmet av tid, sted eller avstand.

EU og andre overnasjonale organ har stadig flere medlemmer, og selv om Norge har et etablert flertall på motstandssiden, har landet likevel styrket sine internasjonale forbindelser gjennom EØS avtalen. Det skjer en globalisering av kapitalmarkedet, og det fremmer en omstilling i næringsliv fra lokale råvarer, energikilder, og konsesjonslover til en verden der markedskreftene opererer langt mer globalt i produksjon av varer og tjenester, og flytting av kapital (Furre 2000). Tap av markeder og kontroll hjemme løses ved gevinst ute, og det er stor norsk investering utenlands.

Selv om det var høy produktivitetsvekst på 90-tallet, har det ikke vært mangel på økonomiske kriser, først med finanskrisen i østasiatiske land i 1998 og deretter en internasjonal finanskrisen i 2008 (Cappelen 2009). I tillegg var det mange nyetablerte foretak som gikk konkurs da IT boblen sprakk i 2001. Den økte internasjonalisering og globalisering gjør at selv om Norge ikke er rammet av interne kriser, er man likevel påvirket av verdensomspennende kriser.

Strand (2007) viser til et nytt ledelsesparadigme som viste seg ved begynnelsen av 1990-tallet ved verdibasert orientering, som blant annet total kvalitetsledelse (TQM), en sammenblanding av rasjonelle og humanistiske teoritradisjoner. Kvalitetssikring ble raskt et motebegrep og ISO sertifisering ble en like populær målemetode. Tankegangen er at kvalitet er det essensielle og effektivitet kan redusere kostnadene ved kvalitativ produksjon. Kundens behov er i fokus, og involvering er nødvendig for konstant forbedring og læring. Teoriene inkluderer stadig flere forhold og de er langt mer flerdimensjonale enn tidligere.

Dette skiftet i ledelsesforskningen kan ses i sammenheng med overgangen til tjenesteytende virksomhet, økt konkurranse, og deregulering (Byrkjeflot 1997). Teoriene fremhever de fragmenterte og desentraliserte organisasjonsstrukturer, og viser til behov for økt inkludering av kunder og sluttbrukere i beslutningsprosesser. Slik sett ser man at organisasjonsfaget er langt tettere integrert med ledelsesteorier. Myndiggjøring blir teoretiske nøkkelbegrep, og dette medfører en forståelse for at arbeidstakere kan ansvarliggjøres og arbeide selvstendig.

De konseptuelle tilnærmingene som vokser frem og brer seg i internasjonal forstand er blant annet Kaplan & Norton sin utvikling av "The balanced scorecard". Kort fortalt dreier det seg om organisatorisk effektivitetsmåling langs finansielle og kundeorienterte dimensjoner, samt

ulike indikatorer på interne produksjonsprosesser, læringsevne og innovasjon. Ved å inkludere et begrenset, men adekvat antall indikatorer, kan det indikere hvorvidt organisasjoner er effektive (Kaplan og Norton 1996).

Lignende er Business Process Reengineering (BPR) som utviklet av Michael Hammer og James Champy. Tankgangen er bygget på en komplett revurdering av bedriftens prosesser, i betydning av gjennomgang og redesign. Det er ikke arbeidsoppgavene som styrer arbeidsorganisering, men snarere resultatene. Det ideelle er at produksjonskjeden har samlet et størst mulig antall oppgaver, eksempelvis et samlet ansvar for fremstilling, produksjon og salg til en og samme aktør (Eldring 1999). Slik sett er den tidligere samlebandsmentaliteten arkivert, og det er et sterkt fokus på kunden, prosessorientering og bruk av IKT. Det endrer organisasjonsstrukturen og organisasjonen er flatere enn den tradisjonelle hierarkiske strukturen.

I ledelsesteoriene vektlegges nå at ledelsen har et overordnet ansvar for kvalitet, i tillegg som det er utdelt beslutningsmyndighet til operatørene. Lederens fremste evne er handlekraft, men også evne til å bygge fellesskap og identifikasjon med de strategiske målene.

Lederskapsfilosofien oppmuntrer i langt større grad til individuell og personlig identifikasjon med lederen og strategi. Det endrede tankemønsteret kan relateres til markedsorientering, hvor markeds konkurranse krever både effektivitet og menneskelig ressursutnyttelse.

Markedskrefter har fått langt friere spillerom i betydning privatisering, fristilling og konkurranseutsetting av tradisjonelt offentlige tjenester (Furre 2000).

Rundt årtusenskiftet er det særlig fremvekst av ulike varianter av nettverksorganisering, fra uformelle avtaler til franchise og joint ventures. Nettverksorganisasjoner kan ses som hybrider av tradisjonelle hierarkiske virksomheter og markedsorganisering, hvor aktørene og oppgaver er underlagt samme virksomhetsmyndighet på den ene siden, mens pris og konkurranse er eneste kontaktpunkt mellom virksomhetene på den andre siden (NOU 1999:34). Ahrne & Brunsson (2008) viser til at av alle eksisterende internasjonale nettverksorganisasjoner er ¼ etablert i det siste tiåret. De argumenterer at nettverksorganisering opererer under andre betingelser enn organisasjoner i den betydning deres medlemmer er organisasjoner fremfor mennesker.

”Empowerment”, eller bemyndiggjøring, er også et begrep som har etablert seg de senere årene, og det innebærer utdelt beslutningsmyndighet til det operative nivå (Jacobsen og

Thorsvik 2007). Organisasjoner og virksomheters krav til økt kompetanse nører opp under økt makt til ansatte, og dermed forflyttes tradisjonell og overordnet makt til den produktive arbeidsskjerne. Dette kan ses på bakgrunn av sentralisering, og forsøk på utnyttelse av kunnskap og erfaring fra andre deler av organisasjonen.

I tillegg skal etiske ledelsesteorier bemerkes, og kan sies å ha ført til et nytt epistemologisk brudd. Grovt sett kan det sies å ha to ulike fokusområder ved ledere; deres handlinger eller karaktertrekk. I forbindelse med ledelseshandlinger er det pekt på tre ulike tilnærminger til moralsk utførelse, og nærmere bestemt etisk egoisme, utilitarisme og altruisme (Northouse 2007). Når det gjelder lederens personlige karakter tas det utgangspunkt i hvem de er som mennesker og at sømmelig moral kan tilegnes og læres via familie og omgivelser.

I 2002 kåret *Time Magazine U.S.* tre kvinner til *Persons of the Year*, Sherron Watkins (visepresident i Enron), Coleen Rowley (FBI's personaladvokat) og Cynthia Cooper (WorldCom). Watkins skrev et brev til styreformann Kenneth Lay og advarte om selskapets uriktige regnskapsmetoder. Rowley informerte i et memo til FBI direktør Robert Mueller at byrået avfeide hennes arbeid vedrørende Zacarias Moussaoui som en mann som burde undersøkes nærmere. Senere viste det seg at Moussaoui hadde tilknytning og var delaktig i konspirasjoner til 11. september 2001. Cooper informerte styret i WorldCom at selskapet hadde skjult 3.8 milliarder i tap gjennom falsk bokføring (Lacayo og Ripley 2002). Dette ble tre personer, tre kvinner, som senere fikk tilnavnet "*The Whistleblowers*". De kan på mange måter sies å representere et symbol på etiske verdiprinsipper, og tok store personlige risikoer i avsløringen av virksomhetenes skyggesider. Enkelt personer reiser seg og står opp mot tunge og etablerte næringsvirksomheter, i troen på det etiske og moralske verdiprinsipp.

I norsk sammenheng kan man vise til nåværende redaktør av Ukeavisen *Ledelse*, Magne Lerø, som i den senere tid har vært deltager i debatter og paneler vedrørende FrP skandalen i Riga. Han har uttalt seg om det etiske verdiprinsippet i forhold til metodene som er brukt i avsløringen, og peker på overtramp av enkeltindividets personvern. Ved å bruke en ledelsesredaktør i offentlige debatter om hva som er etisk og moralsk forsvarlig, kan det understreke anerkjennelsen og oppfatningen av ledelse og "ledelsesekspert" som noe betydningsfullt.

Det skal likevel påpekes at forskning vedrørende etisk lederskap har så langt forholdt seg på et deskriptivt og anekdotisk nivå. Det har foreløpig liten empirisk plattform og slik sett kan det epistemologiske bruddet foreløpig sies å relatere seg til få aktører (Northouse 2007).

Sammenfatning

Så hvordan har utviklingen i ledelsesteorier vist seg? Ved begynnelsen av 1900-tallet hadde de fleste ledelsesteorier et hovedfokus på individ- eller gruppenivå, og analysene var rettet mot organisasjonens indre forhold. Vitenskapelig ledelse anser ledere som spesialister som kan kontrollere og overvåke organisasjoner. Taylor, Mayo og Drucker ser imidlertid alle på varianter av industriledelse. Den humanorienterte teorien fra 1924 og utover anser ledelsen fremdeles som kunnskapsmessig overlegne, men det er fokus på å tilpasse de ansatte etablerte strukturer for mest mulig effektivitet.

Utover 1940-tallet og frem mot 1970-tallet er situasjonsbestemt ledelse og begrenset rasjonalisme det som preger ledelsesteoriene. Fra 1980-tallet blir kultur introdusert for første gang i ledelsesteoriene, og det er et dyadisk analysenivå da teoriene tar for seg relasjoner mellom ledere og de som ledes. Etter hvert ser man et skift til organisatorisk analysenivå, og dermed en naturlig dreining mot ytre forhold som marked og mer kundeorienterte perspektiv. Den tradisjonelle oppfatningen av administrasjon og styring viker plass for en grunnleggende tanke om ledelse av organisasjoner.

Mot slutten av århundret har ledelsesteoriene blitt stadig mer analytisk omfattende og flerdimensjonale med tanke på normative og rasjonelle faktorer. Ledelse er nå i langt større grad ansett som tilretteleggere fremfor spesialister og kontrollører, og skal nøre opp under innovative og kreative kunnskapsmedarbeidere. Hvordan kan dette ses i sammenheng med den historiske utviklingen?

Ved begynnelsen av 1900-tallet er den norske industrien i frembrudd, og arbeidsoppgavene er relativt ensformige i den betydning de er tilknyttet en bestemt oppgave eller funksjon. Fra 1931 rammer det store børskrakket også Norge, og industrien tar til seg prinsipp fra Taylorismen. Mot slutten av 1940-tallet ser man en gryende velferdsstat og en offentlig sektor i vekst, men etter 2. VK og frem mot 1970-tallet ser man betydelige endringer i det norske samfunn og næringsliv. En rekke bedrifter blir eksportbedrifter, og selv om 1940-tallets bekymringer vedrørende arbeidsledighet faller gjennom, er 1950-tallet preges av måtehold.

Det påfallende er den allmenne endring fra 1960-tallet, fra økonomiske bekymringer til økt velstand, levestandarder og ”det gode liv”. Det er behov for velutdannet arbeidskraft og krav til økt kompetanse utgir seg i en utdanningseksplasjon, pådrevet av næringslivet, det offentlige og ikke minst de yngre generasjonene selv.

Utdanningseksplasjonen fortsetter på 70-tallet, og i 1980 hadde omtrent 15 % av alle sysselsatte utdanning fra universitets og høgskolenivå. Kunnskap ble sett som nøkkelen til et rikere livsinnhold. Det er i denne perioden hvor næringsledere virkelig fatter teften av Kennings ledelsesfilosofi, og ledelse som begrep etablerer seg i en norsk sammenheng. Dette kan ses på bakgrunn av den tidligere utviklingen, et stadig differensiert arbeidsliv, økende kompleksitet, i tillegg til det økte utdanningsnivå og kompetanse. I motsetning til tidligere er ledelse og lederskap nå positivt assosiert, og den tidligere tanken om den kollektive styring viker for troen på det gode lederskap.

Ledelse er blitt ei vekstnæring og et fag med ulike skoler og retninger. Det vokser frem en virksomhet av rekrutteringsbyråer som både utdanner og rekrutterer ledere, og spesialisert ledelsesutdanning blir integrert i utdanningsinstitusjonene. I tillegg er det en utbredt forståelse blant politikere og offentlig hold at innovasjon og omstilling er nødvendige i næringslivet, og ledelse er tilrettelegger av nødvendige betingelser. Det skapes et behov og marked for ledere.

Fra 90-tallet og utover er hovedtyngden av nye arbeidsplasser i tjenesteytende næring, og det er en vesentlig økning og behov for arbeidstakere i kunnskapsorganisasjoner. Det fremtidige næringsliv ser ut til å ligge i kommunikasjon som er lite hemmet av tid, sted eller avstand, og markedskreftene opererer langt mer globalt i produksjon av varer og tjenester.

Nettverksorganisering er fremtredende fra tusenårsskiftet, og utdelt beslutningsmakt skal trigge innovative løsninger, og fange opp verdifull innsikt og kunnskap fra det operative nivå.

2.2 Nye forhold/omstendigheter for ledelse

De nyere ledelsesteoriene rommer forestillinger om nære relasjoner og koblinger til sine omgivelser, organisasjoner anses ikke lenger som lukkede system. Hovedfokus har skiftet retning fra en teknisk og økonomisk rasjonell tankegang til kvalitetsfokus og kunden i sentrum. Det er lang større fokus på kunnskap og menneskelige ressurser, og særlig i en tid med serviceorienterte bedrifter og fleksibel organisasjonsstruktur er det behov for ledelse som nører opp under kunnskaps- og kompetanseutvikling. Slik sett kan kunde- og brukerorientering ivaretas og effektiviseres ved at de strategiske førstelinjearbeiderne blir kompetente til å fatte selvstendige avgjørelser. Medarbeidere og kunder integreres i en beslutningsprosess og kritiske tilbakemeldinger er indikasjoner på hvorvidt det utøves god ledelse. Lederen anses å ha en inspirerende og motiverende funksjon, og å være et holdepunkt og bindeledd i de desentraliserte og fragmenterte organisasjoner.

Som vist har den historiske utviklingen vært preget av ulike kontekstuelle rammebetingelser, men omgivelsene kan likevel sies å ha vært relativt homogene og stabile i sammenligning med de senere 10-20 årene. Tidligere statssekretær Per Wøien uttalte i et foredrag for Landsorganisasjonen i Norge i 1997 at det er et stadig økende endringstempo i hele samfunnet og dette influerer arbeidstakere, ledere og virksomheter.

Vi har fått en global informasjonsteknologi, en generell internasjonalisering og naturvitenskapelig og teknisk utvikling - som uten tvil er kommet for å bli -, og som med en utrolig hastighet krever nye former for samhandling innenfor de fleste samfunnsområder(Wøien1997:3.avsnitt)

De endrede forholdene og omstendighetene for ledelse viser seg i betydning av **en ny generasjon arbeidstakere** som har andre verdier og holdninger, **arbeidsoppgavenes karakter** har endret seg gjennom utvikling av IKT og gitt hyperautomatiserte repetitive oppgaver som gir kunnskapsmedarbeidere, mens **internasjonalisering og globalisering** av marked og konkurranse skaper dynamisk konkurranse og legger til rette for innovasjon. Dette krever en ny type lederskap enn tidligere, og som her anses som vilkår for den teoretiske oppbyggingen og utviklingen i ledelsesteorier.

2.2.1 Arbeidsoppgavenes karakter

Den avanserte utviklingen i moderne informasjons og kommunikasjonsteknologi (IKT) har medført en endring i arbeidsoppgavenes karakter i betydning hyperautomatisering. Dette innebærer at stadig flere arbeidsoppgaver kan programmeres, både med kundespesifikke krav og sammenkobling av ulike prosesssteg (Strand 2007). NOU 2009:1 viser til at både organiseringen av arbeidet og tradisjonelle arbeidsformer har endret seg, spesielt som følge av informasjonsteknologien.

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) endrer produksjonsprosesser og den måten tjenester produseres, distribueres og mottas på. Enorme mengder data og informasjon er umiddelbart og globalt tilgjengelig. Digitale medier og tjenester får en sentral plass på stadig nye områder (NOU 2008:3)

Dette minimerer ikke bare den fysiske avhengigheten til samlokalisering, men endrer også produksjonsapparatets karakter. Organisasjonen eller bedriften har et produksjonsapparat som i stor grad baserer seg på teknologisk programmering og løsninger fremfor fysisk arbeidskraft. Slik sett endrer det også organisasjonens struktur og karakter og dette sammenfaller med fremveksten av den virtuelle og imaginære organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007) peker på dette som en følge av mindre avhengighet til samlokalisering og at kommunikasjon foregår i stor grad via elektroniske forum og kanaler. I 2010 var det 53 % foretak (>10 ansatte) som utvekslet elektronisk data med andre, mens 75 % av foretak med <100 ansatte hadde utveksling av elektronisk data (SSB 2010). I kommunal sammenheng ble det rapportert at 84 % benytter elektronisk saksstyring og 98 % hadde elektronisk kommunikasjon med omverden. Fylkeskommunene meldte om 94 % i forbindelse med elektronisk saksstyring. I gjennomsnitt ble to av tre relevante saker behandlet via elektronisk system (SSB 2008). Informasjonsteknologi har endret mange arbeidsoppgaver:

I 1988 var det fremdeles mange som levde av å skrive på maskin etter diktat eller punche inn data på hullkort eller hullbånd. I dag skriver de fleste sine egne dokumenter på pc, og store tallrekker kommer på elektroniske filer. (Wold og Håland 2011)

Kommunikasjonskostnadene er betraktelig redusert med fremveksten av IKT, og siden informasjon er nært relatert til makt kan det vitne om en maktforskyvning. Drucker (2007) som først introduserte begrepet kunnskapsmedarbeider påpeker at maktskiftet er i favør av kunden som bedrift eller den ultimative sluttbruker, hvor produsenten nå opptrer som kjøper for kunden fremfor selger.

Det avtagende behov for samlokalisering og hyperautomatisering har således resultert i en økt andel kunnskapsmedarbeidere. Dette er i stor grad spesialister som ofte har betydelig mer kunnskap enn sine overordnede, og organisasjonen er nå et kollektiv av ulike spesialister hvor deres kompetanse benyttes til et endelig sluttprodukt. Kunnskapsmedarbeiderne kan i mange tilfeller være vanskelige å lede, de er ikke bare en arbeidstaker som hever lønn, men baserer i stor grad sin personlighet i yrket. I tillegg trigges de av kreative og utfordrende arbeidsoppgaver som krever løsningsorientering fremfor rutinepregede arbeidsoppgaver. I den forbindelse har Drucker (2007) understreket betydningen av stor handlefrihet og tillitsfulle relasjoner, og man kan i langt større grad snakke om en virksomhet bestående av juniorer og seniorer fremfor ledere og underordnede.

Et generelt utviklingstrekk er at stadig flere arbeidstakere får langt mer utdanning, og for å unngå at denne kvalifikasjonen og kompetansen skal gå tapt, kreves en nyskaping av kunnskapsintensive arbeidsplasser (NOU 1999:34). I 1965 var det samlede antall studenter i høyere utdanning 65 000, mens det i 1997 var 170 000 studenter i høyere utdanning (NOU, 2008:3). Høsten 2010 ble det registrert 241 300 studenter ved universiteter og høyskoler, samt norske studenter i utlandet (SSB 2010).

Norge har som kunnskapsnasjon et stort behov for personer med høy faglig kompetanse innenfor et bredt spekter av fagfelt (Kunnskapsdepartementet 2011)

Økningen i formell kompetanse kan således relateres til den økte andelen av kunnskapsmedarbeidere. I en artikkel av Hitland (2011) defineres kunnskapsarbeid som arbeid bestående av *ikke-standardiserte problemløsninger og produksjon av kunnskap, tjenester og produkter som krever høyt utdanningsnivå, spesialisert kompetanse og kreativitet* (Hitland 2011:77)

Det som imidlertid viser seg i forbindelse med kunnskapsmedarbeidere er til tross for fulltidsjobb er det ikke nødvendigvis innenfor en og samme organisasjon. Utkontrahering av

ansatte og produkter er stadig vanligere, som man blant annet kan se i fremveksten av konsulentselskaper og bemanningsbyråer. Det er ikke nødvendig med maksimal integrering ettersom kunnskapen er spesialisert og kostbar, og må kontinuerlig fornyes.

Nergaard og Svalund har i sitt Fafo- notat (2008) utledet tabell over antall bedrifter og foretak som opererer innenfor NACE; nærmere bestemt utleie av arbeidskraft. I 2006 svarte det til nærmere 1000 bedrifter og litt under 700 foretak, i motsetning til 1993 hvor det var under 200 bedrifter som hadde utleie av arbeidskraft. Først i 1995 er det registrert foretak innenfor NACE (< 200).

2.2.2 Generasjon X

Det kan sies at det store fødselskullet fra 1965-1975 vokste opp i en tid med oljekrise, den kalde krigen og forvitring av den tradisjonelle kjernefamilien. I 1973 inntraff OPEC-krisen, hvor oljeprisen steg med hele 400 %. I løpet av 1970 steg den ytterligere med 200 %, og dette ga både økonomiske så vel som politiske følger (Frøland 1997).

Den kalde krigen markerte ideologiske skiller mellom øst og vest, og bruddet med kjernefamilien ble understreket med økende antall skilsmisser og kvinner i arbeid. Solaas (2009) viser til generasjon x som vokste opp i en tid hvor den tradisjonelle og hjemmeværende husmoren forlot huslige sysler til fordel for betalt arbeid, og det kan forklare endrede holdninger og verdier i samfunnet. I en norsk sammenheng ser man stadig flere kvinner som deltar i arbeidslivet, fra 45 % ved begynnelsen av 70-tallet til 68,3 i 2006. I sammenligning med vestlige land er Norge i dag på toppen når det gjelder kvinnelig yrkesaktivitet. Det skal likevel nevnes at selv om yrkesdeltagelsen er nærmest lik mellom menn og kvinner, er likevel kvinner langt mer engasjert i deltidsarbeid og befinner seg oftere i omsorgsykker (NOU 2008:6). Arbeidskraftundersøkelsene (Kitterød og Rønsen 2010) har pekt på at andelen yrkesaktive er relativt lik mellom kvinner og menn, henholdsvis 84 og 90 prosent i aldersgruppen 25-54.

Mens tidligere generasjoner ble oppdratt i troen på respekt for autoriteter og øvrige instanser, ser man også en holdningsendring i generasjon X i forhold til respekt for ledere. De oppnår ikke lenger respekt fra sine medarbeidere i posisjon av deres stillingsstatus, men snarere hvordan de utøver ledelsesrollen (Appelbaum 2004). Mens man tidligere ikke kritiserte de øverste autoriteter er den nye arbeidsgenerasjonen utrustet med nye holdninger og verdier. Dette har også minsket avstanden og frykten mellom ledere og medarbeider.

Appelbaum (2004) fremhever videre at generasjon X ble tidlig selvstendige og uavhengige, og kan sies å motiveres i et arbeidsmiljø hvor det er kulturell glede. De vektlegger autonomi og entreprenørskap ved å være innovative problemløserne, og bytter ofte arbeidsplasser da de føler liten grad av forpliktelse overfor arbeidsgiver. NOU 1999:34 viser til at nær halvparten av arbeidstakerne i 1998 viste økning i tilfredshet og arbeidsglede, og et bedre arbeidsmiljø. Det tilknyttet at 37 % i samme tidsrom har opplevd økt mulighet til selvstendige avgjørelser.

I likhet med at arbeidstakere får høyere utdanning og således spesialisert kompetanse, er det tegn på at arbeidskraften blir langt mer individualisert. Dette er resultat av ulike virksomhetsbegrensinger og omstruktureringer som gjør det vanskeligere for arbeidstakere å tro på fast ansettelse (NOU 1999:34). Det kan igjen ta oss tilbake til den økte veksten i bedrifter og foretak som har utleie av arbeidskraft, og slik sett er individualiseringen en måte å sikre seg selv og videreutvikle egen kompetanse og nettverk for å gjøre seg attraktive for arbeidstakere.

Lojaliteten til og identifikasjonen med den enkelte virksomhet synker – virksomhetene betraktes i stedet som «vanningshull» i egen karriereplanlegging – som steder man stopper opp i en periode for å høste verdifulle erfaringer og kontakter, før det vandres videre til neste arbeidsplass og prosjekt (NOU:1999:34).

Individualiseringen ser ut til være særlig aktuell i forbindelse med den nye generasjon arbeidstakere, generasjon x, men utredningen er usikker hvor sterk individualiseringstendensen vil bli i fremtiden. De fremhever at unge arbeidstakere tradisjonelt er ustabile i arbeidsmarkedet, og spør seg hvordan individualisering vil se ut når generasjon x blir eldre. 11 år senere kommer det frem i NOU 2010:1 at *det er en økt grad av individualisering av ansatte med ekspertkompetanse, som har stor individuell forhandlingsmakt fordi deres ekspertise er etterspurt i markedet*. Dette kan imidlertid være misvisende da det ikke nødvendigvis refererer til generasjon x, men det viser uansett at individualisering ikke har avtatt blant arbeidstakere.

Appelbaum (2004) påpeker at generasjon x er oppdratt i mangfoldsrike omgivelser, hyppige endringer og manglende grunntradisjoner, og er i mange tilfeller på søken etter mentorer og forbilder på arbeidsplassen. Denne generasjonen arbeidstakere ønsker i langt større grad å realisere egne karrieredrømmer, og deres oppvekst har vært preget av stor internasjonal påvirkning. Slik sett har de i langt større grad blitt eksponert for kulturell påvirkning via reiser og media, og i tillegg har mange ventet med å etablere seg for å følge individuelle ønsker og drømmer. AFFs lederundersøkelser viser imidlertid til at generasjon x orienterer seg verken mer eller mindre til en internasjonal kontekst enn andre og eldre generasjoner, og de har heller ingen ytterligere ønsker om å arbeide i utlandet (Colbjørnsen 2004).

Generasjon X hevdes å være individualister, utøve stor motstandsdyktighet og har en unik tilpasningsevne. Det legges ikke skjul på deres kapitalistiske og materialistiske væremåte, og i tillegg til å være nytelsesorienterte søker de stadig fornyelse og er positivt innstilt til endringer (Solaas 2009). Det er ikke derimot slik at penger er altomfattende, de vektlegger også fritid og tid til egenpleie. Når det er sagt antas de å ha en ”alt kan kjøpes” mentalitet, og dersom kompensasjonen er av riktig størrelse er de også villige til å ofre fritiden til fordel for virksomheten.

2.2.3 Internasjonalisering og globalisering

Internasjonalisering har ført til nye utfordringer og konsekvenser for ledere og i første omgang kan det relateres til omlokalisering. Det innebærer at utforming, innovasjon og konseptutvikling kan foretas i vest, mens fabrikkene kan etableres i øst (Colbjørnsen 2004). I den forbindelse kan det trekkes koblinger til Jacobsen og Thorsvik (2007) og deres fremstilling av den økte fremveksten av nettverksaktiviteter, team og prosjektarbeid. Dette kan forankres i moderne ledelsesteori ved at lederen må kunne tilpasse seg raskt endrede omgivelser og ivareta både individuelle og felles behov. Dette krever at ledere er i stand til å motivere til individuelle prestasjoner så vel som kollektivt samarbeid for å nå målsettinger. I tillegg stiller det krav til partnerskapskompetanse og utviklingen av relasjoner til avdelinger og ledere i andre deler av verden.

- *Innovative løsninger*

Dynamisk konkurranse stiller stadige krav til innovasjon og nyskaping pga produktenes og produksjonsprosessenes korte levetid i markedet. Dette innebærer fleksibilitet og slik sett kan produksjonskapasiteten justeres og tilrettelegges individuelle ønsker og etterspørsel.

Drivkraften bak dette er både rask teknologisk utvikling og økende individualisering i samfunnet (Colbjørnsen 2004). Innovasjonsundersøkelsen i 2004 referer til 26 % av norske foretak som kan kalles innovative i den betydning de har utviklet nye eller forbedrede produkter og prosesser i perioden 2002-2004. Hele 73 % av foretakene innen produksjon av kommunikasjonsutstyr karakteriseres som innovative foretak (Salte 2007).

Konkurranssevne og hvorvidt aktørene overlever i markedet avhenger både av å tilfredsstillere etterspørselen og nærmest forutsi hva som etterspørres. Ettersom flere konkurrenter entrere markedet og gir konsumentene flere valgalternativer, er markedsaktørene nødt til å håndtere hyppige endringer, utvikle nye produkter og være omstillingsvillige. Norge skiller seg ut fra andre land ved at størsteparten av produksjonen er relatert til ressursbasert virksomhet og slik

sett er langt mindre mobil enn andre produksjoner(Stambøl 2009). NOU 1999:34 viser til at rundt 60 % av all verdiskaping innenfor OECD-området omsettes uten internasjonal konkurranse. Når det derimot gjelder kapitalmarkedet er det i langt større grad internasjonalisert enn vare- og tjenestemarkedene.

- **Arbeidskraft**

Colbjørnsen (2004) peker på at det norske arbeidsmarkedet har så langt ikke fått merke betydelige konsekvenser av globaliseringen og internasjonaliseringen. Selv om det økonomisk sett har vært gunstig å flytte fabrikasjon østover kan det ikke sies at høykostland har samme tiltrekningskraft på billige arbeidstakere. Det har imidlertid vært økning i tjenesteimporten og slik sett er det mange østeuropeiske bedrifter som tar oppdrag i Norge. I 4. kvartal 2007 var det tilnærmet 64 300 lønnstakere på korttidsopphold, en økning på 16 prosent i sammenligning med 2006. Det er hovedvekt av polakker og litauere fra de nye EU-landene, men det er likevel arbeidstakere fra de nordiske landene som utgjør majoriteten (Horgen og Rønning 2008)

Verdensbanken antar at den internasjonale bevegelse vil eskalere og dermed må norske ledere håndtere og forholde seg til flerkulturelle medarbeidere. Økt sysselsetting og omsetning i utenlandske investeringer har blant annet bidratt til egne arbeidsmarkeder for spesialutdannet arbeidskraft (Colbjørnsen 2004). Når det i tillegg er flere som tar utdanning i utlandet vil arbeidstakere være utstyrt med andre og nye verdier og røkke ved den kulturelle identiteten, som ytterligere kan forsterkes ved medier og økt import. Det kan således endre den tradisjonelle arbeidskulturen og tilhørende normer og verdier. I 2002 var det over 14 200 norske studenter (flertall kvinner) ved utenlandsk universitet eller høyskole som mottok støtte fra lånekassen, sett i et tiårig perspektiv tilsvarer det en økning på 7000 studenter (SSB 2002).

- **Internasjonale bestemmelser**

Colbjørnsen (2004) viser også til internasjonalisering som fører til lederkonsekvenser i betydning av internasjonale lover og regler. Virksomheter og ledere må forholde seg til ulike konvensjoner og forskrifter fra eks Den Europeiske menneskerettighetskonvensjon eller FN-konvensjonen som igjen definerer ulike rettigheter og pålegg med HMS arbeid. Dette gir ringvirkninger for hvordan arbeidsspørsmål blir håndtert innad, og mellom virksomheter og myndigheter. Ved individuell rettighetsfestning i lovutvikling og HMS arbeid kan det bryte ned det tradisjonelle samarbeidet mellom ansatte, arbeidsgivere og myndigheter. Eventuelle

konflikter kan fremlegges i media eller rettsapparatet og det kan sette demper på både individuelt engasjement i utviklingsarbeid og samarbeid.

Den offentlige eksponeringen i konflikthåndtering kan føre til at tvister må løses i rettsapparatet. Media er dermed blitt en viktig rolle i ledernes hverdag og kan langt på vei sies å fastsette dagsorden og angi eventuelle tapere og vinnere. Slik sett opererer dagens ledere innenfor en langt mer offentlig og bred kontekst. Internasjonale bestemmelser kan sammenfalle med moderne ledelsesteori i form av partnerskapssamarbeid og ivaretagelse av relasjoner på tvers av internasjonale grenser. Samtidig som internasjonale bestemmelser og reguleringer kan legge bånd på virksomhetene, kan det også gjøre ledere mer endringsvillige og kreative i tilpasning til overnasjonale bestemmelser.

AFF`s lederundersøkelser

I 1999 gjennomførte Administrativt forskningsfond (AFF) ved Norges Handelshøyskole en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg av norske ledere i privat og offentlig sektor. Dette gjaldt selvstendige virksomheter og utvalget ble trukket fra Telenors bedriftsdatabase. En leder ble definert som en som har underordnede som avlegger rapport til seg og totalt sett svarte 3690 personer på spørreundersøkelsen. I 2002 ble undersøkelsen gjennomført på nytt av de 2308 personer som fremdeles var i lederstillinger (Colbjørnsen 2004).

Lederundersøkelsene har tatt for seg en bred kartlegging av norske ledere og i denne anledning er det relevant å se på resultatene og ledernes svar i forhold til internasjonalisering.

	Økende konkurranse fra utenlandske virksomheter	Kontakt med helt andre kulturer	Behov for mer innsikt i andre lands kulturer (2002)	Behov for mer internasjonal erfaring (2002)	Fått tilbud om jobb i utlandet	
Ledere totalt %	28	27	13	19	6	

Bransje						
Primærnæringer	41	21	9	19	4	
Olje/Energi	20	22	9	16	5	
Industri	56	32	18	25	11	
Offentlig administrasjon/undervisning	09	29	17	21	1	
Helsetjenester/sosiale tjenester	09	29	13	8	2	

(Colbjørnsen 2004)

I første omgang viste undersøkelsen at 1 av 4 ledere er meget enige eller ganske enige at de har en jobb som kontinuerlig relaterer dem til mennesker fra andre kulturer enn deres egen. Et likt antall sier de også arbeider i en bransje hvor utenlandske virksomheter i større grad entrer konkurransearenaen. 20 % av lederne i olje- og energibransjer, og kun 0,9 % av ledere i helse og sosialtjenester og offentlig administrasjon merker noe til økt konkurranse fra utenlandske virksomheter. Samlet sett indikerer det at ca 10 % av lederne eksponeres for økt konkurranse og andre kulturer, mens 55 % ikke merker til noen av delene. Dette er interessant ettersom internasjonalisering kan sies å fremme dynamisk konkurranse som videre tilrettelegger for innovasjon og innovative løsninger. Endringsvillighet er slik sett et viktig ledelseshensyn og det er antatt å være et økende behov for rask omstilling blant ledere og virksomheter. Slik sett kan det diskuteres hvorfor lederne ikke merker til økt konkurranse, og dette vil drøftes ytterligere i senere avsnitt.

Dataene viser i tillegg at de fleste lederne mener de har kompetanse til å håndtere internasjonale utfordringer og 21 % har både internasjonal arbeidserfaring og mener det er meget viktig eller ganske viktig ved valg av jobb. I tillegg er det 14 % som har tatt deler av utdannelsen i utlandet og det var sterk sammenheng mellom utenlandsk erfaring/utdanning og ønske om økende innsikt i internasjonale forhold. Både globalisering og internasjonalisering har åpnet for kulturelle innslag og impulser fra hele verden. En rekke produkter og tjenester, samt normer og verdier både eksporteres og importeres på tvers av grenser. Slik sett er det interessant at en relativt liten andel av lederne har utenlandsk erfaring eller utdanning, og dette vil bli diskutert nærmere.

Det skal også nevnes at undersøkelsen hevder den lave oppslutningen vedrørende internasjonalisering kan tyde på norske ledere som overlegne og arrogante. Det er liten støtte fra datagrunnlaget som tilsier at de som ikke føler behov for økt innsikt i internasjonale forhold faktisk har den nødvendige kompetanse.

Det har blitt hevdet at de norske lederlønningene er relativt lave i en internasjonal sammenheng, og økt internasjonalisering av arbeidsmarkedet har ført til bekymring av emigrering av norske ledere til utlandet. Globalisering og internasjonalisering har ikke bare ført til at innovative løsninger kan hentes fra hele verden, men også at ledere har et langt større arbeidsmarked å operere innenfor. Undersøkelsen viser derimot at kun 6 % av norske ledere har fått tilbud om annen jobb i utlandet, og det er i størst grad tilbudt menn i topplederstillinger som er lik eller eldre enn 34 år. I tillegg er det påpekt at en relativt liten andel av lederne ytret selv ønske om å arbeide utenlands og dermed kan frykten for uttømming av norske ledere være av forholdsvis liten relevans (Colbjørnsen 2004). Det går også frem av undersøkelsen at det norske næringslivet er i større grad utsatt for økt kapitalmobilitet og dermed åpner det for ny kompetanse, samt nye verdier og holdninger.

Sammenfatning

Det er det klart at dagens samfunn bærer stort preg av innovativ IKT som på sin side har redusert behovet for fysisk kontakt og kommunikasjon mellom individer.

Kunnskapsmedarbeiderne og generasjon x anser ikke arbeidslivet som en avgrenset del av livet, men som en del av deres personlighet og identitet. På mange måter kan verdiskaping ses i relasjon av identitetsverdier og emosjonelle verdier. Den økende globaliseringen og internasjonaliseringen har dessuten resultert i en ”mindre verden”. Et verdensomspennende nettverk blir stadig mer omfattende og en rekke varer, ideer og tjenester flyter raskt og effektivt på tvers av landegrenser. Geografisk avstand er slik sett ikke et handelshinder og utvikling av avansert IKT og infrastruktur har tilrettelagt for internasjonale transaksjoner og markeder, og dannet grunnlaget for globalisering. Internasjonal konkurranse og hyppige endringer har videre ført til dynamisk konkurranse og presser lederskapet med tanke på innovasjon og innovative løsninger. Ledere har et overordnet ansvar som tilrettelegger og skal sørge for nødvendige forhold som underbygger den kreative atmosfære. I den forbindelse er det et stadig økende behov for ledelseskompentanse, som klarer å håndtere virksomheter i

heterogene omgivelser, preget av dynamisk konkurranse og en økende andel kunnskapsmedarbeidere.

2.3 Profesjonalisering av ledelse

2.3.1 Ledelse som profesjon?

Det skal først og fremst nevnes at det snakkes om idealtypiske tradisjoner innen ledelse, nærmere bestemt faglig ledelse og profesjonell ledelse. Førstnevnte har stått sterkt i norsk sammenheng, spesielt i skole og helse, og bygger på en tanke om faglige kvalifikasjoner og ansvar for oppgaver eller funksjon. Ledelse har dermed en funksjonell representasjon.

Lederidentiteten er relatert til virksomhet og de sosiale relasjoner den er innvevd i, og ledelse er snarere en bieffekt av virksomheten. Opphavet til denne tradisjonen kan relateres til de mer statssentrerte samfunn, slik som Tyskland, mens den profesjonelle ledelsestradisjonen knyttes særlig til USA hvor ytelsesorientering står sterkt og de statlige avhengigheter har vært langt mindre fremtredende (Byrkjeflot 1997).

Det profesjonelle lederskap har derimot nedtonet betydningen av de faglige aspekter, og fremhever ledelse som håndterer utfordrende, komplekse og differensierte oppgaver og omgivelser. Ledelse ses som langt mer uavhengig av identitet, kultur og institusjon, og fagfeltet ledelse ble både utviklet og legitimert av utdanningsinstitusjoner og ledelseskonsulenter. Slik sett kan ledelse forstås som en progressiv vitenskap hvor man løser problemer og skaper resultater ved å kontrollere og styre omgivelsene (Byrkjeflot 1997).

De danske forfatterne Moos, Hermansen og Krejsler (2002) har forstått profesjonalisering som utvikling og videreutvikling av nødvendig kompetanse for å kunne delta, tilpasse og lede i et læringsmiljø, i tillegg til å kunne forstå og evaluere pågående prosesser og institusjoner. Ledelse er slik sett en sammensetning av profesjonell praksis og en særegen profesjonskategori. Men hva innebærer så begrepet profesjon?

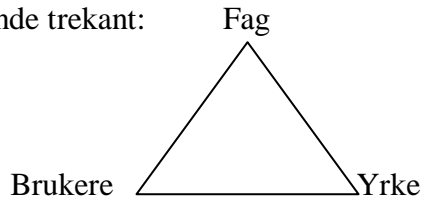
Ulf Torgersen har betegnet en profesjon som følger:

Yrkesgruppe som har en bestemt, høyere utdanning som er basert på en vitenskap, som kvalifiserer til det bestemte yrket, og som de har kontroll over (Nylehn 2011:247).

Slik sett har profesjonen både et ekskluderende og inkluderende element, den spesifikke utdanning og kompetanse gjør at noen kan utelukkes, mens andre inkluderes og blir del av et fellesskap. En type utdanning sertifiserer til en bestemt type yrke. Profesjonen ilegges dermed

betydelig kontroll og kan legitimere dette ut i fra relasjonen mellom utdanningen og yrket, og ved å tilrettelegge seg den allmenne yrkesetikk som medfølger både i forhold til brukere og samfunnsinteresser.

En profesjon kan dessuten illustreres ved følgende trekant:



Ta for eksempel en lege, i denne sammenheng er det først og fremst det medisinske faget og utdanning som utrunder studenter med nødvendig kompetanse, og ved fullført studium og praksis er de således sertifiserte i sitt yrke. Offentlige myndigheter må også ses som aktive i forhold autorisasjon og pådriver av formell ledelseskompetanse, slik det kommer til uttrykk om enhetlig ledelse i utredningen *Pasienten først!*

Utvalget mener at det må være et krav at avdelingsleder skal ha reell ledelseskompetanse. Slik reell ledelseskompetanse må vurderes samlet ut fra tre kriterier: personlige egenskaper og egnethet, relevant ledererfaring og formell ledelseskompetanse (NOU 1997:2).

Videre skal leger bruke både den kompetanse de har tillært seg og som de videreutvikler i et medisinsk miljø, i forhold til en identifisert brukergruppe av klienter.

Slik sett ser man at profesjon avhenger av forholdene mellom fag, yrke og brukere, og dette synliggjør hvorfor ledelse som profesjon er et problemfylt område. Når det gjelder fag og utdanning er det relativt udiskutabelt at ledelse har hatt en fremadstormende utvikling, bare i de senere årene har erfaringsbaserte masterprogram innen ledelse hatt en enorm vekst. Ved UiA alene tilbys det seks ledesspesialiseringer, blant annet videreutdanning innen skoleledelse, helseledelse, barnehageledelse, osv. Selv om det finnes en rekke ledelsesutdanninger, kan det vanskelig avgrenses til en bestemt type eller fag som kvalifiserer til ledere. I tillegg er det slik at til tross for utdanning og formell kompetanse er det ikke ensbetydende med at man er leder. I motsetning til medisinsk utdanning som sertifiserer til lege, gjelder ikke det samme med ledelsesutdanning.

Dessuten, hvem er brukerne i denne forbindelse? Hvem er det ledere skal utøve sitt yrke mot og hva slags tjenester trenger de? I første omgang kan det være naturlig å tenke seg medarbeidere. Men hva avgrenser dem fra andre, er det avdelingen, oppgaver eller funksjoner? Eller er det på tvers av organisasjoner og sektorer? Når det i tillegg kan trekkes inn at ledelse som fenomen og begrep har vært et omdiskutert emne gjennom tidene, hva er det ledelsen skal tjene?

Som man ser blir det vanskelig å identifisere en bestemt brukergruppe og hvilke tjenester de eventuelt behøver, og dermed er det vanskelig å se ledelse som en egen profesjon. Det er ikke med det sagt at ledelse ikke profesjonaliseres; dette kommer til uttrykk i formell og spesialisert ledelsesutdanning og kan underbygges av den eksplosive veksten i erfaringsbaserte masterprogram i ledelse. I den anledning er det ansett behov for en videreutvikling av nødvendig kompetanse for å kunne lede i et læringsmiljø, og deler en del fellestrekk ved det profesjonelle lederskap.

Samlet sett er profesjonalisering forstått som to elementer; formell ledelsesutdanning og den er rettet mot en bestemt type virksomhet. Dette kan underbygges ved følgende;

Tett kontakt mellom utdanning og arbeidsliv er nødvendig for at institusjonene skal kunne utvikle etter- og videreutdanningstilbud som samsvarer med virksomhetenes og den enkeltes behov for kunnskap. (Kunnskapsdepartementet; Etter- og videreutdanning).

Selv om det er utbredt enighet om at ledelse som en egen profesjon vanskelig kan etterkommes, er det likevel plausibelt å snakke om profesjonalisering av ledelse. Hva kan forklare denne utviklingen og hvordan kan det relateres til ledelsesteoriene?

2.3.2 Hva fremmer profesjonalisering av ledelse?

Det profesjonelle lederskaps er ikke et nytt fenomen, som vi skal se kan det dateres helt tilbake til begynnelsen av forrige århundre. I den forbindelse var næringslivet i Tyskland og USA dominert av ingeniører i ledelsesposisjoner, men fra 1920-årene tok utviklingen forskjellige retninger. Byrkjeflot (1997) påpeker at mens ingeniørene fremdeles dominerte i Tyskland, ble de amerikanske ingeniørene forbigått av en sterk og fremadstormende økonomiprofesjon.

I en norsk sammenheng har imidlertid det profesjonelle lederskapet vært svakt utviklet, og Byrkjeflot (1997) peker på kort avstand fra folkelig mobilisering til påvirkning av statsmakten, og fravær av et sterkt økonomisk borgerskap som eventuelle forklaringer. Den profesjonelle lederen har stor lojalitet til eierne, ikke nødvendigvis samfunnsinteresser eller medarbeidere. Hensynet og ivaretagelse av ansatte er med hensikt å legitimere virksomheten eller som virkemiddel i realisering av målsettinger (Nylehn 2011).

Videre vises det til at den sene fremveksten av det profesjonelle lederskapet i Norge kan skyldes en utbredt oppfatning av at ledere skal ta samfunnsmessige hensyn og at man kan stille politiske krav til bedriftsstyring. Det indikerer at det kulturelt sett har vært lite plass for et profesjonelt lederskap. Byrkjeflot (1997) påpeker at næringslivet tradisjonelt har godtatt å være underordnet offentlig styring, så lenge det ikke truer arbeidsgivernes styringsrett. Faglig ledelse har slik sett stått sterkt i norsk kultur, og utviklingen til profesjonell ledelse kan ses på bakgrunn av utviklingen innenfor det økonomisk administrative fagområdet, særlig fra 1980-tallet og utover.

Ledelse blir etter hvert stadig mer integrert med organisasjonsteori, og Nylehn (2011) ser dette som et bidrag til profesjonalisering. Dette kommer til uttrykk i form av en bredere og sammensmeltet forståelse av organisasjonsfag og bedriftsøkonomi. I tillegg til endringer i utdanningsinnhold, har også utdanningsnivået hatt en oppadgående kurve. Dette kan ses i sammenheng med veksten innenfor ledelses - og administrative yrkesfelt, hvor det var en fordobling av ansatte i perioden 1972-1990, henholdsvis 62 000 til 130 000.

I tillegg vokser det frem en tanke om ledelseskompetanse i institusjoner, som ikke er tilknyttet særegne fagområder og yrker. Dette er også i stor grad hva Pollitt(1993) har hevdet om det han referer til som ”management” forestillingen; ledelse kan vurderes som en adskilt og

distinkt funksjon som er uavhengig av fag, kultur eller institusjonstype. Men dette er imidlertid ikke ensbetydende med at ledelsesutøvelse ikke lar seg influere av kontekstuelle forhold, og ledelsens betydning og funksjon kan avhenge av en organisatorisk, sosial og kulturell kontekst. Gammelsæter (2011) påpeker imidlertid at dersom dette er av ledelsesbetydning, må ledelse studeres i sitt rette element før man kan generalisere på tvers. Dette har tradisjonelt sett vært fraværende i ledelsesforskning.

George Kenning var en amerikansk ledelseskonsulent som kom til Norge i 1955 i forbindelse med Marshall-hjelpen. Først på 1970-tallet fanget norske bedriftsledere interesse for Kenning tradisjonen, og en av ledelsestesene står fremdeles sterkt som symbol og uttrykk for profesjonalisering av ledelse; en god leder kan lede hva som helst. Den økte interessen kan ses som en følge av økende omstilling i offentlig og privat sektor, ledere får ansvar for å gjennomføre omstillinger og i den forbindelse har de et legitimeringsbehov. Lederens rolle blir på nytt blåst til liv, og blir ilagt en symbolsk betydning i form av handlekraft og rasjonell kontroll (Trygstad og Hagen 2007).

Det er imidlertid ikke bare i utdanning og offentlig sektor man ser en utvikling og endring, men det vokser også frem en større interesse for ledelse i populærvitenskaplige tidsskrifter og konsulentvirksomhet. Magasinet *Ledelse* ble etablert i 1988, og ledelse fikk stadig større spalteplass i aviser og etter hvert egne aviser, som Dagens næringsliv (1988) og Finansavisen (1992).

Byrkjeflot (1997) henviser til det første rådgivningsfirma i Norge som kan spores helt tilbake til slutten av 1920-tallet. Ideen og opphavet kan relateres til Taylor, og spredningen skyldes både etablering av konsulentfirma etter amerikansk modell og at amerikanske firma bygget et nettverk av internasjonale filialer etter andre verdenskrig. På 1950- og 1960-tallet ble også markedsføringstjenester og opplæring stadig mer populære, og ledere på samtlige nivå ble brifet i nye ledelsesteknikker. Det var en midlertidig stagnasjon på 1970-tallet, men ved inngangen til 80-tallet kom det en betydelig vekstperiode. Antallet selskaper, omsetning og ansatte fordoblet seg fra 1980-1990 (Byrkjeflot 1997). Magasinet *Ledelse* (1988:2) referer til dette som ”Bonanza for rådgivere”.

Oppgavene har stått i kø og nye konsulentfirma dukker opp som paddehatter.

Omsetningen har gått i været og honorarene selvsagt samme veien (Ledelse 1988:20).

Per i dag er Norge på topp i forhold til konsulenttetthet, og bruk av konsulenter forekommer hyppigere her sammenlignet med USA. Konsulentene og rekrutteringsbyrå tilbyr egne lederprogram og blir stadig mer integrert i ansettelse av ledere, både i privat og offentlig sektor. Bare i de senere ukene kommer det frem at hodejegerfirmaet Korn/Ferry International har fått oppdrag å finne den nye sykehusdirektøren for OUS (Aftenposten 23.9.2011).

Når det gjelder konsulentvirksomheten og lederopplæring kan dette først og fremst ses på bakgrunn av etterspørsel, men det er også viktig å trekke inn endringer i offentlig politikk som årsak til økt profesjonalisering av ledelse. Den frie bevegelse av kunnskap gjør at offentlig sektor tar til seg prinsipper fra privat sektor, og desentralisering og ansvarsdelegering blir sentrale elementer. Dette kan relateres til ny offentlig ledelse, som ikke er en teoriretning i seg selv, men snarere en reformbevegelse som søker å implementere en rekke prinsipper og strategier fra privat til offentlig sektor. NPM kan ses som en utfordrer til den faglige ledelse da den søker å profesjonisere ledelse og legitimere retten til å lede, samt kunnskapsbasert styring og ledelse.

Den amerikanske dominansen og tanken om det profesjonelle lederskap kan ytterligere understrekes ved deres posisjon i ledelsesforskning, i den populære ledelseslitteraturen og i pensumplanene til de økonomisk administrative utdanningsinstitusjonene (Byrkjeflot 1997). Men hvordan kan utviklingen av ledelsesteorier ses i forhold til profesjonalisering?

Ved begynnelsen av 1900-tallet var det en del aktørgrupper som kjempet hardt for å legitimeres som profesjoner, eksempelvis journalister og ingeniører. Taylor og vitenskapelig ledelse relaterer ledelse til et eget fag, hvor ledelsen knyttes an til forskning og utvikling av arbeidsmetoder for arbeiderne. Ledelse anses som et vitenskapelig paradigme, og Taylor hadde ikke bare til hensikt at prinsipper om arbeidsorganisering skulle forbeholdes ingeniørarbeid, men at det kunne brukes i andre type virksomheter. Slik sett tufter ideen om ledelse på det profesjonelle lederskap, ledelse kan universaliseres.

Det er særlig fra 1980-tallet at takten mot profesjonalisering av ledelse virkelig øker. Ledelsesteoriene er gjerne flerdimensjonale, i den betydning de har individer, grupper og organisasjoner som analyseobjekt. De rådende ledelsesteoriene ilegger også kultur som betydning, og den teoretiske retningen bærer preg av NPM som reformbevegelse. Som følge

skjer det en rekke moderniseringer i offentlig sektor, og skillet mellom privat og offentlig sektor blir på stadig mer utvasket. Som tidligere vist blir Tom Peters og boka *In search of excellence* (1981 en bestselger i New York Times, og i tillegg utgis boken *Hvis jeg bare hatt en bedre sjef: George Kenning om ledelse* (1987). Dette er imidlertid ikke en bok av George Kenning selv, men skrevet av forlagsredaktør redaktør og tidligere journalist, Nils Schjander. I lys av dette etableres et marked for litteratur som forsøker å markedsføre ledelse.

På 1990-tallet har teoriene særlig kvalitet - og kundefokus, og analysenivået er organisatoriske prosesser hvor ledelse utøves i en utstrakt og åpen prosess. Det vokser frem en del nye teoribidrag, og etterspørselen etter ledere som kan håndtere fleksible organisasjonsformer, dynamiske omgivelser og økt konkurranse er stadig økende. Det forsøkes i stadig større grad å markedsføre ledelseslitteratur, blant annet ved Tor Busch og Ole Vanebo med boken *Modernisering av offentlig sektor* (1991) og Nils Schjander *Tett på 60 norske ledere* (1998). Ledelse er nå blitt ei vekstnæring og det kan lede frem til neste spørsmål; hvordan nedfelles profesjonalisering av ledelse i erfaringsbaserte masterprogram?

2.3.3 Erfaringsbaserte masterprogram

Etter- og videreutdanning er et av de viktigste verktøyene vi har for å kvalifisere folk til et yrkesliv som stadig endres, både i struktur og arbeidsmåter(Soria Moria 2:46)

Ifølge regjeringen og § 5 *Krav til erfaringsbasert mastergrad av 90 eller 120 studiepoengs omfang* er det følgende kriterier som er gjeldende:

Graden master oppnås på grunnlag av mastergradseksamen av 90 eller 120 studiepoengs omfang, inkludert selvstendig arbeid i henhold til § 6, og ett av følgende fullførte utdanningsløp:

- *bachelorgrad*
- *cand.mag.-grad*
- *annen grad eller utdanningsløp av minimum 3 års omfang*
- *utdanning som i henhold til § 48 i lov om universiteter og høyskoler er godkjent som jevn god med ovennevnte grader eller utdanningsløp.*

Det er også påpekt at enkelte masterstudier ikke oppfyller omfangskriteriet i forhold til §§ 3, 4 og 5, men Departementet er kommet til at disse mastergradene likevel kan videreføres. Det er dessuten krav om minst 2 års relevant yrkespraksis, men det er institusjonen selv som anslår hva som er relevant yrkespraksis, og kan for det enkelte studium fastsette krav om lengre yrkespraksis. Det finnes imidlertid unntak for godkjenning av andre dokumenterte kvalifikasjoner som helt eller delvis likeverdig med utdanningsforløpene nevnt ovenfor. (Kunnskapsdepartementet 2005)

Som tidligere vist er kjernen i profesjonelt lederskap at ledelse betraktes som en egen fagdisiplin, en god leder kan lede alt uavhengig av type virksomhet og organisasjon. Slik sett kan man ved formell kompetanse og utdanning lede enhver virksomhet, det er ikke de nødvendigvis de faglige og profesjonsrettede kvalifikasjonene som skaper lederen, men ledelsesutdanning.

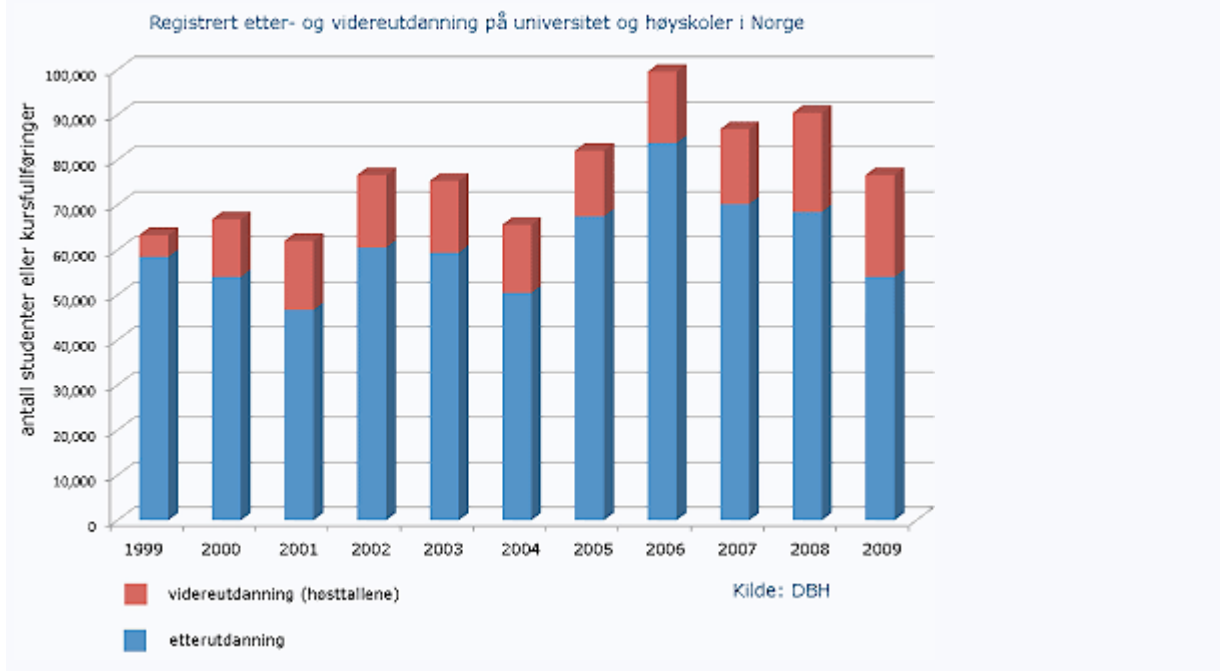
Men dersom ledelse anses som et eget fag, er det ikke da motstridende at man får stadig flere ledesspesialiseringer innenfor erfaringsbaserte masterprogram? Etersom det differensieres mellom ledelse i skole, helse, service, etc., så signaliserer det noe eget ved sektoren som krever en spesiell type og forståelse av ledelse. I den anledning kan det være hensiktsmessig å

spesifisere profesjonalisering som videreutvikling av profesjonen. Slik sett er det forståelig at ledelsesdisiplinen spesialiseres til den enkelte profesjon, eksempel skoleledelse og helseledelse, og dermed sørger for profesjonenes ledelsesutvikling. Samlet sett er profesjonalisering av ledelse her forstått som formell utdanning innen ledelse og at denne er rettet mot en bestemt type virksomhet.

Næringslivet har som tidligere vist blitt stadig mer kompleks, og befinner seg i utfordrende og konkurrerende miljøer. Globaliseringen har blant annet ført til innføring av NPM i statlige styringsstrategier, mens IKT og økende grad av individualisering resulterer i nye krav til kompetanser. Organisasjoner i offentlig og privat sektor deler stadig flere fellestrekk, i tillegg til dynamisk konkurranse, og dette kan sies å ha forsterket ønske om profesjonalisering fra et styringsmessig perspektiv. Det voksende omfanget av eksterne ideer, utdanningsinstitusjoner, konsulentnæringer og populærvitenskap bidrar til økt oppmerksomhet rundt ledelse. Slik sett forankres ideen om det profesjonelle lederskap i en bred norsk sammenheng(Nylehn 2011).

Ettersom nye kompetansekrav gjør seg gjeldende, fører det også til nye utdanningskrav og økende grad av profesjonalisering. Endelig kan det relateres til den eksplosive veksten i erfaringsbaserte masterprogram i ledelse. Etter- og videreutdanning er nærmest blitt en selvfølge i legitimering av lederstilling, og det er en utbredt forståelse at fagutdanning ikke er tilstrekkelige krav for å lede en virksomhet. Mens det tidligere var tilstrekkelig og legitimt å være ingeniør eller lege som kvalifikasjon til lederstillinger, er det i dag en utbredt norm at

man i tillegg trenger formell ledelseskompetanse.



(Norgesuniversitetet, 2010)

Som det går frem av tabellen ovenfor er det en stor andel som har tatt etter- og videreutdanning, og i denne oppgaven er det relevant å forholde seg til tallene for videreutdanning (gir studiepoeng). Slik det fremgår av tabellen har det vært noe nedgang fra 2007, men det var likevel registrert rundt 70 000 deltakere på etterutdanningstilbud og over 20 000 videreutdanningsstudenter ved norske universiteter og høyskoler. Det fremheves at de statlige høyskolene er den største tilbyderen, og tett kontakt mellom utdanning og arbeidsliv er viktig for at etter- og videreutdanningstilbud samsvarer med virksomhetenes og den enkeltes behov for kunnskap (Kunnskapsdepartementet; Etter- og videreutdanning).

Tanken at man som fagekspert har tilstrekkelig kompetanse for å lede virksomheten er langt på vei erstattet av behovet for den profesjonelle leder som klarer å håndtere utfordrende omgivelser og dynamisk konkurranse. Dette kommer blant annet til uttrykk ved NHH og studiebeskrivelse av den erfaringsbaserte master i Økonomisk styring og ledelse:

Vi vurderer også hvordan konkurrenter kan forventes å reagere på nye produkter eller produktattributter, endrede priser eller andre beslutninger som tas. Og vi vurderer strategiske alternativer til egen ekspansjon, som fusjoner eller oppkjøp.

Det er også behov for ledere som har økt innsikt og forståelse i de ulike sektorer og bransjer, og utdanningsinstitusjonene tilbyr dette i sine erfaringsbaserte masterprogram. UiO og det erfaringsbaserte masterprogrammet i helseadministrasjon fremhever en spesifikk målgruppe:

Det erfaringsbaserte masterstudiet i helseadministrasjon (MHA-studiet) vil gi deg en bred og solid kunnskapsbase for utøvelse av ledelse i helsetjenesten. Gjennom studiet vil du utvikle deg som leder og du vil få en formell lederutdanning. Målgruppen er leger, annet helsepersonell og andre interesserte som ønsker å lære mer om ledelse av helsetjenester og som sikter mot en lederstilling i helsetjenesten.

I den anledning kan man senere spørre seg: er det noen forskjell mellom de mange erfaringsbaserte masterprogram?

Sammenfatning

Det profesjonelle lederskap har nedtonet betydningen av de faglige aspekter, og fremhever ledelse som håndterer utfordrende, komplekse og differensierte oppgaver og omgivelser. Ledelse ses som langt mer uavhengig av identitet, kultur og institusjon. Selv om det er utbredt enighet om at ledelse som en egen profesjon vanskelig kan etterkommes, er det likevel plausibelt å snakke om profesjonalisering av ledelse. Men dersom ledelse anses som et eget fag er det motstridende at man får stadig flere ledelsesspesialiseringer innenfor erfaringsbaserte masterprogram. I den anledning er profesjonalisering av ledelse her forstått som formell utdanning innen ledelse og at denne er rettet mot en bestemt type virksomhet.

Utviklingen til profesjonell ledelse kan ses på bakgrunn av utviklingen innenfor det økonomisk administrative fagområdet, særlig fra 1980-tallet og utover. I tillegg vokser det frem en tanke om ledelseskompetanse i institusjoner, som ikke er tilknyttet særegne fagområder og yrker. Det er særlig fra 1980-tallet at takten mot profesjonalisering av ledelse virkelig øker. Det skjer en rekke moderniseringer i offentlig sektor, og skillet mellom privat og offentlig sektor blir på stadig mer utvisket. Det etableres et marked for litteratur som forsøker å markedsføre ledelse, og det er økt etterspørsel etter ledere som kan håndtere fleksible organisasjonsformer, dynamiske omgivelser og økt konkurranse. Ledelse er blitt ei vekstnæring. Det voksende omfanget av eksterne ideer, utdanningsinstitusjoner,

konsulentnæringer og populærvitenskap bidrar til økt oppmerksomhet rundt ledelse, og ettersom nye kompetansekrav gjør seg gjeldende, fører det også til nye utdanningskrav og økende grad av profesjonalisering, som kan relateres til den eksplosive veksten i erfaringsbaserte masterprogram i ledelse.

3.0 Metode

Denne oppgaven beror seg på en kvantitativ innholdsanalyse og er en komparativ samtidsanalyse. Det gir oversikt over et stort datamateriale, men det skal imidlertid nevnes at en slik type undersøkelse sier relativt lite om det omfangsrike datamateriale, og kan bidra med overflatekunnskap. Det er også problemer relatert til å tolke resultater av større betydning enn det faktisk er, og det er forsøkt å ha et bevisst forhold til nettopp dette. Når det er sagt er dette en passende og adekvat metode for denne oppgaven da det empiriske tar for seg pensumlitteratur i utvalgte erfaringsbaserte masterprogram.

3.1 Valg av case

Denne oppgaven er først og fremst en teoretisk oppgave og syntetisk oppgave, og så vidt det er kjent er ikke oppgaver av dette tema blitt utført tidligere.

Det empiriske formål har vært å kategorisere de obligatoriske pensumlistene i de obligatoriske emnene ved utvalgte erfaringsbaserte masterprogram i ledelse, som i oppgaven er definert som uttrykk på profesjonalisering av ledelse. Profesjonalisering av ledelse er videre forstått som formell videreutdanning og at dette retter seg spesifikt mot en virksomhet. De utvalgte erfaringsbaserte masterprogram er valgt med hensyn til skole og helse, en klart definert virksomhet og tilhørende profesjoner. Det er også tatt med en erfaringsbasert master av langt mer generell karakter og som ikke er innrettet mot en spesiell type virksomhet. Hovedpoenget med dette er å se etter eventuelle forskjeller mellom de virksomhets- og profesjonsrettede videreutdanninger i forhold til en mer generell og business forankret videreutdanning.

Det er registrert pensumlitteratur i erfaringsbaserte masterprogram fra 5 ulike utdanningsinstitusjoner, både universiteter og handelshøgskoler. Dette er gjort med tanke på å få frem bidrag fra ulike utdanningsinstitusjoner, og om det er noen markante forskjeller i studieprofileringer mellom utdanningsinstitusjonene. I tillegg er det valgt tilnærmet like videreutdanninger slik at det kan sammenlignes hva slags type pensumlitteratur som brukes og si noe om eventuelle forskjeller i antall sider, antall bøker og artikler, årstall, og ikke minst, hva som fremstår som fokusområder og om det benyttes profesjonsrettet pensumlitteratur eller ”generell” pensumlitteratur.

3.2 Fremgangsmåte/design

3.2.1 Problemstilling og forventninger

- 1) *Hva er hovedtrekk i utviklingen av ledelsesteorier, og hvordan kan det relateres til samtidens næringsliv og historiske kontekst? Hva kan forklare de moderne ledelsesteorier?*
 - 2) *Hva er det som fremmer profesjonalisering av ledelse og hvordan kommer det til uttrykk i erfaringsbaserte masterprogram? Og hvordan fremstår de erfaringsbaserte masterprogram; same thing, just different wrapping?*
- *De erfaringsbaserte masterprogrammene som retter seg spesifikt mot helse og skole er forventet en overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet pensumlitteratur*
 - *Det erfaringsbaserte masterprogram som ikke retter seg mot en bestemt type virksomhet er forventet en overvekt av generell pensumlitteratur*

3.2.2 Kodingsenheter

I første omgang skal det redegjøres for de minste kodingsenheter, som i denne oppgaven er ord. Dette er for å kunne si noe videre om den registrerte pensumlitteraturen retter seg mot skole/helse som virksomhet, eller ikke. I den forbindelse er følgende ord registrert:

- Skole, kunnskapsløftet, opplæring, læreplanverk, læring, prøver, karaktersetting, utdanning, lærere, undervisning, elever, studenter, rektor, pedagogikk, klasserom og didaktisk.
- Helse, helsetjeneste, helseforetak, leger, medisin, medikrati, sykehus, helsereform, helse- og omsorgslov, kommunale - og spesialisthelsetjenester, farmasøyter, sosial- og helseforsikring, sykdom, pasienter, klinisk, behandling og journal.

Dette er ord som går igjen i overskrifter, i deloverskrifter, eller i rask gjennomgang av teksten, og de er dermed kategorisert som virksomhets- og profesjonsrettet pensumlitteratur (forkortet profesjonsrettet i tabeller). Hvis det viser seg at ordene ikke finnes i overskrifter eller deloverskrifter, registreres det i den generelle pensumlitteraturen. Det er også skimmet raskt igjennom teksten for å se etter eventuell forekomst av ordene. En svakhet ved dette er likevel muligheten for forekomst av ordene da dette ikke er et dyptgående studium av pensumlitteraturen. Når det er sagt er de opprettede kategoriene både spesifikke og betydelig omfattende.

De nevnte ordene er ikke omkodet, men ved forekomst av ordene er det i stedet notert antall sider som kapittelet eller artikkelen omfatter. Det er ikke frekvensen av ordene i seg selv som er av interesse i denne oppgaven, men snarere hvordan de indikerer at pensumlitteraturen og den aktuelle teksten retter seg mot skole/helse eller ikke. I den forbindelse er det ikke nødvendig med fremstilling av en kodebok. Det som likevel er avgjørende for leserens forståelse er å forklare konteksteneheter, analyseenheter og utvalgsenheter, og de enkelte variabler.

I den registrerte pensumlitteraturen er det fokusert på kapitlenes og artiklenes overskrifter, og om disse inneholder ord som definert over, og gir direkte assosiasjoner til virksomhetene skole og helse. I tillegg til overskrifter er det også lett etter ord i deloverskrifter som peker mot skole- eller helsevirksomhet, og ytterligere sett raskt gjennom kapitlet eller artikkelen ved behov. Dette er ment å gjøre kategoriseringen av pensumlitteratur så presist som mulig og nedenfor følger ytterligere beskrivelse av kontekstenehene:

- *Profesjonsrettet av overskrift*

Her er det vurdert av ord i kapitelloverskrift eller artiklenes overskrift hvorvidt den retter seg mot skole og helse, og alle overskrifter som spesifikt kan forstås i den betydning vil registreres i denne kategorien. Et eks er *Kap 1:Skolen i perspektiv av andre organisasjoner*

- *Profesjonsrettet av deloverskrift*

I kapitelloverskrift som ikke nødvendigvis avslører ord om at denne retter seg mot skole eller helse, har det latt seg spesifisere ved å se på innholdsfortegnelsen og kapitlenes underkategorier. Eks Boken Rektor som leder og sjef: Kap 12: Ledelse gjennom samtaler, med underkategori/deloverskrift *"Snakket i skolen"*.

- *Profesjonsrettet av tekst*

For å være ytterligere presis i hva som kategoriseres som profesjonsrettet pensumlitteratur tar denne kategorien først og fremst utgangspunkt i kapitteloverskrifter og artikkelnavn som ikke har de nevnte ord som retter dem mot skole eller helse, og heller ikke har noen utfyllende innholdsfortegnelse. I de tilfeller er det ”skummet” raskt gjennom selve kapitlet eller artikkelen, og dersom det finnes ord som gir tilknytning til skole eller helse, faller det inn under denne kategorien. Eks er Kap 5: *Collaborative goal setting, board alignment, and allocation of resources* i boken *District Leadership that Works; Striking the Right Balance*.

- *Generell pensumlitteratur*

Den siste kategorien tar for seg generell pensumlitteratur i den forståelse kapitteloverskrift, deloverskrifter og ved rask skumming av tekst, ikke har noen spesifikk innretning mot skole eller helse, og tilhørende profesjoner. Eksempel på dette er boken *Perspektiver på ledelse og Kap 9: Ledelse og kompetansestyring*.

I tillegg skal det nevnes to ytterligere kontekstenheter:

- *Profesjonsrettet ledelseslitteratur*

Her er det konsekvent sett etter ordene ledelse, styring, leder, management, leadership og manager, i tittel på bok og overskrift av kapitlene/artiklene. Ved å se på den tidligere kategoriseringen som profesjonsrettet av overskrift, profesjonsrettet av deloverskrift, eller profesjonsrettet av tekst, kan ledelseslitteratur kategoriseres som profesjonsrettet dersom de var registrert i den kategorien i forrige omgang. Eks på dette er artikkelen *Medicine and management in a comparative perspective: the case of Denmark and England*.

- *Generell ledelseslitteratur*

Igjen er det konsekvent sett etter ordene ledelse, styring, leder, management, leadership, og manager, i tittel på bok og kapitteloverskrift/navn på artikkel, og dersom dette er pensumlitteratur som tidligere er kategorisert som generell, blir de også merket som generell

ledelseslitteratur. Eks på dette er i boken *Hvordan organisasjoner fungerer, Kap 12: Ledelse i organisasjoner*

Hensikten med denne kategoriseringen er at man skal kunne si noe om de erfaringsbaserte masterprogrammene bruker pensumlitteratur som tar utgangspunkt i skole eller helse, og ikke minst ledelse i skole eller helse. Siktepunktet er den relative vekten av kodingsenhetene i det analyserte pensummaterialet. Selv om inndelingen av de profesjonsrettede kontekstenhetene ikke er komplett gjensidig utelukkende, er de ikke registrert flere steder. Dersom det er registrert i profesjonsrettet av overskrift, blir de ikke registrert i profesjonsrettet av tekst i tillegg. Når det gjelder kontekstenhetene som samlet sett går på profesjonsrettet pensumlitteratur (3 stk) og i sammenligning med generell pensumlitteratur, er det derimot gjensidig utelukkende kategorier. Dette er av størst betydning.

3.2.3 Analyseenheter

De obligatoriske pensumlistene som er gjeldende i denne oppgaven er fra de erfaringsbaserte masterprogram i Utdanningsledelse(UiO, obligatorisk litteratur 2010/2011), Helseadministrasjon(UiO, obligatorisk litteratur 2011/2012), Skoleledelse(BI, obligatorisk litteratur 2011/2012), Helseledelse(UiA, obligatorisk litteratur 2009/2010/2012), Skoleledelse(UiA, obligatorisk litteratur 2009/2010/2012), Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse(UiB, obligatorisk litteratur 2011/2012), og Økonomisk styring og ledelse(NHH, obligatorisk litteratur for kull 2009-2011).

Det interessante i denne forbindelse er at det var kun Skoleledelse ved BI og Utdanningsledelse ved UiO som hadde pensumlistene tilgjengelige på sine hjemmesider. I de andre tilfellene var det langt mer problematisk å få tilgang på pensumlistene, og i ett av de opprinnelige erfaringsbaserte masterprogrammene ble det ikke tilsendt pensumliste. I kontakt per tlf var beskjeden at det var ikke en prioritert oppgave hos dem og dersom man hadde skrevet i henvendelsen hva dette skulle brukes til, var det mulig man hadde fått en annen respons.

Det ble også ved flere av utdanningsinstitusjonene uttrykt bekymring hva dette skulle brukes til. Først ved forklaring og at det ikke var dem som eneste erfaringsbaserte masterprogram som skulle vurderes, ble pensumlistene tilsendt. Skepsisen ble av mange forklart og begrunnet av konkurranse mellom utdanningsinstitusjonene, og at det er mange timer og

hardt arbeid som ligger bak utvelgelsen av pensumlitteratur. Når det er sagt kan man imidlertid undre seg, det dreier seg om tilgang til hva slags pensumlitteratur som benyttes. Hvis det bunner ut i konkurranse, hvorfor følger ikke BI samme prinsipp? Eller hva med NHH, som vist i profileringen er den desidert dyreste videreutdanningen. Hva kan da forklare at henvendelsen vedrørende tilgang til pensumliste til NHH hadde responstid på seks minutter og ingen videre spørsmål hva dette skulle brukes til? Det er liten tvil at det eksisterer konkurranse mellom utdanningsinstitusjonene i kampen om studentene, men det er tankevekkende dersom denne konkurransen kan determineres av pensumlitteratur.

Det er som nevnt de obligatoriske pensumlistene som har vært gjenstand for analyse i denne oppgaven, og analyseenhetene er deres oppførte bøker/kapitler og artikler. Det er viktig å påpeke at dette ikke er en komplett litteraturliste, i enkelte av de frigitte pensumlistene er det kommentert at det vil bli delt ut ytterligere pensumlitteratur på forelesninger/samlinger. I tillegg har det vært noe pensumlitteratur som ikke har vært å oppdrive, enten ved at de ikke finnes ved Bibsys eller ved at de er utlånt og har ikke blitt returnert selv ved reservering. Det skal også sies at noe pensumlitteratur ikke var publisert, eller var å finne på internett ved ulike databaser som blant annet Ebsco, Idunn og Google Scholar. Denne aktuelle pensumlitteraturen blir imidlertid fremstilt i vedlegg ved slutten av oppgaven.

Det er også kun brukt obligatorisk pensumlitteratur, ikke støttelitteratur, da dette kan være av varierende grad som kandidatene bruker. I enkelte av pensumlistene er det ikke definert hva som eventuelt er obligatorisk pensum eller støttelitteratur, og det er derfor antatt at det er den obligatoriske pensumlitteraturen det dreier seg om. Ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse ved UiA er det kommentert i enkelte av fagemnene at antall sider fastsettes senere i Fronter ved oppstart. Ettersom man ikke har denne tilgangen, er det da tatt utgangspunkt i pensumlisten slik den er oppgitt. I ett av fagene er det også referert til kjernepensum og fordypningslitteratur, det kan vurderes om sistnevnte er støttelitteratur, men det er for ordens skyld behandlet begge som obligatorisk litteratur.

Etter mottagelse av pensumlistene er det i første omgang opprettet et Excel ark hvor alle fagemner er registrert under tilhørende videreutdanning. Her er det registrert informasjon om hva som er obligatoriske fag, gjeldende pensumlitteratur, forfattere, forlag og årstall. Dette tilsvarer en registrering av bortimot 580 titler på bøker og artikler, men dette inkluderer også erfaringsbaserte masterprogram som IT og ledelse ved UiO, Organisasjon og ledelse ved

NTNU og Serviceledelse ved UiS som ikke ble med i videre omgang. Dette skyldes at man ikke fikk tilgang til pensumliste i alle eller deler av de obligatoriske emner, de var ikke utarbeidet, eller var ikke spesifikt rettet mot helse- og skolevirksomhet.

I neste omgang ble det opprettet et Excel ark for hvert av de erfaringsbaserte masteprogram, i alt 7 stykker. Med utgangspunkt i den registrerte informasjonen av navn og forfattere av pensumlitteraturens bøker og artikler, ble det nå opprettet kategorier med navn på artikler/kapitler, antall sider, årstall fra pensumliste, årstall fra bøkene/artiklene eventuelle første publisering, og kontekstenhetene profesjonsrettet av overskrift, profesjonsrettet av deloverskrift, profesjonsrettet av tekst og generell pensumlitteratur.

Deler av pensumlisten viser til ett, flere eller alle kapitler i en bok, og dermed har det vært nyttig å føre opp gjeldende kapitler og deres overskrifter. Etter endt registrering er det summert totalt antall sider. Selv om sideantall er nevnt i de fleste pensumlistene, er det enkelte som viser til antall sider med referanser, mens andre har ført sidertall uten referanser. I den anledning er det konsekvent bladd gjennom artikler og bøker for å notere antall sider uten referanser. Det forklarer hvorfor det er deler av pensumlitteraturen som er ført i tabellen som utilgjengelig litteratur, selv om overskriften på artikkelen avslører at den er profesjonsrettet. Det er likevel ikke mange bidrag dette er snakk om, og de blir som tidligere nevnt i vedlegg ved slutten av oppgaven.

For å kunne gjøre dette er bøkene og artiklene søkt opp ved Bibsys, notert seg plassering og deretter lånt med seg fra biblioteket. Dersom det ikke er funnet ved Bibsys UiA, er det utvidet søket til å gjelde Bibsys ved alle universiteter og høyskoler, og bestilt ved eventuelle treff. Artikler er både funnet som bidrag i bøker, men for det meste på databaser som Ebsco, Idunn, og Google Scholar. De to registrerte artiklene ved UiB ble tilsendt på link sammen med pensumlisten. Ellers er det også enkelte av de andre pensumlistene som har lagt ved link til artikkelen. Totalt sett er det lånt, bladd gjennom og lastet ned via Internett, 298 bøker og artikler.

3.2.4 Utvalgsenheter

Utvalgsenheterne i denne oppgaven er erfaringsbaserte masterprogram ved:

- UiO(Helseadministrasjon)
- UiO (Utdanningsledelse)

- BI(Skoleledelse)
- UiA(Helseledelse)
- UiA(Skoleledelse)
- UiB(Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse)
- NHH(Økonomisk styring og ledelse)

Årsakene til de valgte videreutdanningene i denne oppgaven er at tittelen på studiet indikerer at det relaterer seg til virksomhetene helse og skole. I tillegg indikerer de alle et overordnet fokus på ledelse, og dette ses i sammenheng med profesjonalisering av ledelse slik det er forstått i denne oppgaven.

Sistnevnte program ved NHH er tatt med som ”motpol”, det er en erfaringsbasert master som har en langt mer businessmessig forankring, og retter seg ikke direkte mot en bestemt type virksomhet og tilhørende profesjoner.

Slik sett kan det vurderes hvorvidt de erfaringsbaserte masterprogram har pensumlitteratur som tar utgangspunkt i og har relasjoner til skole og helse, og om det viser seg noen forskjeller mellom dem i lys av pensumlitteratur og hva som fremstår som hovedfokus. I tillegg kan det avdekke potensielle forskjeller mellom erfaringsbaserte masterprogram som har til hensikt å utdanne ledere i en mer ”offentlig” kontekst, sammenlignet med NHH og Økonomisk styring og ledelse som i langt større grad retter seg mot ledere i det private næringsliv.

Det skal også nevnes noe mer om de enkelte variablene i analysen:

- Årstall: det er registrert både årstall for bøkene/artiklene som kreves i pensumlisten, i tillegg til årstall for bøkene/artiklenes første publisering. Dette er gjort med tanke for å kunne si noe om den aktuelle pensumlitteraturen sammenfaller med den teoretiske tidsinndeling av moderne ledelsesteorier.
- Omfang: det er som tidligere nevnt registrert antall sider, og dette er sider uten referanser. Dette gjøres med tanke på en relativ vektning av kodingsenhetene i det analyserte pensummaterialet.

4.0 Analyse

4.1 Erfaringsbaserte masterprogram- for hvem, hva og hvordan?

Som tidligere nevnt har det nærmest vært en eksplosiv vekst i erfaringsbaserte masterprogram. Formell ledelseskompetanse etterspørres i stor grad, både av ansatte og ikke minst arbeidsgivere. Det er sterkt ønske om økt kompetanse og forståelse av egen virksomhet, og det mangler ikke på midler og finansiering fra sentralt hold.

I stortingsmeldingen om ungdomstrinnet ble det varslet et eget program for bedre klasseledelse og styrking av elevenes regneferdigheter. Regjeringen følger nå opp dette gjennom å målrette 25 millioner kroner til etter – og videreutdanning for lærere knyttet til disse to formålene spesielt (Kunnskapsdepartementet 2011).

Økt satsing på formell kompetanse kan ses i favør av både virksomheten og kandidatene selv. Virksomheten utdanner sine ansatte med den optimale hensikt til forbedring og videreutvikling, men like fullt bidrar den formelle ledelsesutdanningen til en videreutvikling av profesjonene. Utdanningen er tilpasset virksomheten og gir kandidatene ledelseskompetanse som kommer i tillegg til deres profesjonsutdanning, dermed øker deres individuelle kompetansenivå. I den anledning kan man spørre seg, hva inneholder de erfaringsbaserte masterprogram og hvem sikter utdanningen mot?

Ved å se på de enkelte masterprogrammernes studieprofilering på hjemmesidene, kan man få innsikt i tiltenkt målgruppe, hva som er hovedessensen i utdanningen og hvilke kriterier som er gjeldende. Slik sett kan det danne seg et inntrykk for videre drøfting, er de erfaringsbaserte masterprogrammene vesentlig ulike og representerer de en kjøkkenvei til mastergrad?

4.1.1 UiO – erfaringsbasert master i utdanningsledelse

Hva omfatter studiet og hvem er målgruppen?

Den erfaringsbaserte master i Utdanningsledelse har hovedfokus på teorier og forskning vedrørende styring, ledelse og organisasjonsutvikling i relasjon til ledelse i skolen. Programmet består av tre moduler à 30 studiepoeng, i tillegg til masteroppgave (30 studiepoeng), og dette er den eneste av de presenterte utdannelsene som omfatter 120 studiepoeng. Det er et normert studieforløp på deltid (4 år), og det er ingen kostnader utover tradisjonell semesteravgift (750 kr). Selv om det ikke nevnes en spesifikk målgruppe, fremheves det at studentene har tidligere arbeidserfaring og mange kommer fra skolesektoren.

Opptakskrav er minimum tre års utdanning fra høgskole eller universitet (lærerutdanning, cand.mag eller bachelorgrad), hvorav minimum 30 studiepoeng er pedagogikk eller lignende. I tillegg til utdanning kreves det minimum 2 års relevant praksis (100 %) i en utdanningsorganisasjon for barn, unge eller voksne. Ved utvelgelse av kandidater tas det først og fremst hensyn til søkere av hele masterprogrammet, og utover dette er det enkelte rangeringsregler med hensyn til yrkespraksis. Det innebærer en vektning av tidligere erfaring, hvor det gis 1 eller 2 tilleggspoeng for henholdsvis undervisningsstilling og lederstilling i skole og høyere utdanning.

Hva lærer du?

Den erfaringsbaserte master i utdanningsledelse dreier seg om styring og ledelse i skole og arbeidsliv. Masterprogrammets formål er kunnskapsutvikling og kyndighet som grunnlag for analysering, forvaltning, utvikling og vurdering av virksomheten/skolen i tråd med skolens mandat. Programmet vil gi kompetanse innen forståelse og analysering av styringsdokumenter, faglitteratur og annet som dreier seg om utdanning, organisasjon og faglig styring og ledelse. Sentralt står også forvaltning av menneskelige, materielle og økonomiske ressurser i kommunikasjon med sentrale aktører i utdanningsfeltet. I tillegg fremheves planlegging, organisering og evaluering av pedagogisk arbeid som har til hensikt å fremme individuell og kollektiv læring organisasjonsutvikling, samt analysering og vurdering av utdanning, organisasjon og faglig ledelse fra et kritisk og konstruktivt perspektiv.

Hva blir du?

Etter fullført og bestått 120 studiepoeng oppnår man graden master i utdanningsledelse.

4.1.2 UiO- erfaringsbasert master i helseadministrasjon

Hva omfatter studiet og hvem er målgruppen?

Dette studiet har en varighet på 1 ½ år, og omfatter 90 studiepoeng hvorav masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng. Det er ingen studieavgifter utenom tradisjonell semesteravgift (750,-), men de som ønsker å være med på frivillig studietur, må påberegne reisekostnader til 10-12 000 kr. Opptakskravene er spesifisert til grunnutdanning i medisin eller tilsvarende, eventuelt en 3-årig helseprofesjonsutdanning eller annen bachelorgrad tilsvarende 180 studiepoeng.

I tillegg til nevnte utdanningskrav, er det også et krav at studentene har 3 års yrkesrelevant erfaring fra helsetjenesten, helseforvaltningen eller erfaring fra annen helserelatert virksomhet. En opptakskomite vurderer søkerens utdanning, praksis og motivasjon, og det ilegges særlig vekt på tidligere ledererfaringer og hensyn til arbeidsgivers eller andre relevante personers anbefalinger. Studiebeskrivelsen fremhever at opptakskomiteen ønsker å sette sammen en studentgruppe som, i den grad det er mulig, gir en bred representasjon fra ulike deler og geografiske regioner innen helsevesenet. Målgruppen for studiet leger, helsepersonell, men også andre interesserte som ønsker å lære mer om ledelse av helsetjenester og har som formål å arbeide som leder i helsetjenesten.

Hva lærer du?

MHA-studiet tar sikte på å gi studentene en betydelig kunnskapsbase for videre utøvelse og besittelse av ledelse i helsetjenesten, hvor den formelle ledelsesutdanningen er faglig bred og skreddersydd for helsetjenesten. Studiet sørger for å utvikle studenten som leder, og det fremheves at ved å være en tverrfaglig studie gir det innsikt i statsvitenskap, jus, samfunns- og bedriftsøkonomi m.m. Det tas sikte på at fullført utdanning skal gi bedre evner og forutsetninger for å lede utviklings- og omstillingsprosesser i helsetjenesten, forstå endringer i befolkningens bruk av helsetjenester og evaluere kvalitet og effektivitet i helsetjenesten. I tillegg skal man være i stand til å vurdere ressursbruk og ha kjennskap til teknikker for økonomistyring og selv kunne delta i undersøkelser vedrørende organisatoriske - og kvalitetsforhold, behov og etterspørsel etter tjenester og ressursbruk i helsetjenesten.

Hva blir du?

Etter fullført studium på 90 studiepoeng har man master i helseadministrasjon.

4.1.3 BI- erfaringsbasert mastergrad i skoleledelse

Hva omfatter studiet og hvem er målgruppen?

Den erfaringsbaserte mastergraden i skoleledelse, eller Master of Management med spesialisering i skoleledelse, omfatter 90 studiepoeng, hvorav masteroppgaven utgjør 15 poeng. Det nevnes ikke hvorvidt studiet er deltidsbasert, men enkelte av studiets samlinger er derimot lokalisert til London og University of California, Berkeley.

Opptakskriteriene er betydelig spesifiserte i den mening det kreves tre års høyere utdanning på bachelornivå, i tillegg til fire års fulltids yrkeserfaring, samt søkeren må være fylt 25 år. I tillegg må kandidaten ha yrkeserfaring etter fylte 18 år, det må ha vært sammenhengende i minst 6 måneder og minimum 50 % stillingsprosent. Dersom man kun har jobbet 50 %, er opptakskravet 8 års yrkeserfaring. Studenter kan også blitt tatt opp på bakgrunn av realkompetanse, men det stilles krav til at tidligere utdanning tilsvarer minst 90 offentlige godkjente studiepoeng fra høyskole/universitet. Dessuten må man for å fullføre det erfaringsbaserte masterprogrammet med avsluttende masteroppgave, ha et karaktersnitt C (2,8) fra de to eller tre tidligere Master of Managementprogram.

Det siktes særlig mot en målgruppe som består av både etablerte og fremtidige skoleledere, og de ulike modulene har en prislapp fra 35 000 (à 15 studiepoeng) til 72 000,-, for modulene Lederskap og omstilling i skolen(pga utenlandsmodul).

Hva lærer du?

De overordnede læringsmålene er basert på at norsk skole har behov for å forbedre og øke sin ledelseskapasitet, og studentene får bred innføring i de viktigste temaene for skoleledelse. Programmet er ment å styrke skolens måloppnåelse, særlig med tanke på elevers læringsutbytte, i tillegg til utvikling av en sektorstandard for ledelse og økt kunnskapsforståelse - og praksis som er nødvendige for effektiv skoleledelse. Det skal gis innblikk i de viktigste forskningsfunnene innenfor HRM på individ- og organisasjonsnivå, og skal gjøre studenten i stand til å vurdere HR- praksis og hva som påvirker effektiv HRM i skolen.

Skoleledere skal utrustes med nødvendig forståelse og lære å identifisere problemer og være løsningsorientert. I tillegg skal de lære seg å anvende enkle juridiske konfliktløsningsmodeller, og avgjøre når det er behov for ekstern hjelp. Programmet har blant annet som mål å gi studentene en grundig innføring i juridisk metode og tankemåte, særlig relatert til rettslige problemer de støter på i sin hverdag. Sist men ikke minst er det fokus på faktorene som påvirker skolens kvalitet; en skole der elevene lærer mer.

Hva blir du?

Erfaringsbasert mastergrad i skoleledelse, eller Master i Management med spesialisering i skoleledelse, oppnås når alle programmene (90 studiepoeng) er gjennomført og bestått.

4.1.4 UiA- erfaringsbasert master i helseledelse og skoleledelse

Hva omfatter studiet?

De erfaringsbaserte masterprogrammene ved UiA er noe annerledes enn de øvrige i denne oppgaven, det er en mastergrad i ledelse med spesialiseringsemner som helseledelse og skoleledelse. Det innebærer en felles grunnmodul (40 studiepoeng) med emner som økonomi, juss, organisasjon og ledelse, og deretter velger man spesialiseringsgrad som i dette tilfelle dreier seg om skoleledelse (2 x 10 studiepoeng) eller helseledelse (2 x 10 studiepoeng). Avslutningsvis er masteroppgaven som omfatter 30 studiepoeng, og prislappen er 12 000,- à 10 studiepoeng.

Det er et deltidsstudium over 3 år, og opptakskrav til studiet er bachelorutdanning eller annen utdanning som tilsvarer 180 studiepoeng. I tillegg kreves det minimum 2 års yrkesrelevant praksis etter endt utdanning, enten av ledererfaring eller yrkeserfaring fra andre stillinger med selvstendig ansvar, i privat eller offentlig sektor, samt frivillige organisasjoner.

Både spesialisering i helseledelse og spesialisering i skoleledelse viser til en bred målgruppe, nemlig ansatte i offentlig og privat virksomhet. I tillegg kommenteres det at studiet passer for dem som henholdsvis ønsker å studere deltid ved siden av jobb og som ønsker en dypere innsikt innen helseledelse, og dem som ønsker å studere ledelse på deltid ved siden av jobb i skolen.

Hva lærer du?

En sammenfatning av studiebeskrivelsen dreier seg om økt innsikt og forståelse for strukturer og endringsprosesser i organisasjoner, samfunnsliv og det politiske liv. Det er ment å gi grunnlag for å lede og administrere i offentlige så vel som private organisasjoner, og studenten skal ta i bruk samfunnsvitenskapelige metoder i analyser av empiriske data og slik sett få innsikt fra en forskningsbasert forankring. Studenten vil også presenteres for case og problemstillinger som de i fremtiden vil støte på som leder. Mastergraden vil utruste studenten med gode forutsetninger for utøvelse av effektivt lederskap i et arbeidsliv preget av krav til fornying, utvikling og endring. I tillegg er det sentrale i spesialisering i helseledelse nevnt som endringsledelse, samt ledelse og reformer, mens skoleledelse omhandler i stedet utdanningspolitikk og kvalitetsstyring i utdanningen.

Hva blir du?

Mastergraden vil gi tittelen master i ledelse, med valgt spesialiseringsgrad i enten helse eller skole, etter fullførte 90 studiepoeng.

4.1.5 UiB- erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi

Hva omfatter studiet og hvem er målgruppen?

Dette er et deltidsstudium, hvor målgruppen er ansatte i spesialist- primær-, eller kommunehelsetjenesten, i tillegg til legemiddelindustrien og offentlig administrasjon. Minste opptakskrav er bachelorutdanning, i tillegg til to års relevant yrkeserfaring fra norsk helsetjeneste. Den tellende yrkespraksisen gjelder etter endt bachelorutdanning eller tilsvarende 180 studiepoeng. Dette omfatter alt fra leger, farmasøyter, sykepleiere, i tillegg til økonomer, ingeniører og samfunnsvitere.

Masteren består av tre emner à 20 studiepoeng, i tillegg til masteroppgave (30 studiepoeng). Dessuten må minst to av programmene være gjennomført for å kunne påbegynne masteroppgaven, som har en prislapp pålydende 46500. De resterende modulene à 20 studiepoeng koster henholdsvis 32500,- per modul.

Hva lærer du?

På bakgrunn av innføring av enhetlig ledelse i helsesektoren, er det særlig tre oppgaver som ledende beslutningstakere i helsetjenesten står ovenfor, nærmere bestemt personalledelse, forbedring og sikring av tjenestekvalitet, og økonomistyring. Studiet har som formål å dyktiggjøre studentene på de nevnte områdene, de skal tilegne seg teoretisk kunnskap, forståelsesmodeller og metoder, i tillegg til å utruste studentene med det nødvendige verktøyet for å kunne anvende ferdighetene i praksis. Det har også til hensikt å forbedre deres kritiske tankegang, i form av teorivalg og ulike metoder i sin ledelsespraksis.

Hva blir du?

Ved fullført 90 studiepoeng oppnår man mastergrad i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi.

4.1.6 NHH- erfaringsbasert master i økonomisk styring og ledelse (MBA)

Hva omfatter studiet og hvem er målgruppen?

Studiet er organisert som et deltidsstudium over to år, og består av fire moduler à 10 studiepoeng, et samlet omfang på 60 studiepoeng. I dette studiet er målgruppen personer som ønsker å bruke økonomisk styring og ledelse i et helhetlig perspektiv, og således aktuelt for ansatte i en rekke bransjer i privat næringsliv og i offentlig forvaltning. Det tar sikte på nåværende mellomledere, toppsjefer eller styresjefer i både privat og offentlig sammenheng, i tillegg til potensielle ledere som bedriften ønsker å satse på. Slik sett er det ikke rettet mot en spesifikk profesjon, men omfatter en rekke virksomheter og domener.

Når det gjelder opptakskrav kreves det utdanning i form av bachelor, cand.mag, eller annen utdanning som omfatter 180 studiepoeng. I tillegg kan utdanning som i forhold til § 3-4 i lov om universiteter og høyskoler er godkjent som likeverdig med utdanning ovenfor, kvalifisere som opptakskrav. Ved siden av utdanningskrav må studentene ha minst tre års yrkesrelevant erfaring, som skal være etter endt utdanning. Dersom søkere ikke oppfyller de nevnte kriteriene, kan de gis betinget opptak og delta i undervisningen, men de blir ikke titulert med MBA graden.

Studieavgiften er 320 000 kr (80 000 per semester), dette inkluderer undervisning, litteratur, lunsj og pausebevertning. I tillegg til 2000-2500 kr i overnatting og middag per samling(2 døgn, frivillig) og studietur til Europa 15 000, studietur Asia 30 000 kr. Studiekontrakten inngås med den enkelte student, ikke arbeidsgiver.

Hva lærer du?

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse har til hensikt å gi en grundig forståelse av økonomistyring, med utgangspunkt i et ledelsesperspektiv. Man får innsikt i ulike modeller og teorier som øker økonomistyringens kvalitet, i tillegg til utvidet anvendelsesområder og nyttige verktøy i arbeidet som leder, utreder eller styremedlem.

MBA- studiet skal utruste kandidatene med bred kunnskap om økonomistyring og hvordan dette kan benyttes strategisk for å øke virksomhetens verdiskaping. Det er en integrert teoretisk og praktisk anvendelse, samt som det brukes aktuelle problemstillinger fra egen bedrift. Målet er relevant kompetanse på et høyt og aktuelt faglig nivå, i tillegg til å bygge et

nettverk for læring også utenom samlingene. Deltakergruppen er liten og sammensatt, og dette nettverket består av ulike erfaringer og bakgrunn, som er en viktig læringsfaktor både i studietiden og i ettertid.

Hva blir du?

Ved fullført studieforløp oppnår man graden Master of Business Administration in Management Control (MBA i økonomisk styring og ledelse) fra Norges Handelshøyskole.

Sammenfatning

Oppsummert ser man at de ulike erfaringsbaserte masterprogram er varierende med tanke på grad av omfang, hva de består av, og hvem som er målgruppe. Ikke minst ser man særlig variasjon i studieavgifter ved de ulike utdanningsinstitusjonene, og i den anledning kan man spørre seg: Kan det omfattende tilbudet av erfaringsbaserte masterprogram med ulike ledelsesspesialiseringer ses på bakgrunn av business? Et ytterligere bidrag i denne refleksjonen kan ses etter svar på henvendelse fra rådgiver ved Kunnskapsdepartementet (Vedlegg 12), som bekrefter at utdanningsinstitusjonene får deler av sin bevilgning basert på uteksaminerte kandidater. Utdanningsinstitusjonene får uttelling for avlagte studiepoeng etter en sats som gjelder for det aktuelle studiet, i alt eksisterer det seks kategorier med en tilhørende sats. Satsene er igjen utledet på bakgrunn av en grov gjennomsnittsvurdering av varierende lærer- og utstysintensitet mellom typer av studier. For eksempel går det frem av Orientering om forslag til statsbudsjettet 2012 for universiteter og høyskoler:

Uttelling i 2012-budsjettet er beregnet ved at satsen (40 pst.) for den enkelte kategori er multiplisert med differansen mellom antall avlagte studiepoengsenheter fra 2009 til 2010, jf. tabell i kap. 5.2.1.1 (..) Fra og med rapporteringsåret 2010, og med budsjettvirkning fra 2012, blir resultatbasert uttelling for studiepoeng avlagt på videreutdanninger beregnet på grunnlag av samme sats som for kategorien der tilsvarende grunnutdanning er innplassert. (2011, 33/34)

En nærmere kikk på kategoriene i dokumentet viser at kategori D og E, som omfatter blant annet samfunnsvitenskapelige fag, faglærerutdanninger og helsefag og lærerfag på lavere grads nivå gir følgende uttelling:

		Uttelling (40 pst)	Strategisk tildeling (60 pst)	Sum
Kategori D	Samfunnsvitenskaplige fag, faglærerutdanninger, mfl.	47 000	71 000	118 000
Kategori E	Helsefag og lærerfag, mfl.	41 000	61 000	102 000

(Orientering om forslag til statsbudsjettet 2012 for universiteter og høyskoler:35)

I tillegg nevnes det i e-post fra Kunnskapsdepartementet at statlige institusjoner med ekstern finansiering, slik som vist i mange av erfaringsbaserte masterprogrammene ovenfor, er de pliktige til å oppgi til Kunnskapsdepartementet prosentandelen av studiet som er finansiert over institusjonens grunnbudsjett og andelen som er ekstern finansiert. På bakgrunn av dette er det kun prosentandelen som finansiert over grunnbudsjettet som danner grunnlaget for resultatbasert uttelling gjennom avlagte studiepoeng. Det påpekes videre at Handelshøgskolen BI får en lavere sats i uttelling for avlagte studiepoeng (30 pst av ordinær uttelling), og studier som Master of Management og Master of Business Administration med svært høye studieavgifter gir ingen uttelling i finansieringssystemet(Vedlegg 12).

Likevel sikrer kandidatene ved de erfaringsbaserte masterprogrammene en betydelig inntektskilde for utdanningsinstitusjonene, både av institusjonenes egne studieavgifter, men også finansiering over grunnbudsjettet. Ved UiO(Utdanningsledelse) og NHH(MBA) er det oppgitt antall kandidatplasser, henholdsvis 30 og 32 kandidatplasser. Hvis man grovt sett antar at det er 30 kandidater i hvert kull, ser man raskt at dette er god business, og det danner grunnlag for videre drøfting: kjøpekraft = mastergrad?

4.2 Analyse- sammenligning av erfaringsbaserte masterprogram

På bakgrunn av kategoriseringen av obligatorisk og tilgjengelig pensumlitteratur er det i første omgang hensiktsmessig å se om det er betydelige variasjoner i hva slags litteratur som presenteres til kandidatene. I den anledning skal det først og fremst sammenlignes på tvers av videredanningene, i form av omfang av pensumlitteratur, og hva slags årstall pensumlitteraturen er fra. Ved å ta for seg pensumbidragene årstall, med tanke på hvilken utgave som benyttes i pensumlisten og når de eventuelt ble publisert første gang, kan man si noe om hovedtyngden av pensumlitteratur er fra 1980-tallet og utover og det som kategoriseres som moderne ledelsesteorier. Det skal også sies hvorvidt kategoriseringen viser at pensumlitteraturen er virksomhets- og profesjonsrettet eller av generell karakter, og det vil bli ytterligere utdypet i enkeltanalysene.

I de syv erfaringsbaserte masterprogrammene som her er analysert ved UiO, BI, UiA, UiB og NHH, er pensumlitteraturen blitt kategorisert som profesjonsrettet av kapitteloverskrift, deloverskrift, eller i tekst, og generell pensumlitteratur. Hvis man tar for seg pensum som fremgår som profesjonsrettet av overskrift, viser det at *Utdanningsledelse* ved UiO har flest antall sider i denne kategorien(2615), mens *Skoleledelse* ved UiA har færrest antall sider (525). Selv om *Helseledelse* ved UiA har et betydelig antall sider generell litteratur med sine 3490 sider, er det klart størst hos NHH og økonomisk styring og ledelse med 5911 sider kategorisert som generell litteratur.

Tabell 1.0: Kategorisering av pensumlitteratur, antall sider

Erfaringsbasert master	UiO: Utdanningsledelse	UiO: Helseadministrasjon	BI: Skoleledelse	UiA: Helseledelse	UiA: Skoleledelse	UiB: Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse	NHH: MBA i økonomisk styring og ledelse
Profesjonsrettet litteratur av kapitteloverskrift	2615	1379	822	1253	525	835	26
Profesjonsrettet litteratur av deloverskrift	544	233	261	133	200	636	0

Profesjonsrettet litteratur av tekst	630	463	208	82	170	264	0
Generell litteratur	2133	1002	1803	3490	3186	449	5911
Totalt antall sider	5922	3077	3094	4958	4081	2184	5937

Når det gjelder den obligatoriske pensumlitteraturens omfang er det også betydelige variasjoner mellom videreutdanningene, og det er for øvrig NHH og MBA i *Økonomisk styring og ledelse* med sine 5937 sider som har flest antall sider. Tett bak ligger *Utdanningsledelse* ved UiO som totalt sett har flest antall sider, 5922. I vedlegg 1 og tabell 1.2: *Pensumlistenes utgave av bøkene/artiklene* er det også betydelig variasjon i antall bøker/artikler på pensumlistene, fra 9 bøker/artikler i *Helseledelse, kvalitet i helsetjenesten og helseøkonomi* ved UiB, til hele 83 bøker/artikler i *Utdanningsledelse* ved UiO.

Tabell 1.1: Kategorisering av totalt antall sider

Erfaringsbasert master	UiO: Utdanningsledelse	UiO: Helseadministrasjon	BI: Skoleledelse	UiA: Helseledelse	UiA: Skoleledelse	UiB: Helseøkonomi, kvalitetsforbedring I helsetjenesten	NHH: MBA i økonomisk styring og ledelse
Totalt antall sider profesjonsrettet teori	3789	2075	1290	1468	895	1735	26
Totalt antall sider generell teori	2133	1002	1803	3490	3168	449	5911

Som det fremgår av tabell 1.1 *Kategorisering av totalt antall sider*, er det i sammenligning med de erfaringsbaserte masterprogram av skoleledelse og helseledelse, et spenn fra totalt antall på 895 sider som virksomhets- og profesjonsrettet litteratur ved UiA og *Skoleledelse*, mens *Utdanningsledelse*(UiO) har totalt 3789 sider profesjonsrettet litteratur. Den desidert største andelen av generell pensumlitteratur finner man ved NHH og *Økonomisk styring og*

ledelse på 5911 sider, men UiA og *Helseledelse* har og betydelige 3490 sider generell pensumlitteratur.

I tillegg er det kun *Utdanningsledelse* (UiO), *Helseadministrasjon* (UiO) og *Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseøkonomi* (UiB), som har en overvekt av profesjonsrettet pensumlitteratur. Det skal også nevnes at NHH og *Økonomisk styring og ledelse* har en nærmest utelukkende generell pensumlitteratur, mens *Skoleledelse* ved BI, samt *Helseledelse* og *Skoleledelse* ved UIA har større andel av generell litteratur fremfor profesjonsrettet litteratur. Dette blir nærmere kommentert i de enkeltstående analysene.

I vedlegg 1 og tabell 1.2: *Pensumlistenes utgave av bøkene/artiklene* går det frem at kun *Økonomisk styring og ledelse* ved NHH og *Utdanningsledelse* ved UiO har pensumlitteratur fra 1970-tallet. Videre er det kun *Helseadministrasjon* ved UiO som har en artikkel/bok datert til 1982. Når det gjelder den nyeste litteraturen, er det UiA og *Helseledelse* med flest antall litteraturbidrag fra 2011(6 stk). Hovedvekten av bøker er klart fra 2000-tallet og utover.

Vedlegg 2 og tabell 1.3: *Bøkene/artiklenes første publisering* viser at NHH og *Økonomisk styring og ledelse* har ett pensumbidrag helt tilbake til 1962, kapittel *Balanced Scorecard: Quality, Time and the Theory of Constraints* i boken *Cost Accounting*. Det er også tre litteraturbidrag som har opprinnelse fra 1970-tallet, nærmere bestemt 1970, 1971 og 1979. Når det gjelder 1980-tallet er det totalt 12 bøker/artikler som ble publisert første gang, men dette er likevel en liten del av en total samling av 298 bøker og artikler. Hovedvekten av bøker er klart fra perioden 2000-2009, med hele 211 bøker og artikler.

I vedlegg 3 og tabell 1.5: *Gjentagende bøker på tvers av erfaringsbaserte masterprogram* viser det at relativt få bøker går igjen i pensumlistene, kun 9 stk. Bøkene eller artiklene er ikke hyppigere enn ved to erfaringsbaserte masterprogram av gangen, og på det meste deler *Utdanningsledelse* ved UiO og *Skoleledelse* ved UiA totalt 4 av de samme bøkene:

- *Ledelse i anerkjente skoler*
- *Lærerarbeid og skolekultur; Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder*
- *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*
- *Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv*

I den videre analyse skal det kikkes nærmere på det enkelte erfaringsbaserte masterprogram; hva viser kategoriseringen av pensumlitteraturen og hva kan sies om det generelle inntrykket av den presenterte pensumlitteraturen?

4.3 UiO: Erfaringsbasert master i utdanningsledelse

Dette er ett av de erfaringsbaserte masterprogrammene som har flest antall sider på den obligatoriske pensumlisten, men det er også det eneste av de evaluerte mastergradene som omfatter 120 studiepoeng. Hele 83 bøker og artikler inngår i den tilgjengelige og obligatoriske pensumlitteraturen, og utgjør samlet sett 5922 sider.

Tabell 2.0: Kategorisering av pensumlitteratur

UiO: Erfaringsbasert master i utdanningsledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Profesjonsrettet av overskrift	2615	44 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	544	9 %
Profesjonsrettet av tekst	630	11 %
Generell teori	2133	36 %
Totalt:	5922	100 %

Som det fremgår av tabell 2.0 *Kategorisering av pensumlitteratur* er 44 % av litteraturen kategorisert som profesjonsrettet i forhold til kapittelet eller artikkelens overskrift, mens den generelle teorien utgjør 36 %. Et overblikk over den kategoriserte litteraturen viser et betydelig fokus på skolekultur, skoleledelse og pedagogisk ledelse. I tillegg er det teori som belyser organisasjonsteori, kompleksitet og læring, samt sosiale relasjoner og etikk i organisasjoner.

Dette er litteratur som *Trender og translasjoner. Idéer som former 21. århundrets organisasjon*(153 sider), *Skolekultur- nøkkelen til skolens utvikling*(107 sider), *Utdanningsledelse* (157 sider), *Lærerarbeid og skolekultur. Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder*(136 sider), *Fellesskolen – skolefaglig læring for alle*(145 sider). I tillegg er det bøker som *Lære å lede. Dilemmaer i skolehverdagen*,(114 sider) og *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv* (75 sider), og utenom *Trender og translasjoner* er alle de nevnte kategorisert som virksomhets- og profesjonsrettet litteratur.

I tillegg kan det nevnes *Skoleutvikling og digitale medier. Kompleksitet, mangfold og ekspansiv læring* (133 sider) og *Det lærende samfund. Hyperkompleksitet og viden* (128 sider). I forhold til sosiale relasjoner og etikk er sentrale bidrag *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (310 sider) og *Etikk og lojalitet i organisasjoner* (17 sider), og dette hører til den generelle litteraturkategorien.

Det er også fokus på statistikk og forskningsmetode, og dette illustreres ved bøkene *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (158 sider), *Constructing Social Research* (150 sider), *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (342 sider), og *En kort innføring i SPSS* (87 sider). Bare dette alene utgjør 35 % av den generelle litteraturen.

Tabell 2.1: Kategorisering av totalt antall sider

UiO: Erfaringsbasert master i utdanningsledelse	Antall sider/bøker	Prosentfordeling
Totalt profesjonsrettet teori	3789	64 %
Totalt generell teori	2133	36 %
Sum antall sider	5922	100 %

Samlet sett er 64 % av pensumlitteraturen i denne forbindelse rettet inn mot virksomheten og profesjonene i skolesektoren. Men hva kan sies om ledelseslitteraturen som presenteres til kandidatene?

Det fremgår av tabell 2.2: *Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse* en betydelig overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelsesteori, 72 % av den presenterte ledelseslitteraturen plasseres i denne kategorien. Den samlede ledelsesteorien utgjør 1718 sider av et samlet pensummateriale på 5922 sider, og boken *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* ble publisert første gang i 1984 (Modern approaches to understanding and managing organizations). Ellers ser man at mesteparten av ledelseslitteraturen er fra 2000-tallet.

Tabell 2.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

Utdanningsledelse (UiO) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse (årstall/publisert første gang)	Virksomhets- og profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner,		310

politikk og symboler (2009/1984)		
Utdanningsledelse (2006)	157	
Gruppepsykologi. Grupper, organisasjoner og ledelse (2002/1997)	27	84
Rom for handling (2006/1997) Kap 2: Ledelsesteori? Er du helt rusk! Vi selger da ikke pølser- Skolen som organisasjon	40	
Modernisering av offentlig sektor (2005/2001) Kap 18: Lederatferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor Kap 7: Statens økonomistyringsdiskurs-forklædte managementreformer, velafrettet ledelsesretorikk og indkapslet arbeidspraksis kap 12: KOSTRA som styringsverktøy Kap 15: Balansert styrkort-et styrsystem för skolesektorn? Kap 18: Lederatferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor		65
Ansvarlighet i skolen. Politiske spørsmål og pedagogiske svar (2008) Kap 7: Kommunalt handlingsrom: hvordan forholder norske kommuner seg til ansvarsstyring i skolen?	26	
Ansvar og kvalitet – strategier for styring i skolen (2008)	162	
Ledelse i anerkjente skoler (2006)	211	
Skoleutvikling og ledelse. Skoleledelse mellom kommunale, statlige og profesjonelle interesser. (2004)	29	
Nye styringsformer-nye aktører? Kommunale endringsprosesser og lokal innflytelse i skolen. (2004)	22	
Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv. (2005/1997)	75	
Lære å lede. Dilemmaer i skolehverdagen (1996)	114	
Læringsplakaten. Skolens samfunnskontrakt (2007) Kap 9: skolelederes betydning for elevenes læringsresultater	18	
Lederidentiteter i skolen (2004)	103	
Professionalisering og ledelse (2002) Kap 7: Pædagogisk ledelse: Ledelse af/som dannelse	20	
Skoleutvikling og digitale medier. Kompleksitet, mangfold og ekspansiv læring (2011) Kap 4: Skoleledelse i digitale omgivelser Kap 5: To skoleledere om Videregående Skole Kap 6: Skoleledere om grunnskolen	54	
Nyere forskning om skoleledelse i gode skoler (2006)	10	
Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv (2006/2002)	137	18
Ledelse i en multikulturell skole (2006)	11	

Leadership – who needs it? (2003)	12	
Distributed leadership: According to the evidence. (2008)	13	
Totalt	1241	477

I vedlegg 4 og tabell 2.4: *Bøker/artikler og registrering av årstall* er totalt sett 83 bøker og artikler, og det eldste teoribidraget publisert første gang i 1971 (*Samfunnsvitenskapens objektivitet*). I pensumlitteraturen brukes det en utgave fra 2000. Ellers er boken *Att värdera utbildning* fra 1979, både i påkrevd utgave i pensumlisten og med tanke på første publisering. Det kan også nevnes at pensumlitteraturens hovedbidrag er fra perioden 2006 (11), 2007(15), og 2009 (11), og til tross for noe endrede tall er det fortsatt hovedvekt fra nevnte årstall også i forhold til bøkene/artiklene opprinnelige publisering.

4.4 UiO: Erfaringsbasert master i helseadministrasjon

Den erfaringsbaserte masteren i helseadministrasjon har en samlet pensumlitteratur på 3077 sider, fordelt på 90 studiepoeng. Et generelt overblikk over den presenterte pensumlitteraturen viser at den er betydelig praksis- og praktisk rettet. Den omhandler finansiering, effektivitet, økonomi og jus fra et helsefaglig perspektiv. Dette er litteratur som *Value for money in health spending* (157 sider), *Modeller for kommunal medfinansiering av spesialisthelsetjenestene* (37 sider), *A Typology for provider payment system in health care* (17 sider), *Geografisk fordeling av ressurser til helsetjenester* (18 sider), og *Assessing the promise of userinvolvement in health service development: ethnographic study, Patient involvement and the politics of methodology* (8 sider). Dette faller inn under kategoriseringen profesjonsrettet av overskrift.

I forhold til effektivitet kan det vises til litteratur som ”*Harde*” og ”*myke*” *budsjettskranker og de regionale helseforetakenes effektivitets- og aktivitetsutvikling* (12 sider) og *Samfunnsøkonomiske lønnsomhetskalkyler* (11 sider). Førstnevnte er kategorisert som profesjonsrettet av kapitteleverskrift, mens det siste er generell litteratur. Det økonomiske faget kommer særlig til uttrykk gjennom *Principles in Health Economics and Policy* (95 sider) og *Bedriftens økonomi* (199 sider), mens boken *Helse og jus: en innføring for helsepersonell* (361 sider) brukes i jus.

Tabell 3.0: Kategorisering av pensumlitteratur

UiO: erfaringsbasert master i helseadministrasjon	Antall sider	Prosentfordeling
Profesjonsrettet av overskrift	1379	45 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	233	7 %
Profesjonsrettet av tekst	463	15 %
Generell litteratur	1002	33 %
Totalt antall sider:	3077	100 %

Av den samlede pensumlitteraturen er 1379 sider profesjonsrettet bare ved å se på kapitlet eller artikkelens overskrift. Et nærmere blikk på innholdsfortegnelsen og selve teksten i kapitlet eller artikkelen, viser at det er ytterligere 696 sider som retter seg mot helsevirksomheten og tilhørende profesjoner. Den generelle pensumlitteraturen, som her

utgjør 33 %, er særlig rettet mot nyere ledelsesteorier og organisasjonsteori, nærmere bestemt *Perspektiver på ledelse* (311 sider) og *Hvordan organisasjoner fungerer* (384 sider).

Tabell 3.1: Kategorisering av totalt antall sider

UiO: erfaringsbasert master i helseadministrasjon	Antall sider	Prosentfordeling
Totalt antall sider profesjonsrettet litteratur	2075	67 %
Totalt antall sider generell litteratur	1002	33 %
Totalt antall sider	3077	100 %

Som det fremgår av tabell 3.1 er 67 % av den obligatoriske pensumlitteraturen profesjonsrettet teori, mens 33 % av litteraturen er kategorisert som generell litteratur. Slik sett ser man en overvekt av pensumlitteratur som omhandler temaer i helsetjenesten og tilhørende profesjoner. Men hva med ledelseslitteraturen?

Tabell 3.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

Helseadministrasjon (UiO) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse (årstall/publisert første gang)	Profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
Perspektiver på ledelse (2009/2001)		311
Hvordan organisasjoner fungerer (2007/1997) Kap 12: ledelse i organisasjoner		42
Clinical leadership: the elephant in the room. (2009)	13	
Medicine and management in a comparative perspective: the case of Denmark and England. (2009)	14	
Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det. (2008)		12
Styringsretten i helsevesenet. (2005)	27	
Pasientsikkerhet – teori og praksis i helsevesenet. (2010) Kap 14: risikostyring i klinisk medisin Kap 15: grunnleggende om risiko og risikostyring	31	
God virksomhetsstyring. Grunnlag for god pasientbehandling. (2010)	15	
Helse og jus. En innføring for helsepersonell (2009/1991) Kap 15: Ledelse av virksomhet og fordeling av myndighet mellom helsepersonell	20	
Performance Measurement for Health System Improvement. (2009) Kap 5.6: International health systems comparisons: from measurement challenge to management tool	28	
Totalt	148	365

Av et totalt pensum på 3077 sider er det 513 sider som omhandler styring og ledelse. Det kan ytterligere bemerkes at 365 sider av ledelseslitteraturen er av generell karakter, kun 148 sider omhandler ledelse og styring i helsevirksomhet og tilhørende profesjoner. Det eldste ledelsesbidraget er opprinnelig fra 1997, ellers er de resterende publisert i perioden fra 2005 og senere.

I vedlegg 5 og tabell 3.4: *Bøker/artikler etter årstall* går det eldste teoribidraget tilbake til 1982 (*Samfunnsøkonomiske lønnsomhetskalkyler*). Hovedvekten av litteratur er imidlertid fra 2006 (7 bidrag) og 2009 (16 bidrag), og dette er litteratur som *Understanding the complexity of redesigning care around the clinical microsystem*, og *Principles in Health Economics and Policy* og *Pasientsikkerhet – teori og praksis i helsevesenet*. I kategoriseringen av bøkene/artiklens første publiseringsår, fremgår det av tabellen at det er 50 bøker og artikler, og 8 av dem er fra 1990-tallet, men det er fremdeles en overvekt fra 2006 og 2009.

4.5 BI- Erfaringsbasert master i skoleledelse

I sammenligning med de andre erfaringsbaserte masteprogrammene i denne oppgaven, er BI og den erfaringsbaserte mastergraden i skoleledelse blant dem som har færrest antall pensumsider, 3094 sider som omfatter 25 bøker og artikler. Det fremgår også en overvekt av generell litteratur, 58 % av den obligatoriske og tilgjengelige pensumlitteraturen er her kategorisert som generell litteratur. Når det er sagt viser den presenterte pensumlitteraturen at hele 63 % (1142 sider) av den generelt rettede teorien er av juridisk karakter. Dette er bøkene *Oversikt over arbeidsretten* (714 sider) og *Styring og vern, Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner* (428 sider).

Tabell 4.0: Kategorisering av pensumlitteratur

BI: Erfaringsbasert master i skoleledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Profesjonsrettet av overskrift	822	27 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	261	8 %
Profesjonsrettet av tekst	208	7 %
Generell teori	1803	58 %
Totalt	3094	100 %

I forhold til den profesjonsrettede pensumlitteraturen (42 %) er det en stor del av litteraturen som omhandler menneskelige ressurser og relasjoner, kvalitetsutvikling og kultur. Dette illustreres ved bøkene *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (210 sider), *Kunnskapsløftet. På vei mot felles kvalitetsansvar* (253 sider), *Kan skolen forbedres?* (140 sider) og *Hjem og skole: hvordan skape et bedre samarbeid?* (158 sider). Sentralt i pensumlitteraturen er også bøkene *Fra prat til resultat. Om lederskap i hverdagen* (116 sider) og *Perspektiver på ledelse* (86 sider), samt artikkelen *Transforming School Culture. How to Overcome Staff Division* (109 sider).

Tabell 4.1: Kategorisering av totalt antall sider

BI: Erfaringsbasert master i skoleledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Totalt profesjonsrettet teori	1291	42 %
Totalt generell teori	1803	58 %
Totalt antall sider	3094	100 %

Dette er av de første erfaringsbaserte masterprogrammene som har overvekt av generell pensumlitteratur, nærmere bestemt er 58 % av pensumlitteraturen er kategorisert som generell litteratur. Tabell 4.2: *Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse* viser også at størstedelen av ledelseslitteratur er av generell karakter, totalt 769 sider. Samlet sett utgjør ledelseslitteraturen 999 sider av en total pensumlitteratur på 3094 sider, og dette er i hovedsak teoribidrag fra de siste 10 årene.

Tabell 4.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

Skoleledelse (BI) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse (årstall/publisert første gang)	Profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
Kunnskapsløftet. På vei mot felles kvalitetsansvar (2010) Kap 3: Å gjøre kunnskapsløftets lærerplanverk til et godt styrings- og arbeidsgrunnlag i kunnskapssamfunnet	58	
Fra prat til resultat. Om lederskap i hverdagen. (2004)	10	106
Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner (2009/1999)		428
Fristilling og fornyelse: Telenor fra verk til bedrift.(2009) Kap 2: Fristilling, New public management og demokrati Kap 3: Televerket får ny leder og går fra forvaltningsbedrift til statsaksjeselskap		64
Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. (2008) Kap 8: 360-graders vurderinger av ledere Kap 9: Lederutvikling		34
Perspektiver på ledelse. (2009/2001)		86
Oversikt over arbeidsretten. (2006/1993) Kap 7: Styringsrett og medbestemmelsesrett		27
Arbeidsrett og styringsrett - et perspektiv. (2009/2003)		24
District Leadership that Works. Striking the Right Balance. (2009)	112	
Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away. (2005)	15	
Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents,	35	

Teachers and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research (CALDER) (2009)		
Totalt	230	769

Som det fremgår av vedlegg 6 og tabell 4.4: *Bøker/artikler etter årstall* er det benyttet 25 bøker og artikler, og hovedvekten av litteratur er fra 2004(4), 2009(9) og 2010(4). Ellers kan det nevnes at pensumlisten krever 4. utgave av *Oversikt over arbeidsretten*, og den første utgaven ble publisert i 1993. Ved å se på gjeldende utgave i pensumliste og bøkene/artiklenes første publisering er dette det eneste av de vurderte masterprogrammene som kun har teoribidrag fra de siste 20 årene. Dersom man kun vurderer pensumlitteratur ut i fra pensumlistens gjeldende utgaver og årstall, ser man at det erfaringsbaserte masterprogrammet i skoleledelse kun har teoribidrag fra perioden 2003 og 2010.

4.6 UiA- Erfaringsbasert master i helseledelse

Den erfaringsbaserte master i ledelse med spesialisering i helseledelse har en klar overvekt av generell pensumlitteratur, og er også et av masterprogrammene som har den største samlingen av pensumlitteratur. Generelt kan det sies at deres pensumlitteratur har hovedfokus på økonomistyring, avtalerett og lovdata, i tillegg til kommune og offentlig ledelse. Dersom man ser nærmere på spesialiseringsfagene, er det rettet mot organisasjonsteori, ledelse i sykehus, reform og høringsnotat. Faktisk er hele 547 sider viet til *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid* (137 sider) og *Høringsnotat forslag til ny helse- og omsorgslov* (410 sider), som utgjør 37 % av den profesjonsrettede litteraturen.

Tabell 5.0: Kategorisering av pensumlitteratur

UiA: Erfaringsbasert master i helseledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Profesjonsrettet av overskrift	1253	25 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	133	3 %
Profesjonsrettet av tekst	82	2 %
Generell litteratur	3490	70 %
Totalt antall sider:	4958	100 %

Ellers har spesialiseringsfagene mye om organisasjons- og ledelsesteori, som blant annet *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (200 sider) og *Trender og Translasjoner, Ideer som former det 21. Århundrets organisasjoner* (104 sider). Dette er litteratur som er kategorisert som generell litteratur, mens den profesjonsrettede teorien omhandler særlig sykehusledelse og helsesektor, nærmere bestemt *Foretak, management og medikrati* (107 sider), *Nordic Health Care Systems. Recent Reforms and Current Policy Challenges* (327 sider) og *The end of the decentralised model of healthcare governance governance? Comparing developments in the Scandinavian hospital sectors* (16 sider). I tillegg til *Cultural diversity between Hospital and Community nurses for continuity of care* (6 sider) og *Patient Centered Care: A Nordic perspective* (5 sider).

Tabell 5.1: Kategorisering av totalt antall sider

UiA: Erfaringsbasert master i helseledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Total antall sider profesjonsrettet teori	1468	30 %
Totalt antall sider generell litteratur	3490	70 %
Totalt antall sider	4958	100 %

Som vist i tabell 5.1 er hele 70 % av den obligatoriske pensumlitteraturen kategorisert som generell litteratur, og av de obligatoriske fellesfagene er det som nevnt fokus på økonomistyring. Dette fremgår av bøkene *Økonomi på tvers* (265 sider), *Økonomistyring i offentlig sektor* (364 sider), og *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk* (363 sider).

I tillegg er det en betydelig del av pensumlitteraturen som er juridisk karakter, bare bøkene *Avtalerett* (420 sider), og *Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner* (428 sider), utgjør alene 25 % av den generelle pensumlitteraturen. I tillegg er det sentrale bøker og artikler som *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (179 sider), *Er smått så godt? Er stort så flott? analyser av kommunestrukturens betydning* (157 sider) *Developing Public leaders in an Age of Collaborative Governance* (21 sider), og *The New Governance and the tools of public action*(41 sider).

Tabell 5.2 viser at hele 1395 sider av pensumlitteraturen er generell ledelsesteori, mens 233 sider omhandler ledelse i helsevirksomhet og tilhørende profesjoner. Dette er en betydelig andel ledelseslitteratur, sett i lys av en samlet pensumlitteratur på 4958 sider. Dersom man ser kun på spesialiseringfagene og ledelseslitteratur som presenteres til kandidatene er det fremdeles en overvekt av generell ledelsesteori, 350 sider versus 208 sider. Det eldste ledelsesbidraget er fra 1990 og 1996, ellers er de resterende fra 2000-tallet.

Tabell 5.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

UiA (Erfaringsbasert master, spesialisering i helseledelse) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse (årstall/publisert første gang)	Profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
Økonomi på tvers. (2006) Kap 2: Hva dreier økonomistyring seg om?		24
Veileder - Resultat og dialog. Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor. Rundskriv H-2130 (2002)		77
Økonomistyring i offentlig sektor (2006)		364
Balansert målstyring i offentlig sektor. (2001)		31
Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner. (2009/1999)		428
Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. (2000) Kap 2: New Public Management- markedet som redningsplanke kap 6: Ledelsesteori- hva slags ledere passer i kommunene?	25	26
Er smått så godt? Er stort så flott? analyser av kommunestrukturens betydning. (2003) Kap 4: kommunenes styringsevne: innbyggernes oppfatninger kap 5: handlingsrom, styringsatferd og lederskap Kap 6: økonomistyring og kommunestrukturen		65
Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? (2007/2000)		9
Developing Public leaders in an Age of Collaborative Governance. I Buss, T.F. og Morse, R.S. (2008/2007)		21
”Organisasjonsendringer og endringsledelse (2004)		200
Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjoner. (2007) kap 6: Fra ledelse til styring		16
”Ledelse i helseforetakene – en gjennomgang av norske studier av ledelse i sykehus. (2011)	15	
Ledelse på norsk. I Skogstad, A. og Einarsen, S. Ledelse på god og vondt.(2002)		18
Ledelse, organisasjon og kultur (2007/2001)		116
The rise and fall of the Norwegian doctor as leader and manager. (1996)	35	
Foretak, management og medikrati. (2008)	107	
Kunnskap, profesjon og ledelse norsk helsetjeneste. Tidsskrift for Samfunnsforskning. (2007)	13	
Healthcare States and Medical Professions The Challenges from New Public Management. In Christensen, T. and P. Lægreid (eds.). (2011)	13	

Managerial Innovation in Health Care. The Introduction, Translation and Use of the American DRG System in the Hospital Sector in Norway and Denmark. (2010)	16	
Makt og frihet til å lede? Styring og ledelse i kommunal omsorg. (2010)	9	
Totalt	233	1395

Samlet sett er det 53 bøker og artikler i pensumlisten, og det eldste teoribidraget er fra 1996, *The rise and fall of the Norwegian doctor as leader and manager*. I forhold til pensumlisten påkreves det 2000 utgaven av *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk* og tilhørende *Oppgaver og løsninger*, men den ble opprinnelig publisert i 1989. Hovedvekten av pensumlitteraturen er fra 2000 (6), 2007(7) og 2010 (8), og dette forblir det samme ved å se på årstall for første publiseringsutgave.

4.7 UiA- Erfaringsbasert master i skoleledelse

Det totale antall (tilgjengelig) pensumlitteratur er 4081 sider, og også i denne mastergraden er det en betydelig overvekt av generell pensumlitteratur. Kun 22 % av den registrerte litteraturen faller inn under kategorien som profesjonsrettet litteratur, og utenom NHH og økonomisk styring og ledelse er dette den laveste prosentandelen av virksomhets- og profesjonsrettet litteratur.

De obligatoriske fellesfagene er som nevnt i den erfaringsbaserte master i helseledelse, rettet mot økonomistyring, jus og offentlig ledelse. I motsetning til den erfaringsbaserte master i helseledelse ved UiA, er det imidlertid lite om generell organisasjons- og ledelsesteori i spesialiseringen skoleledelse. Det er i stedet langt større fokus på skolekultur, skoleutvikling, læreryrket og rektorrollen som leder.

Tabell 6.0: Kategorisering av pensumlitteratur

UiA- Erfaringsbasert master i skoleledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Profesjonsrettet av overskrift	525	13 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	200	5 %
Profesjonsrettet av tekst	170	4 %
Generell litteratur	3186	78 %
Totalt antall sider:	4081	100 %

Dette inkluderer bøker og artikler som *Ledelse i anerkjente skoler* (45 sider), *Rektor som leder og sjef. Om styring ledelse og kunnskapsutvikling i skolen* (86 sider), *Skolekultur. Nøkkelen til skolens utvikling* (82 sider), *Lærerarbeid og skolekultur. Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder* (71 sider). I tillegg er det også en del teori som rettet seg direkte mot utvikling og praksis i skolesektoren, nemlig *Skoleutvikling i praksis* (176 sider).

Tabell 6.1: kategorisering av totalt antalls sider

Erfaringsbasert master i skoleledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Totalt antall sider profesjonsrettet litteratur	895	22 %
Totalt antall sider generell litteratur	3186	78 %
Totalt antall sider	4081	100 %

I tillegg til pensumlisten nevnes det også at studentene skal ha et selvvalgt pensum på 400 sider. Hvorvidt dette da blir profesjonsrettet eller generell litteratur blir opp til den enkelte kandidat.

Tabell 6.2 viser at spesialiseringfagene i skoleledelse for det meste har ledelseslitteratur som er virksomhets- og profesjonsrettet, 398 sider, og samlet sett omhandler 1454 sider av pensumlitteraturen ledelse og styring. Det er noen ledelsesbidrag fra 1990-tallet, men et flertall er fra 2000 og utover.

Tabell 6.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

UiA (erfaringsbasert master, spesialisering i skoleledelse) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse	Profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
<i>Økonomi på tvers.</i> (2006) Kap 2: Hva dreier økonomistyring seg om?		24
<i>Veileder - Resultat og dialog. Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor.</i> Rundskriv H-2130 (2002)		77
<i>Økonomistyring i offentlig sektor</i> (2006)		364
<i>Balansert målstyring i offentlig sektor.</i> (2001)		31
Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner. (2009/1999)		428
Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering. (2000) Kap 2: New Public Management- markedet som redningsplanke Kap 6: Ledelsesteori- hva slags ledere passer i kommunene?	25	26
<i>Er smått så godt? Er stort så flott? analyser av kommunestrukturens betydning.</i> (2003) Kap 6: økonomistyring og kommunestrukturen		15
Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? (2007/2000)		9

Developing Public leaders in an Age of Collaborative Governance. I Buss, T.F. og Morse, R.S. (2008/2007)		21
Fra styring til ledelse Kap 2: Lederskap og demokratisk kapitalisme (1997/1993)		18
Skoleutvikling i praksis. (2010) kap 8: demokratisk ledelse som skoleutviklingsstrategi	13	
Ledelse i anerkjente skoler (2006)	80	
Skolekultur. Nøkkelen til skolens utvikling. (1995) Kap 6: Skoleledere, skolens formelle styring og skolekulturer	36	
Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv.(1997)	35	
Rektor som leder og sjef. Om styring ledelse og kunnskapsutvikling i skolen (2011)	86	
Kapittel 7. Distribuert ledelse som begrep og forskningsperspektiv I: Sivesind, K., Langfeldt,G., og Skedsmo, G. (red.) Utdanningsledelse.(2006)	11	
Utdanning, styring og marked. Norsk utdanningspolitikk (2002)	137	18
Totalt	423	1031

I vedlegg 8 og tabell 6.4: *Bøker/artikler etter årstall* vises at det er 39 bøker og artikler, og det eldste teoribidraget fra pensumlisten er fra 1995. De fleste teoribidragene er fra 2000 (6) og 2006 (7), og dette er også gjeldende etter å ha kategorisert dem etter årstall fra første publisering.

4.8 UiB- Erfaringsbasert master i helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse

Dette er et av de undersøkte masterprogrammene med minst pensumlitteratur, men hvor den profesjonsrettede litteraturen er i et klart flertall. Det skal også nevnes at dette studiet har til hensikt å være et ”papirløst” studium, som kan forklare det begrensede antall pensumlitteratur.

Tabell 7.0: Kategorisering av pensumlitteratur

UiB: erfaringsbasert master helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Profesjonsrettet av overskrift	835	38 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	636	29 %
Profesjonsrettet av tekst	264	12 %
Generell litteratur	449	21 %
Totalt antall sider:	2184	100 %

Et overblikk over den tilgjengelige pensumlitteraturen viser et klart fokus på helseøkonomi, organisasjon og ledelse. Dette er bøker som *The Economics of Health and Health Care* (559 sider), *Methods for the Economic Evaluation of Health*(307 sider) og *Økonomi og Helse; Perspektiver på styring* (223 sider). I tillegg til artikkelen *Integrated Quality development in Public Healthcare*(29 sider) er bøkene *Et helsevesen uten grenser* (285 sider), *Mellom kaos og kontroll* (261 sider), og *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*(449 sider). Av de nevnte bøkene er det kun sistnevnte som faller inn under den generelle litteraturkategorien.

Tabell 7.1: Kategorisering av totalt antall sider

UiB: Erfaringsbasert master i helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse	Antall sider	Prosentfordeling
Totalt antall sider profesjonsrettet litteratur	1735	79 %
Totalt antall sider generell litteratur	449	21 %
Totalt antall sider	2184	100 %

Hele 79 % av den tilgjengelige pensumlitteraturen er som vist kategorisert som profesjonsrettet litteratur, dette utgjør et samlet antall på 1735 sider. Men hva kan sies om ledelselitteraturen?

Tabell 7.2 viser en overvekt av generell ledelsesteori, og det eldste bidraget er opprinnelig publisert i 1984. Av et totalt pensum på 2184 sider, er det 756 av dem som omhandler ledelse og styring.

Tabell 7.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse (UiB) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse(årstall/publisert første gang)	Profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
Mellom kaos og kontroll (2004) Kap 3: Ledelse og styringssystemer	29	
A primer on leading the improvement of systems (1996)	8	
Et helsevesen uten grenser (2009/2001) Kap 12: Kapitalkostnader i helseforetakene- relevant styringsinformasjon?	17	
The Economics of Health and Health Care (2004/1993) Kap 12: Managed care	30	
Økonomi og Helse. Perspektiver på styring (2008)	223	
Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler (2004/1984)		449
Totalt	307	449

I vedlegg 9 og tabell 7.4: *Bøker og artikler etter årstall* er det samlet sett 9 bøker og artikler i pensum, og det eldste teoribidraget er fra 1996 ved artikkelen *A primer on leading the*

improvement of systems (8 sider). Den tidligste utgaven og publiseringen er opprinnelig fra 1984, *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Hovedvekten av pensumlitteraturen er fra 2004, ellers er det ett bidrag fra 1996, 2000, 2005, 2008, 2009 og 2011. Når man derimot ser på når den første publiseringen av pensumlitteraturen, ser man et noe annerledes bilde. Her er det ingen årstall som er i flertall, men de fleste teoribidragene er fra 2000-2011 (5 bidrag).

4.9 NHH- Erfaringsbasert master i økonomisk styring og ledelse

Den erfaringsbaserte master i økonomisk styring og ledelse har totalt 5937 sider fordelt på 60 studiepoeng, og har flest antall sider på sin pensumliste. Som det fremgår av tabell 8.0 er så og si alt av pensumlitteratur generell litteratur, kun 0,4 % er kategorisert som profesjonsrettet. Dette er artikkelen *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlig og private foretak*(26 sider), og relaterer seg til helsevirksomhet. Ellers er pensum rettet inn mot strategi, prosjekt- og businessanalyse, investeringer, merkevare, kunder og kultur.

Tabell 8.0 Kategorisering av pensumlitteratur

NHH- erfaringsbasert master i økonomisk styring og ledelse	Antall sider	Avrundet i %
Profesjonsrettet av overskrift	26	0,4 %
Profesjonsrettet av deloverskrift	0	0 %
Profesjonsrettet av tekst	0	0 %
Generell teori	5911	99,6 %
Totalt antall sider:	5937	100 %

Pensumbidrag er representert ved blant annet *Economics of Strategy*(545 sider), *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (164 sider), *Ekspansjon*(202 sider) og *Verdiskapende eierstyring i norske børsnoterte selskaper* (7 sider). I tillegg er også artikler som *Eierskap og lønnsomhet*.(14 sider), *Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level*. (16 sider), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, Bedriftslederes samfunnsansvar* (23 sider), og *Leading Virtual Teams* (9 sider). Det er også viet oppmerksomhet til kultur, som vist ved artiklene *The Concept of Organizational Culture: Why Bother?* (21 sider) og *Den krevende reisen fra hierarki til team – lederen som kulturell arkitekt*(25 sider).

Tabell 8.1: Kategorisering etter totalt antall sider

NHH- Erfaringsbasert master økonomisk styring og ledelse	Antall sider	Prosentfordelingen
Total andel profesjonsrettet litteratur	26	0,4 %
Totalt andel generell litteratur	5911	99,6 %
Totalt antall sider	5937	100 %

Som det går frem av tabell 8.1 *Kategorisering etter totalt antall sider* er hele 99,6 % av pensumlitteraturen kategorisert som generell litteratur, og all ledelseslitteratur er av generell karakter. Videre viser tabell 8.2 at av et totalt antall på 5937 sider, er 1318 sider relatert til styring og ledelse. I tillegg er det to av ledelsesbidragene som opprinnelig ble utgitt på 1980-tallet, ellers er hovedvekten etter 2000-tallet.

Tabell 8.2: Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse

Økonomisk styring og ledelse(NHH) Pensumlitteratur som omhandler styring og ledelse (årstall)	Profesjonsrettet ledelsesteori. Antall sider	Generell ledelsesteori Antall sider
Advanced Management Accounting (1998/1982)		781
Economics of Strategy (2007/1995) Kap 18: Strategies and the general manager		13
Strategy Maps (2004) Kap 3: operations management processes Kap 4: customer management processes		68
Hvordan organisasjoner fungerer (2007/1997) Kap 12: Ledelse i organisasjoner		42
Investments (2009/1989) Kap 16: Managing bond portfolios Kap 20: Futures, swaps, and risk management Kap 27: The theory of active portfolio management		101
Strategisk økonomistyring - en oversikt. (2003)		7
Kunderelasjoner og økonomisk styring. (2009) I Kalsaas, B.T. (red.) Ledelse av verdikjeder.		17
The Design of Cost Management Systems. (1999/1991)		54
Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity. (2008/1998)		164

Hva forklarer lederlønn i norske børselskap? (2007)		7
Verdiskapende eierstyring i norske børsnoterte selskaper. (2002)		7
Bedriftslederes samfunnsansvar. (2001)		5
Leading Virtual Teams. (2007)		9
Leading by Leveraging Culture. (2003)		18
Den krevende reisen fra hierarki til team – lederen som kulturell arkitekt. (2008)		25
Totalt	0	1318

Som vist i vedlegg 10 og tabell 8.4 er det samlet sett 39 bøker og artikler, og det eldste teoribidraget er helt tilbake til 1962; *Kap. 19 Balanced Scorecard: Quality, Time and the Theory of Constraints* i boken *Cost Accounting*. Den første utgaven i 1962 var kun av forfatter Horngren, men i senere utgaver er det flere forfattere. Ellers er hovedvekten av pensumlitteraturen fra 2000-2009, i alt 36 bidrag. Ved å se på bøkene eller artiklenes første publisering, kan ett av pensumbidragene bøkene dateres tilbake til 1970 *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, og ytterligere tre pensumbidrag til 1982, 1985 og 1989; *Advanced Management Accounting, The concept of organizational culture: why bother?*, og *Investments*.

Sammenfatning

Det er kun **Utdanningsledelse (UiO)**, **Helseadministrasjon (UiO)** og **Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseøkonomi (UiB)** som har en overvekt av virksomhets- profesjonsrettet litteratur, slik det er vist i kun tabell 1.1 *Kategorisering av antall sider*. I tillegg til betydelig variasjon i antall sider mellom de erfaringsbaserte masterprogram, er det også betydelig variasjon i antall bøker og artikler, en variasjon fra 9 bøker/artikler ved UiB og **Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseøkonomi** til hele 83 bøker/artikler i **Utdanningsledelse** ved UiO.

Som det fremgår av vedlegg 3 og tabell 1.5 *Gjentagende bøker på tvers av erfaringsbaserte* er ikke bøkene mer repeterende enn ved to universiteter/handelshøgskole av gangen, og det er særlig **Utdanningsledelse** ved UiO og **Skoleledelse** ved UiA som har noe felles

pensumlitteratur. Totalt er det 9 bøker som er felles blant de erfaringsbaserte masterprogrammene.

Utdanningsledelse ved UiO er det eneste av de erfaringsbaserte masterprogrammene som har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur, 1241 sider versus 477 sider generell ledelseslitteratur. **Helseadministrasjon** ved UiO har 148 sider som er profesjonsrettet og 365 sider generell ledelseslitteratur. Av totalt pensum på 3055 sider er 513 sider rettet mot styring og ledelse. Også BI og **Skoleledelse** har overvekt av generell ledelseslitteratur(769 sider).

Både UiA **Helseledelse** og UiA **Skoleledelse** har overvekt av profesjonsrettet ledelseslitteratur, og ved kun å se på spesialiseringsfagene er det fremdeles overvekt av generell ledelseslitteratur i Helseledelse, men Skoleledelse har nærmest kun profesjonsrettet ledelseslitteratur. Også UiB og **Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse** har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur (449 sider), mens NHH og **Økonomisk styring og ledelse** har desidert mest med sine 1318 sider generell ledelseslitteratur.

De erfaringsbaserte masterprogrammene har varierende pensumlistor og fokusområder, selv om det er enkelte overordnede emner som går igjen og som har røtter i moderne ledelsesteorier. Utdanningsledelse ved UiO har pensumlitteratur som speiler kultur og ledelse i skolen, organisasjonsteori, kompleksitet og læring, samt sosiale relasjoner og etikk i organisasjoner. Helseadministrasjon ved UiO fokuserer på finansiering, effektivitet og økonomi som for det meste tar utgangspunkt i et helserelatert perspektiv. BI og skoleledelse er dreid mot menneskelige ressurser, relasjoner, kvalitet og handlingsorientering, og ikke minst arbeidsrett.

De obligatoriske fagene ved UiA omfatter økonomistyring, avtalerett og lovdata, kommune og offentlig ledelse, mens spesialisering i helseledelse er rettet mot organisasjonsteori, ledelse i sykehus, reform og høringsnotat. Det tar for seg emner som økonomi, prioritering, effektivitet og styring. Spesialiseringfagene i skoleledelse har i stedet et langt mer overordnet fokus på demokratiske prosesser og forhold mellom profesjoner i skolen, i tillegg til at en stor del av pensumlitteraturen er rettet inn mot skolesektoren. UiB har hovedfokus på helseøkonomi, organisasjon og ledelse, omhandler prioritering, effektivitet, styring og

organisasjonsteori, med utgangspunkt i helsetjenesten, mens NHH og økonomisk styring og ledelse er i hovedsak rettet mot strategi, prosjekt- og businessanalyse, investeringer, merkevare, kunder og kultur i sin pensumlitteratur.

5.0 Drøfting

Et kort tilbakeblikk på oppgavens innledning viser følgende problemstilling og forventninger:

- 1) *Hva er hovedtrekk i utviklingen av ledelsesteorier, og hvordan kan det relateres til samtidens næringsliv og historiske kontekst? Hva kan forklare de moderne ledelsesteorier?*
- 2) *Hva er det som fremmer profesjonalisering av ledelse og hvordan kommer det til uttrykk i erfaringsbaserte masterprogram? Hvordan fremstår de erfaringsbaserte masterprogram; same thing, just different wrapping?*

Forventinger:

- *De erfaringsbaserte masterprogrammene som retter seg spesifikt mot helse og skole er forventet en overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet pensumlitteratur*
- *Det erfaringsbaserte masterprogram som ikke retter seg mot en bestemt type virksomhet er forventet en overvekt av generell pensumlitteratur*

Samlet sett er det 3 av 7 erfaringsbaserte masterprogram som har overvekt av profesjonsrettet pensumlitteratur, og kun ett av de erfaringsbaserte masterprogrammene har overvekt av profesjonsrettet ledelseslitteratur. Slik sett viser det at pensumlitteraturen i mange av de erfaringsbaserte masterprogrammene ikke er like virksomhets- og profesjonsrettet som forventet, og man kan da spørre seg; Er de erfaringsbaserte masterprogram i bunn og grunn like?

Første problemstilling dreier seg om utviklingen i ledelsesteorier, sett i lys av en historisk kontekst og nye vilkår for ledelse, og det er vist til endringer i ledelsestenking og hva som leder frem til profesjonalisering av ledelse. Den teoretiske redegjørelsen viser opptakten til profesjonalisering av ledelse, som kommer til uttrykk i erfaringsbaserte masterprogram i ledelse ved at de gir formell ledelsesutdanning og at det er rettet mot en bestemt type virksomhet og tilhørende profesjoner. I den anledning er det foretatt en kvantitativ innholdsanalyse av pensumlitteratur som presenteres til kandidatene.

Først og fremst er pensumlitteraturen kategorisert etter årstall, slik at det gir informasjon om hva slags tidsperiode den aktuelle pensumlitteraturen er hentet fra, og nærmere bestemt om det sammenfaller med trekk og årstall fra moderne ledelsesteorier. Første problemstilling blir operasjonalisert som følger:

- *Hva slags årstall er de aktuelle bøkene og artiklene hentet fra og hva kan i hovedsak sies om pensumlitteraturen?*

Den neste problemstillingen operasjonaliseres på følgende måte:

- *Hva skiller de erfaringsbaserte masterprogram med tanke på studieprofilering, og er de en kjøkkenvei til mastergrad?*
- *Hva kan i hovedtrekk sies om de erfaringsbaserte masterprogram basert på pensumlitteratur, og fremstår de som like?*

De nevnte punktene skal diskuteres i drøftingen ved følgende overskrifter:

Erfaringsbaserte masterprogram- hva sier pensumlitteraturen?

Erfaringsbaserte masterprogram- en kjøkkenvei til mastergrad?

Erfaringsbaserte masterprogram- same thing- just different wrapping?

5.1 Erfaringsbaserte masterprogram- hva sier pensumlitteraturen?

Som tidligere nevnt kan ledelsesteorier fra 1980-tallet og utover i hovedtrekk sies å dreie seg om organisasjonskultur, visjonære ledere og tjenesteytende ledelse som idegrunnlag. Det epistemologiske bruddet er relatert til kultur og først nå blir kultur introdusert som et viktig ledelselement. Selv om det ikke er noe epistemologisk brudd på 1990-tallet, er det betydelig fokus på verdibasert orientering og total kvalitetsledelse, og det vokser frem og brer seg en del konseptuelle tilnærminger som blant annet The Balanced Scorecard og BPR. Dette kan ses i sammenheng med overgang til tjenesteytende virksomhet, økt konkurranse og deregulering. Teoriene fremhever de fragmenterte og desentraliserte organisasjonsstrukturer, og kunder og sluttbrukeres har langt større påvirkningskraft, som vises i økt inkludering i beslutningsprosesser. Organisasjonsfaget er nå langt tettere integrert med ledelsesteorier. Fra 2000 og utover er det særlig fokus på nettverksorganisering, empowerment og etiske ledelsesteorier. Etisk lederskap har så langt forholdt seg på et deskriptivt og anekdotisk nivå, og har foreløpig liten empirisk forankring.

Hva slags inntrykk får man av pensumlisten, er det spesielle emner og områder som peker seg ut? Først og fremst er det viktig å spesifisere at denne tolkningen gjøres på en relativt overflatisk bakgrunn, det er ikke en dyptgående studie av alle 298 bøker og artikler. Likevel tør jeg påstå det danner seg et relativt klart inntrykk av hva som er hovedfokus ved å se på bøkene/artiklens overskrifter. Så hva kan sies om pensumlitteraturen til de erfaringsbaserte masterprogrammene?

Hovedfunn 1:

UiO:
Utdanningsledelse
Hovedfokus:
Kultur og ledelse i skole, organisasjonsteori, kompleksitet og læring, sosiale relasjoner og etikk i organisasjoner.
Hovedandel av pensumbidrag: 2006,2007,2009
Antall bøker/artikler: 83
Antall sider: 5922

UiO:
Helseadministrasjon
Hovedfokus:
Finansiering, effektivitet og økonomi med utgangspunkt i helse.
Hovedandel av pensumbidrag: 2006, 2009
Antall bøker/artikler: 50
Antall sider: 3077

BI: Skoleledelse
Hovedfokus:
Menneskelige ressurser, relasjoner, kvalitet, handlingsorientering og arbeidsrett.
Hovedandel av pensumbidrag: 2004, 2009, 2010
Antall bøker/artikler:25
Antall sider: 3094

UiA: Helseledelse
Hovedfokus:
Økonomistyring, avtalerett og lovdata, kommune og offentlig ledelse. Organisasjonsteori, ledelse i sykehus og reformer.
Hovedandel av pensumbidrag: 2000,2007, 2010
Antall bøker/artikler: 53
Antall sider: 4958

UiA: Skoleledelse
Hovedfokus:
Økonomistyring, avtalerett og lovdata, kommune og offentlig ledelse. Fokus på demokratiske prosesser og forhold mellom profesjoner i skolen.
Hovedandel av pensumbidrag: 2006,2009
Antall bøker/artikler: 39
Antall sider: 4081

UiB: Helseøk.
Hovedfokus i pensumlitteratur:
Helseøkonomi, organisasjon og ledelse, med utgangspunkt i helsetjenesten.
Hovedandel av pensumbidrag: 2004
Antall bøker/artikler: 9
Antall sider: 2184

NHH: Økonomisk styring og ledelse
Hovedfokus i pensumlitteratur:
Strategi, prosjekt- og businessanalyse, investeringer, merkevare, kunder og kultur.
Hovedandel av pensumbidrag:2007
Antall bøker/artikler: 39
Antall sider: 5937

Utdanningsledelse ved UiO har som vist i analysen en omfattende pensumliste, og deres 5922 sider og 83 bøker/artikler gjør dem til ett av de erfaringsbaserte masterprogrammene med flest antall sider og bøker /artikler. Men hva inneholder disse sidene? Det generelle inntrykket er at de har en rekke pensumbidrag som retter seg mot kultur og ledelse i skolen,

og dette vises i litteratur som *Skolekultur- nøkkelen til skolens utvikling* og *Lærerarbeid og skolekultur. Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder*. Den kulturelle anretningen er forenlig med 1980-tallet og det epistemologiske bruddet, hvor kultur blir viktig i forståelsen av virksomheter og profesjoner væremåte.

Det er ikke bare kultur som er i fokus, men like fullt pensum som retter seg mot organisasjonsteori, kompleksitet og læring, samt sosiale relasjoner og etikk i organisasjoner. Boka *Modernisering i offentlig sektor* er et relevant bidrag på pensumlisten, og dette er en av bøkene som ble trukket frem som et eksempel på markedsføring av ledelse fra 1980-tallet og utover, hvor det oppstår et marked for ledere.

Fra 1990- tallet ble det stadig større fokus på kvalitetssikring og kvalitetsledelse, og hvor organisasjonsfaget er langt tettere integrert med ledelsesteorier. Dette kan ses i refleksjon av *Felleskolen – skolefaglig læring for alle* ved kapitteloverskrifter som *Kvalitetsansvar i utdanningssystemet* og *Kvalitetsansvar for utdanningens samfunnsmandat gjennom høyere utdanning*, i tillegg til boken *Ansvar og kvalitet – strategier for styring i skolen*. I tillegg til boken *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, som integrerer ledelse og organisasjon.

Det eldste teoribidraget er opprinnelig fra 1971 (*Samfunnsvitenskapens "objektivitet"*), men i pensumlitteraturen brukes det en utgave fra 2000. Ellers er boken *Att värdera utbildning* fra 1979, både i pensumlitteratur og med tanke på første publisering. Det er likevel klart at pensumlisten hovedbidrag er fra årene 2006, 2007 og 2009, og dette gjelder også i forhold til bøkene/artiklene opprinnelige publisering. Det samme kan sies å gjelde ledelseslitteraturen som har en klar overvekt fra 2000-tallet og utover.

Det erfaringsbaserte masterprogrammet i **Helseadministrasjon** ved UiO har en langt mindre omfangsrik pensumliste med sine 3077 sider. Men hva slags inntrykk gir den tilgjengelige pensumlitteraturen? Det første som er påfallende er at den er betydelig praksis- og praktisk rettet og har en rekke litteraturbidrag omhandler virksomheten. De overordnede temaene finansiering, effektivitet og økonomi har for det meste utgangspunkt i et helserelatert perspektiv, slik det vises i bøkene *Principles in Health Economics and Policy* og *Performance Measurement for Health System Improvement*. Det er også pensumlitteratur som dreier seg

om organisasjoner og perspektiver på ledelse, henholdsvis *Hvordan organisasjoner fungerer* og *Perspektiver på ledelse*, og dette er bøker som gjentar seg enkeltvis i erfaringsbaserte masterprogram ved BI og NHH.

I tillegg har pensumlitteraturen også et brukerperspektiv, som kan relateres til 1990-tallet og økt fokus på integrering av kunder. Dette vises blant annet ved artikkelen *Assessing the promise of userinvolvement in health service development: ethnographic study, Patient involvement and the politics of methodology*. Likevel er det emner som økonomi, effektivitet og juridisk litteratur som er mest fremtredende, en klar motsetning fra Utdanningsledelse ved UiO. Selv om Utdanningsledelse har noe pensumlitteratur om jus, har de så å si ingenting om økonomi eller effektivitet.

Samlet sett er tilgjengelig litteratur telt til 50 bøker og artikler, og man ser av tabell 3.4: *Bøker/artikler etter årstall* at det eldste teoribidraget går tilbake til 1982. Hovedvekten av litteratur er imidlertid fra 2006 og 2009, og hvor det meste av ledelseslitteraturen er fra 2000-tallet.

Pensumlitteraturen ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i **Skoleledelse** ved BI har i hovedsak et fokus på menneskelige ressurser, relasjoner, kvalitet og handlingsorientering, og ikke minst arbeidsrett. Faktisk er hele 63 % (1142 sider) av den generelle pensumlitteraturen av juridisk karakter.

I forbindelse med 1980-tallet og det fremtredende fokus på kultur som viktig i forståelsen for å kunne lede en virksomhet, kan man trekke frem artikkelen *Transforming School Culture. How to Overcome Staff Division*. 1990-tallet og det økte fokus på kvalitetsledelse kan derimot illustreres ved artikler som *Kunnskapsløftet. På vei mot felles kvalitetsansvar*.

Det er vesentlig mengde av litteratur som omhandler ledelse i skole og utdanning, men i tillegg er det et langt større fokus på kvalitet, og samarbeid mellom skole og hjem. Slik sett er også denne erfaringsbaserte mastergraden langt mer praksisrettet og tar for seg kommunikasjon med foreldre, endring av kultur, og hvorvidt skolen kan forbedres. Dersom man forstår foreldre som kunder, ser man pensumlitteraturens fokus på å integrere og samarbeide med foreldre for en bedre skole.

Som det fremgår av tabell 4.4 er de tidligste teoribidragene fra 2003, og hovedvekten av litteraturen er fra 2004, 2009 og 2010. Ellers kan det nevnes at pensumlisten krever 4. utgave av *Oversikt over arbeidsretten*, og den første utgaven ble publisert i 1993. Dette er så langt den eneste av de vurderte masterprogrammene som kun har teoribidrag fra de siste 20 årene. Dersom man kun vurderer pensumlitteratur ut i fra pensumlistens gjeldende utgaver og årstall, ser man at det erfaringsbaserte masterprogrammet i skoleledelse kun har teoribidrag fra perioden 2003 og 2010.

De obligatoriske fagene ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i **Ledelse** ved UiA kan sies å ha en langt mer økonomisk og administrativ fremtoning. I første omgang gir det generelle inntrykket av den presenterte pensumlitteraturen et hovedfokus på økonomistyring, avtalerett og lovdata, kommune og offentlig ledelse. Dette gjenspeiles i bøker som *Økonomi på tvers*, *Avtalerett* og *Det kommunale laboratorium; Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*.

Økonomistyring tar for seg emner som markedsforhold, nytte -kostnadsanalyse, monopol og monopolistisk konkurranse, og dette er langt på vei forenlig med prinsipper i strategisk ledelse. Det er alle elementer som dreier seg om å gjøre en innsiktsfull analyse, og som kan relateres helt tilbake til strategisk ledelse i perioden 1945-1970 i utviklingen i ledelsesteorier.

Det er også noe av litteraturen som omhandler kultur, som *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Ellers inneholder de obligatoriske fagene artikler som *Balansert målstyring i offentlig sektor* og *Veileder- Resultat og dialog* og *Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor*, og som tidligere vist ble dette et begrep gjort kjent av Kaplan & Norton på 1990-tallet; ”The balanced scorecard”.

I samme periode ble også kundens behov i fokus, og dette gjenspeiles i teori som *The New Governance and the tools of public action*. Ellers er mange av de presenterte ledelsesbidragene relatert til ”management”, som ifølge Christopher Pollit er uttrykk for ledelse som uavhengig av virksomhet, organisasjon og kultur, eller som Byrkjeflot (1997) refererer til som profesjonelt lederskap.

Både skole og ledelse er såkalte tjenesteytende næringer, og dette sammenfaller med både Furre (2000) og Byrkjeflot (1997), og hvor sistnevnte nevner skiftet i ledelsesforskning kan

ses i sammenheng med overgang til tjenesteytende næringer. Ved valg av **Helseledelse** som spesialiseringsretning er det betydelig fokus på organisasjonsteori, ledelse i sykehus, reform og høringsnotat. *Cultural diversity between Hospital and Community nurses for continuity of care* og *Patient Centered Care: A Nordic perspective* kan knyttes opp mot den kulturelle betydning og kunder (les pasienter) i sentrum. Selv om pensumlitteraturen ikke inneholder bidrag fra Edgar Schein på 1980-tallet, ser man likevel den integrerte forståelsen av kultur som betydningsfull for ledelsesutøvelse og organisasjon i boken *Ledelse, organisasjon og kultur*.

Som vist i analysen er hele 410 sider viet til *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid* (137 sider) og *Høringsnotat forslag til ny helse- og omsorgslov*, og av et samlet profesjonsrettet pensum på 1468 sider utgjør dette en betydelig andel. I motsetning til Helseadministrasjon ved UiO har spesialiseringene i helseledelse et langt større fokus på ledelse og organisasjoner fremfor økonomi og effektivitet. Når det er sagt er dette emner som er vesentlig dekket gjennom obligatoriske fellesfagene. Det som imidlertid da skiller seg ut er at mens Helseadministrasjon har pensum som omhandler økonomi, effektivitet og jus fra et helseperspektiv, har UiA og den erfaringsbaserte master i ledelse med spesialisering i helseledelse en langt mer økonomisk-administrativ forankring i deres pensumbidrag av økonomisk styring og effektivitet.

Samlet sett er det 53 bøker og artikler, og det eldste teoribidraget som er på pensumlisten er fra 1996. I forhold til pensumlisten påkrevdes det 2000 utgaven av *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk* og tilhørende *Oppgaver og løsninger*, men den ble først publisert i 1989. Hovedvekten av pensumlitteraturen er fra 2000, 2007 og 2010, og dette forblir det samme ved å se på årstall for første publiseringsutgave.

Spesialiseringene i **Skoleledelse** har pensumlitteratur som *Skolekultur. Nøkkelen til skolens utvikling* og *Lærerarbeid og skolekultur; Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder*, og har blikk for kulturens betydning i skolevirksomheten. I motsetning til andre erfaringsbaserte masterprogram i skole og utdanning, sier pensumlitteraturen lite i forhold til relasjoner mellom hjem og skole. I stedet har de et langt mer overordnet fokus, hvor det er fokus på demokratiske prosesser og forhold mellom profesjoner i skolen.

I tillegg er en stor del av pensumlitteraturen rettet inn mot skolesektoren, slik som *Rektor som leder og sjef. Om styring ledelse og kunnskapsutvikling i skolen* og *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Det kan nevnes at de registrerte pensumbidragene ser ut til å ha et dyadisk analysenivå, i den betydning de ser på relasjoner mellom dem som leder og de som blir ledet. Dette kommer til uttrykk i kapitler som *Leeing i et dialogperspektiv* (Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv), *Ledelse gjennom samtaler* (Rektor som leder og sjef) og *Samarbeid mellom kompetansmiljøer, skoleeiere og skoler- praksiser med ulike anliggender?* (Skoleutvikling i praksis).

Samlet sett er det 39 bøker og artikler på pensumlisten, og de eldste teoribidragene er her fra 1995 ved *Skolekultur. Nøkkelen til skolens utvikling*. Det er flest teoribidrag fra 2006 og 2009 og dette er også gjeldende etter å ha kategorisert dem etter årstall fra første publisering. Når det gjelder ledelseslitteraturen er det en del fra slutten av 90-tallet og utover 2000-tallet.

Det erfaringsbaserte masterprogrammet i **helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse** ved UiB har et generelt hovedfokus på helseøkonomi, organisasjon og ledelse. I likhet med de andre erfaringsbaserte masterprogrammene i helseledelse, er det relativt lite litteratur som henspeiler seg på pasienter og brukere. I stedet er det en betydelig del som tar for seg økonomi, prioritering, effektivitet, styring og organisasjonsteori, og dette ligner de andre erfaringsbaserte masterprogrammene. I likhet med Helseadministrasjon ved UiO er det også her pensumlitteratur som økonomi og styring med utgangspunkt i helsetjenesten, blant annet *The Economics of Health and Health Care* og *Økonomi og Helse. Perspektiver på styring*. I sistnevnte bok kan kapitlene *Effektivitet og produktivitet* og *Fra forvaltningsorgan til markedsorganisering* ses i forbindelse med Furre (1993/2000) og at markedsorientering og markedskrefter får langt friere spillerom.

I likhet med helseledelse ved UiA har de økonomiske bøkene et preg av strategisk ledelse, som *Methods for the Economic Evaluation of Health* og kapitlene *Critical assesment of economic evaluation*, *Cost analysis*, *Cost-effectiveness analysis*, *Cost-utility analysis*, *Economic evaluation using decision analytic modeling*.

Pensumlitteratur vedrørende organisasjon og ledelse kommer frem i bøker som *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, og hvor særlig kapitlene *Organisasjonskulturer og symboler* og *Organisasjonskultur i aksjon* kan

relateres til den kulturelle betydningens fremtredende posisjon. I den samme boken er det også ett kapittel som omhandler etikk; *Nye perspektiver på etikk og ånd*. Som vist ved Northouse (2007) og etiske lederskapsteorier er dette særlig relevant fra tusenårsskiftet, mens pensumbidragene som omhandler kvalitet, som *Integrated Quality development in Public Healthcare* kan knyttes til kvalitetsfokus på 1990-tallet.

Det eldste teoribidraget er fra 1996 ved artikkelen *A primer on leading the improvement of systems* (8 sider), mens den tidligste utgaven og publiseringen fra 1987 er *Methods for the Economic Evaluation of Health*. Som det fremgår av tabell 7.4 er det kun 9 bøker og artikler, men det utgjør likevel 2184 sider. Hovedvekten av pensumlitteraturen er fra 2004.

NHH og den erfaringsbaserte master i **økonomisk styring og ledelse** kan i hovedsak sies å rette seg mot det private næringsliv. I den forbindelse er det nærliggende å tro at deres pensumliste vil vært langt mer forenlig med hovedtrekkene fra de moderne ledelsesteoriene, som ofte er utledet med tanke på business.

Først og fremst kan det nevnes at det generelle inntrykket av pensumlitteraturen er rettet mot strategi, prosjekt- og businessanalyse, investeringer, merkevare, kunder og kultur. Bare her får man et ganske annerledes inntrykk av pensumlisten i forhold til de andre erfaringsbaserte masterprogrammene. Prosjekt- og businessanalyse, samt investeringer og merkevarebygging, er ikke fremtredende elementer i de mer offentlig rettede videreutdanningene.

I lys av Edgar Schein og det epistemologiske bruddet på 1980-tallet, er et av pensumbidragene et utdrag fra nettopp denne forfatteren og boka *Organizational and Cultural Leadership* (1985). Dette er kapittelet *The Concept of Organizational Culture: Why Bother*. Det er også andre artikler som støtter opp under skiftet i ledelsesforskningen, nærmere bestemt *Leading by Leveraging Culture* og *Den krevende reisen fra hierarki til team – lederen som kulturell arkitekt*.

I forbindelse med 1990-tallet og kvalitetsledelse kan det relateres til pensum som *Kunderelasjoner og økonomisk styring* og *Are Loyal Customers Profitable - Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level*. Selv om ikke balansert målstyring er nevnt av forfatterne Robert S. Kaplan & David P.

Norton, som for øvrig står bak boken *Strategy Maps* i pensumlisten, er det likevel et kapittel som heter *Balanced Scorecard: Quality, Time and the Theory of Constraints*. Denne boken har opprinnelse helt tilbake til 1962, og dette kan virke rart da det i teorien er nevnt at begrepet *Balanced Scorecard* først ble utviklet på 1990-tallet. I den forbindelse skal det nevnes at boken *Cost Accounting* ble utgitt første gang i 1962 av Horngren, men har deretter blitt endret og er nå en bok av flere forfattere.

Artikkelen *Psychological foundations of incentives* kan henseiles til Hetland (2004) og transformasjonsledelse, hvor indre motivasjon er i fokus slik at de som ledes oppfatter betydningen av arbeidet de utfører. Verdibasert orientering og hensyn til eierinteresser kan trekkes frem ved *Verdiskapende eierstyring i norske børsnoterte selskaper*, mens de etiske ledelsesteoriene, som nevnt av Northouse (2007), kan på bakgrunn av overskrift ved artikkelen *Bedriftslederes samfunnsansvar* tolkes i en moralsk retning.

Som det fremgår ovenfor er det mye av pensumlitteraturen som omhandler strategi, vist blant annet ved *Economics of Strategy*, *Ekspansjon* og *Strategy Maps*. Deres kapitler *Competitors and competition*, *Diversification*, *The origins and competitive advantage: innovation, evolution and environment* og *Konkurransefortrinn i nye markeder* og *Innovation processes* kan knyttes til de nye forholdene for ledelse, og at bedrifter i stadig større grad opererer innenfor konkurrerende og innovative omgivelser.

NHH og økonomisk styring og ledelse er det eneste av de vurderte erfaringsbaserte masterprogram som har det originale pensumlitteratur helt tilbake til 1970, vist ved artikkelen *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* av Milton Friedman. Ellers kan det nevnes at hovedandelen av pensumlitteraturen er fra 2007, og mesteparten av ledelseslitteratur er fra 2000-tallet.

Som vist har de erfaringsbaserte masterprogrammene varierende pensumlister og fokusområder, selv om det er enkelte overordnede emner som går igjen og som har røtter i moderne ledelsesteorier. I tillegg til betydelig variasjon i antall sider mellom de erfaringsbaserte masterprogram, er det også betydelig variasjon i antall bøker og artikler, en variasjon fra 9 bøker/artikler ved UiB til hele 83 bøker/artikler i Utdanningsledelse ved UiO. Man kan spørre seg om dette er tegn på kvalitet eller kvantitet, og som tidligere nevnt er det her et snevert grunnlag å basere en konklusjon på. Det kan både være tegn på omfattende

forskningsområde og dermed mye litteratur som er relevant for virksomheten og tilhørende profesjoner, men det kan like gjerne være tegn på mangelfull litteratur som må suppleres ved flere teoribidrag. I tillegg ser det ut til av Utdanningsledelse ved UiO har langt flere utdrag fra bøker enn Økonomisk styring ved NHH (39), men det skiller ikke så mye i antall sider. Slik sett har UiO langt flere utdrag fra bøker og antall artikler, mens NHH har et mindre antall bøker men til gjengjeld bruker de hele bøkene i pensum.

Mens Utdanningsledelse ved UiO har pensumlitteratur som speiler kultur og ledelse i skolen, organisasjonsteori, kompleksitet og læring, samt sosiale relasjoner og etikk i organisasjoner, er det i Helseadministrasjon ved UiO langt større fokus på finansiering, effektivitet og økonomi som for det meste tar utgangspunkt i et helserelatert perspektiv. BI og skoleledelse er dreid mot menneskelige ressurser, relasjoner, kvalitet og handlingsorientering, og ikke minst arbeidsrett.

De obligatoriske fagene ved UiA omfatter økonomistyring, avtalerett og lovdata, kommune og offentlig ledelse, mens spesialisering i helseledelse er rettet mot organisasjonsteori, ledelse i sykehus, reform og høringsnotat. Det tar for seg emner som økonomi, prioritering, effektivitet og styring. Spesialiseringsfagene i skoleledelse har i stedet et langt mer overordnet fokus på demokratiske prosesser og forhold mellom profesjoner i skolen, i tillegg til at en stor del av pensumlitteraturen er rettet inn mot skolesektoren. UiB har hovedfokus på helseøkonomi, organisasjon og ledelse, omhandler prioritering, effektivitet, styring og organisasjonsteori, med utgangspunkt i helsetjenesten, mens NHH og økonomisk styring og ledelse er i hovedsak rettet mot strategi, prosjekt- og businessanalyse, investeringer, merkevare, kunder og kultur i sin pensumlitteratur.

5.2 Erfaringsbaserte masterprogram – en kjøkkenvei til mastergrad?

Utdanningsledelse ved UiO er det eneste av de studerte masterprogrammene som omfatter 120 studiepoeng, et tilsvarende omfang som gjelder ved ”generelle” mastergradsutdannelser uten krav til yrkeserfaring. De andre erfaringsbaserte masterprogrammene som her registrert ved skoleledelse og helseledelse ved UiO, UiA, UiB og BI, har et omfang på 90 studiepoeng. Når NHH og deres erfaringsbaserte master i økonomisk styring og ledelse kun omfatter 60 studiepoeng, men like fullt gir mastergradstittel, kan man spørre seg: Er de erfaringsbaserte masterprogrammene en snarvei til mastergrad?

Dersom man i tillegg anser det økte tilbudsomfanget av erfaringsbaserte masterprogram i relasjon av business, ikke bare med tanke på utdanningsinstitusjonenes egne studieavgifter, men også resultatbasert uttelling gjennom avlagte studiepoeng, gir dette betydelig inntekter til utdanningsinstitusjonenes. I den forbindelse kan man spørre seg; kan opptakskriterier og studienes omfang ses i kombinasjon av dette? Er kjøpekraft = mastergrad?

Hovedfunn 2:

	UiO: Utd.led	UiO: Helseadm	BI: Skoleled	UiA: Helseled	UiA: Skoleled	UiB: Helseøk	NHH: Øk.styring
Omfang av studiepoeng	120	90	90	90	90	90	60
Yrkeserfaring	2 år	3 år	4 år	2 år	2 år	2 år	3 år
Målgruppe	Ingen spesifikk målgruppe	Spesifikk målgruppe	Spesifikk målgruppe	Ingen spesifikk målgruppe	Ingen spesifikk målgruppe	Spesifikk målgruppe	Ingen spesifikk målgruppe
Studieavgifter	750,-	750,-	212 000,-	108 000,-	108 000,-	144 000,-	320 000,-

Først og fremst skal det sies at en erfaringsbasert master krever yrkeserfaring og kvalifiserer ikke til doktorgrad, og har i tillegg andre og varierende kriterier til opptak. Dette kan således tolkes som erstatning for en redusert mastergrad i form av studiepoeng, men kan det erstatte hele 60 studiepoeng? Og hva slags yrkeserfaring er det som er nødvendig og hva anses som tilstrekkelig? I tillegg, hvem er målgruppen i de erfaringsbaserte masterprogrammene?

Først og fremst skal det sies at Utdanningsledelse ved UiO er den eneste av de studerte videreutdanningene som har tilsvarende mengde studiepoeng som "ordinære" mastergrader, og slik sett er det ingen studiepoeng som er erstattet med yrkespraksis. Når det er sagt krever de likevel minimum 2 års praksis i en utdanningsorganisasjon for barn, unge eller voksne. Men hva innebærer praksis? Er det yrkeserfaring etter bachelorutdanning eller kan man benytte praksisperioder i utdannelsen som grunnlag? Det nevnes heller ikke spesifikt at praksisen må være etter endt utdanning, og da kan man spørre seg om assistentstillinger i barnehager eller lignende som ikke krever utdanning, kvalifiserer som yrkeserfaring?

Dersom det er tilfelle, er det ikke behov for skolefaglig utdanning, utenom 30 studiepoeng som tilsvarer pedagogikk. På den annen side må kandidatene uansett ha utdanning som tilsvarer bachelornivå, så det er ikke fritt for utdanningskrav. I tillegg gis det 1 poeng pr år for undervisningsstilling/stilling der det tilrettelegges for opplæring, inntil 2 ekstra poeng for hvert år som ansatt i lederstilling/ivaretatt lederfunksjoner i grunn- og videregående skole, og innenfor høyere utdanning. Dette kan gir enkelte kandidater en klar forrang, og selv om det ikke spesifiseres hvem som er målgruppen, nevnes det at alle studenter har tidligere arbeidserfaring og mange kommer fra skolesektoren.

Dette er også ett av to erfaringsbaserte masterprogram som ikke har avgifter utover tradisjonell studieavgift, 750 kr, og når man ser dette i lys av 120 studiepoeng og krav til yrkeserfaring, er det ikke noe som umiddelbart signaliserer at kandidatene her har tatt en kjøkkenvei til mastergrad.

Tradisjonell studieavgift er også gjeldende ved UiO og helseadministrasjon, og i motsetning til Utdanningsledelse stiller de langt mer spesifikke krav til kandidaten og 3 års yrkesrelevant erfaring fra helsetjenesten, helseforvaltning eller erfaring fra annen helserelatert virksomhet. I tillegg er det en opptakskomite som blant annet vurderer søkerens praksis, motivasjon og utdanning, og i forhold til utdanningsledelse ved UiO er dette langt på vei mer spesifikt og begrensende for hvem som kvalifiserer til utdannelsen. Når det i tillegg ilegges særlig vekt på tidligere ledererfaringer, i tillegg til hensyn til arbeidsgivers eller andre relevante personers anbefalinger, forsterker det ytterligere inntrykket av hvilke kandidater som er å foretrekke.

Målgruppen er spesifisert ved leger, helsepersonell, men også andre som har til hensikt å lære mer om ledelse av helsetjenester og formål om å være leder i helsetjenesten.

BI og skoleledelse har 4 års yrkeserfaring blant deres kriterier, i tillegg til utdanning på bachelornivå (eventuelt realkompetanse som tilsvarer minst 90 studiepoeng) og kandidaten må være fylt 25 år. Målgruppen er spesifisert til nåværende og fremtidige skoleledere, og i motsetning til Utdanningsledelse ved UiO og deres vage kriterier til yrkeserfaring før eller etter relevant bachelorutdanning, har BI spesifisert at det gjelder yrkeserfaring etter fylte 18 år, det må ha vært sammenhengende i minst 6 måneder og minimum 50 % stillingsprosent. Så hva med dem som jobber deltid? BI har også spesifisert at ved deltidsstillinger er det nødvendig med 8 års yrkeserfaring. Frem til nå er dette den mest omfattende kriterielisten, men er det tilstrekkelig?

Man skal være forsiktig å konkludere med hva som er tilstrekkelig eller ikke i form av erstatning for studiepoeng, men det fremgår i alle fall av BI`s kriterier en langt mer spesifikk og således begrunnet erstatning for studiepoeng. Men kan yrkeserfaring i det hele tatt erstatte utdanning? På mange måter kan det være hensiktsmessig med yrkeserfaring fremfor utdanning, da yrkeserfaring gjør at man faktisk har relevant erfaring med sektoren man skal studere. Når det er sagt kan utdanning utruste kandidaten med ferdigheter og kunnskaper som ikke nødvendigvis er like tilgjengelig i yrkespraksis, og slik sett sørge for en nyansert forståelse og utvidet perspektiv for problemstillinger og løsninger i praksis.

BI har i tillegg en av de høyeste studieavgiftene, samlet sett har modulene i Master of Management med spesialisering i skoleledelse en prislapp på 212 000 kr per kandidat. Hvis man grovt sett antar det er 30 studieplasser tilgjengelig, ser man raskt hvor store beløp det dreier seg om. Likevel er det betydelige kriterier som stilles til kandidatene, og slik sett ikke forenlig med at ”hvem som helst kan kjøpe” seg til seg en mastergrad.

Det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse ved UiA, og tilhørende spesialisering i helseledelse og skoleledelse, har opptakskrav til bachelorutdanning eller tilsvarende 180 studiepoeng, i tillegg til 2 års yrkesrelevant erfaring etter endt utdanning. Igjen spesifiseres det tidspunkt for relevant yrkeserfaring, men sier det noe om hva slags type erfaring det

krever? Det stilles krav til ledererfaring, eller yrkeserfaring fra andre stillinger med selvstendig ansvar. Men hva innebærer selvstendig ansvar? Når det gikk frem av NOU 1999:34 at *37 % av de forespurte arbeidstakerne opplevde økt mulighet til selvstendige avgjørelser*, er det tegn på at en stor andel har selvstendig ansvar, og kan dermed være kvalifisert til opptak.

Når det i tillegg gjelder yrkeserfaring fra både offentlig, privat eller frivillige organisasjoner, er det stadig færre som faktisk ekskluderes i opptak til studiet. I den anledning kan man spørre seg, hvem er målgruppen her? Det er også her relativt vage og generelle målgrupper, det vises til ansatte i privat og offentlig sektor, og for dem som ønsker en dypere innsikt i helseledelse eller ønsker å studere deltid ved siden av arbeid i helsetjenesten eller skolen. Dette omfatter en rekke ansatte på tvers av bransjer, og inkluderer både offentlig og privat sektor. På mange måter er det en del likheter med profileringen til NHH og Økonomisk styring og ledelse, men de har ikke et like business- og profittmessig perspektiv i sin pensumlitteratur.

UiA har studieavgifter tilsvarende 108 000 kr for 90 studiepoeng, i tillegg til resultatbasert uttelling for avlagte studiepoeng. Det er klart at i kombinasjon av vage kriterier og lite spesifikk målgruppe, kan dette støtte opp under spørsmålet om kjøpekraft= mastergrad. Det er ikke dermed sagt at kandidatene ikke er kvalifiserte eller kompetente, men snarere at det understreker businessselementet i det eksplosive tilbudet av erfaringsbaserte masterprogram. Det er en enorm inntektskilde for utdanningsinstitusjonene.

UiB og deres erfaringsbaserte master i helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse har i likhet med helseadministrasjon ved UiO krav til bachelorutdanning og minst to års yrkeserfaring fra norsk helsetjeneste. Men de åpner derimot for søkere som har utdanning fra økonomi, ingeniører og samfunnsvitenskap, og dette er profesjoner som tar stadig større plass i de administrative stillinger i helsesektoren. Ikke nok med at de spesifiserer at yrkeserfaring skal være i helsetjenesten, men i tillegg at det er erfaring fra norsk helsetjeneste. Dette er blant de erfaringsbaserte masterprogram som i aller høyeste grad har vist til en spesifikk målgruppe, nærmere bestemt ansatte i spesialist- primær-, eller kommunehelsetjenesten, i tillegg til legemiddelindustrien og offentlig administrasjon.

Også her er det betydelige studieavgifter for 90 studiepoeng, samlet sett koster modulene 144 000 kroner. I forhold til UiA er kriteriene langt mer konkrete og krever erfaring fra norsk helsetjeneste. Det er viktig å huske på at de erfaringsbaserte masterprogrammene krever en grunnutdanning, slik sett kan man ikke uten videre "kjøpe" seg til en mastergrad. Når det er sagt kan imidlertid de erfaringsbaserte masterprogram forenkle veien til mastergrad, med lavere grad av omfang og varighet, og ikke minst kjøpekraft.

Det første som skal nevnes ved NHH og økonomisk styring og ledelse er at denne mastergraden omfatter 60 studiepoeng, og dette kan ses i strid av § 5 *Krav til erfaringsbasert mastergrad av 90 eller 120 studiepoengs omfang*. Men ettersom det er tilføyd videre: *Enkelte masterstudier oppfyller ikke omfangskriteriet i forhold til §§ 3, 4 og 5, men Departementet er kommet til at disse mastergradene likevel kan videreføres*, forklarer det hvorfor dette er en godkjent mastergrad. Det kan for så vidt diskuteres hvorvidt en forskjell på hele 60 studiepoeng kan kvalifisere til utdanning på mastergradsnivå. Når det i tillegg er den absolutt dyreste videreutdanningen som her er vurdert, 320 000 kroner for 60 studiepoeng, er duften av business nærmest uunngåelig. Kan opptakskriteriene langt på vei støtte opp under dette?

MBA studier er av tradisjon tuftet på business og virksomheter i et langt mer profittmessig perspektiv, og fremfor å utpeke spesielle profesjoner som målgruppe, retter den seg mot ledere på alle nivåer. De krever relevant yrkeserfaring, men hva er det i denne sammenheng? Slik det fremgår av kriteriene virker det som all yrkeserfaring etter endt bachelorutdanning eller tilsvarende 180 studiepoeng.

I tillegg må kandidatene ha tre års yrkesrelevant erfaring, men spesifiserer ikke ytterligere hva slags yrkeserfaring dette innebærer. Likevel kan det ut i fra begrepet yrkesrelevant erfaring og at denne erfaringen skal være etter endt utdanning, tolkes som yrkeserfaring basert på høyere utdanning. Men hvem er så målgruppen? Det er referert til personer som ønsker å bruke økonomisk styring og ledelse i et helhetlig perspektiv, med andre ord en meget omfattende målgruppe. I tillegg tar de sikte på nåværende mellomledere, toppsjefer eller styresjefer og potensielle ledere, og slik sett er de det eneste av de erfaringsbaserte masterprogrammene som skiller klart mellom ledernivåer.

I den anledning kan det tolkes dit hen at kjøpekraft er av betydelig funksjon, det er relativt vage opptakskriterier, og når 60 studiepoeng og 320 000 kr i avgifter kan resultere i en mastergrad, ja da kan kjøpekraft langt på vei bidra til mastergrad.

Så hva kan sies, er erfaringsbaserte masterprogram en kjøkkenvei til mastergrad? På mange måter kan det virke slik, særlig i de erfaringsbaserte masterprogrammene som ikke har spesifikke krav utover bachelorutdanning og generell yrkeserfaring, og krever høye studieavgifter. Når det i tillegg vises at de erfaringsbaserte masterprogrammene med høyeste studieavgifter, også er blant de erfaringsbaserte masterprogrammene som favner en langt større målgruppe og har vagere kriterier, understreker det ytterligere businessfaktoren.

Det skal imidlertid nevnes at relevant yrkeserfaring som spesifikt retter seg mot sektoren de både studerer og har til hensikt å fortsette å arbeide i, kan yrkeserfaring virke som en legitim erstatter for utdanning. Mens UiB og UiO (Helseadministrasjon) har den klareste definerte målgruppen for studiet, er UiA og NHH langt mer vage og generelle i sin fremtoning. Dette leder også an til neste spørsmål: er den tilgjengelige og obligatoriske pensumlitteraturen i de erfaringsbaserte masterprogram virksomhets- og profesjonsrettet?

5.3 Erfaringsbaserte masterprogram- same thing, just different wrapping?

I den nærmest eksplosive fremveksten av erfaringsbaserte masterprogram er det i alle fall ikke snakk om mangel på tilbud av videreutdanning. Stadig flere spesialiseringer vokser frem og brer seg mellom universiteter og handelshøgskoler. Når det er sagt, er de erfaringsbaserte masterprogram vesentlig ulike hverandre? Hva skiller de erfaringsbaserte masterprogrammene med tanke på studiebeskrivelse og hva man lærer? Og sist, men ikke minst, er pensumlitteraturen som presenteres til kandidatene virksomhets- og profesjonsrettet eller av generell karakter?

Ifølge profileringen ved UiO og **Utdanningsledelse** er formålet å utruste kandidatene med kunnskap og kyndighet som gir grunnlag for analysering, forvaltning, utvikling og vurdering av virksomheten/skolen i tråd med skolens mandat. Det bemerkes at de har til hensikt å gi kompetanse innen forståelse av faglig styring og ledelse. Ellers er forvaltning av menneskelige, materielle og økonomiske ressurser sentrale elementer, i tillegg til pedagogisk arbeid og kritisk vurdering. Samlet sett gir det inntrykk av kunnskap om strategiske verktøy for utvikling av skolen, samt fokus på relasjonelle forhold og ressurser.

Helseadministrasjon ved UiO har i sin studiebeskrivelse fremhevet at studiet har til hensikt å gi kunnskaper og ferdigheter som anses som nødvendige i en lederstilling i helsetjenesten. Det gir bred innføring i ledelse, helseøkonomi og helsepolitikk, og styringsverktøy. I tillegg skal det gi bedre evner til å lede utviklings- og omstillingsprosesser i helsetjenesten, forstå etterspørsel, vurdere kvalitet og effektivitet, samt vurdere ressursbruk og økonomistyring. Hva skiller dette fra utdanningsledelsesstudiet? Begge har til hensikt å øke kunnskapsforståelse og kyndighet, men selv om Utdanningsledelse fokuserer på faglig ledelse, er ikke dette nevnt spesifikt i helseadministrasjon. Det er betydelig fokus på økonomi og politikk, og vektlegger at dette er et tverrfaglig studium.

Hva med BI og **Skoleledelse**? I hovedtrekk kan det sies at studiet er tuftet på at norsk skole har behov for økt ledelseskapasitet og egen sektorstandard for ledelse, styrke skolens måloppnåelse og gi kunnskapsforståelse for effektiv skoleledelse. Også her ser man at økt kunnskapsforståelse ligger til grunn for besittelse av lederstillinger og effektiv ledelse, slik det også er påpekt i de foregående studiene. I tillegg har studiet fokus på HR-praksis, som i bunn og grunn er det samme som Utdanningsledelse kaller personalledelse. Det er også et juridisk

element, som skal gi innføring i juridisk metode og rettslige problemer de møter på i deres skolehverdag. I tillegg er det fokus på faktorer som påvirker skolens kvalitet, og dette kan igjen relateres til UiO og Helseadministrasjon og deres fokus på kvalitet.

Når det gjelder UiA og deres erfaringsbaserte master i **Ledelse**, kan det generelt sies at det har til hensikt å øke innsikt og forståelse for strukturer og endringsprosesser, samfunnsliv og det politiske liv. I tillegg skal det gi grunnlag for lederstillinger i offentlige og private organisasjoner, i et arbeidsliv preget av krav til fornying, utvikling og endring. Men hvor går egentlig avgrensingen her? I forhold til de andre erfaringsbaserte masterprogrammene som her er presentert, har de her et veldig bredt utgangspunkt for hva kandidatene er ment å lære. Hvor går grensene for hva man skal lære og å oppnå av innsikt og forståelse i det politiske liv og samfunnsliv? Blir dette spesifisert i studiebeskrivelsen av spesialiseringfagene?

Det er faktisk brukt den samme studiebeskrivelsen, i tillegg er det ført til en setning om endringsledelse, samt ledelse og reformer i helsetjenesten. Ikke nok med at de unnlater å spesifisere hva som er hensikten med studiet, men de har ytterligere valgt å utvide det. Det samme gjelder for spesialisering i skoleledelse, hvor det her bemerkes at det omhandler utdanningspolitikk og kvalitetsstyring i utdanningen. Nok en gang ser man at kvalitet er et begrep som går igjen på tvers av studier, og ledelse med utgangspunkt i skole.

UiB og **helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseøkonomi** peker spesifikt på at enhetlig ledelse har resultert at ledere i helsetjenesten nå står overfor oppgaver som personalledelse, forbedring og sikring av tjenestekvalitet, og økonomistyring. Slik sett er det klart og begrenset hva som er meningen med studiet, dagens ledere i helsetjenesten har behov for økt kunnskap og kompetanse innen de nevnte områdene. Disse områdene er imidlertid alle felles med de andre erfaringsbaserte masterprogrammene, dette er emner som er høyeste grad er representative for dem alle. Ledelse av menneskelige ressurser, samhandling og endringsledelse går igjen på tvers av masterprogram, og det samme gjelder lønnsomhet og økonomisk styring i helsesektoren.

Så hva sier NHH og studiebeskrivelsen av **økonomisk styring og ledelse**? Skiller det seg vesentlig ut fra de erfaringsbaserte masterprogrammene som i hovedsak er rettet mot offentlig sektor? Et av hovedpunktene her er å gi grundig forståelse for økonomistyring, og som vist er dette et gjentakende element i de studerte masterprogrammene. Videre beskrives det at det gis

innsikt i modeller og teorier som øker økonomistyringens kvalitet, nok et element som er representert i de andre studiene. Det som i hovedsak kan sies å skille seg ut, er at de fremhever hvordan økonomistyring kan brukes strategisk for økt verdiskaping i virksomheten og at det bygges nettverk for læring også utenom samlingene.

Så hva kan sies, er de erfaringsbaserte masterprogrammene i bunn og grunn like, bare uttrykt på en annerledes måte? Først og fremst ville man trodd det ville være større forskjell mellom programmene, i alle fall mellom skoleledelse og helseledelse, som representerer ulike profesjoner og yrkesdomener. Når det er sagt er dette tjenesteytende næringer, som for det meste utspiller seg i offentlig sektor. Dette kan knyttes til Nylehn (2011) og den profesjonelle leder; ulike virksomheter oppfattes som varianter av det samme, nemlig organisasjoner. I den anledning er det ikke nødvendigvis så rart at de deler en del likheter i hva som er deres fokusområde. Likevel, dette er erfaringsbaserte masterprogram hvor det grunnleggende prinsipp er behov for formell utdanning, spesialisert og myntet på spesifikke virksomheter og profesjoner.

Men ser man noen større forskjell mellom NHH og økonomisk styring og ledelse i sammenligning med øvrige erfaringsbaserte masterprogram? I hovedsak kan det sies å en del av de samme emner og fokusområder, men det som fremgår som den største forskjellen er den langt mer business forankrede fremtoningen i økonomisk styring og ledelse ved NHH. Men selv om de erfaringsbaserte masterprogrammene fremstår som relativt like i profileringen, kan det godt la seg gjøre at dette inntrykket endrer seg ved gjennomgang av den obligatoriske pensumlitteraturen. Hva sier analysen av de erfaringsbaserte masterprogram?

Hovedfunn 3:

	UiO: Utd.ledeelse	UiO: Helseadm.	BI: Skoleled.	UiA: Helseled.	UiA: Skoleled.	UiB: Helseøk., kvalitet og helseled.	NHH: Øk. styring og ledelse
Profesjonsrettet pensumlitteratur	64 %	67 %	41 %	30 %	22 %	79 %	0,4 %
Generell pensumlitteratur	36 %	33 %	59 %	70 %	78 %	21 %	99,6 %
Profesjonsrettet ledelsesteori	72 %	29 %	23 %	14 %	29 %	41 %	0 %
Generell ledelsesteori	28 %	71 %	77 %	86 %	71 %	59 %	100 %

Kun 3 av 7 erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av pensumlitteratur som er virksomhets- og profesjonsrettet, og kun ett av de erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur. Hvis man ser dette i forhold til den enorme fremveksten av erfaringsbaserte masterprogram i ledelse, hvor selve grunnlaget for deres opprinnelse er behov for spesialisert og tilpasset ledelsesutdanning, er det betenkningsfullt at kun 1 av 7 erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur. Når det i tillegg er overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur i ett av de erfaringsbaserte masterprogram, er det bekræftelse på at spesialisert ledelseslitteratur eksisterer. Hvordan kan resultatene ses i forhold til studieprofilering?

Som vist i analysen av UiO og **Utdanningsledelse** er det samlet sett 64 % av litteraturen som er kategorisert som profesjonsrettet, og slik sett er rettet mot skole og tilhørende profesjoner. Dette utgjør en stor andel av den samlede pensumlitteraturen, og er et av de erfaringsbaserte masterprogrammene som har størst andel profesjonsrettet litteratur. Men selv om det samlet sett er overvekt av profesjonsrettet pensumlitteratur, gir det noe inntrykk av om ledelseslitteraturen er av profesjonsrettet karakter?

Selv om ett av pensumbidragene som omhandler ledelse er kategorisert som generell ledelseslitteratur, *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, er det langt ifra altomfattende slik det har tendens til i enkelte av de andre erfaringsbaserte masterprogrammene. Det er betydelig pensumlitteratur som omhandler

ledelse i skole, eksempler som *Utdanningsledelse, Lederidentiteter i skolen, Lære å lede; Dilemmaer i skolehverdagen og Pedagogisk ledelse- et relasjonelt perspektiv*. Når det er sagt skal det nevnes at en del av disse bøkene ser man igjen på tvers av de erfaringsbaserte masterprogrammene. Men som det fremgår av analysen og vedlegg 3 og tabell 1.5: *Gjentagende bøker på tvers av erfaringsbaserte masterprogram*, er ikke bøkene mer repeterende enn ved to universiteter/handelshøgskole av gangen, og det er særlig Utdanningsledelse ved UiO og Skoleledelse ved UiA som har noe felles pensumlitteratur. Likevel er det overraskende lite pensumlitteratur som går igjen, hva kan forklare dette?

Først og fremst understreker det den enorme mengden av pensumlitteratur som er tilgjengelig, og slik sett at det er betydelig marked og etterspørsel relatert til det. Når det samlet sett er kun 9 av 298 bøker som går igjen mellom 7 erfaringsbaserte masterprogram, illustrerer det poenget ytterligere. Det kan også trekkes inn refleksjoner rundt konkurranse og det faktum at omfanget av erfaringsbaserte masterprogram er stadig økende. I den anledning er det essensielt å finne pensumlitteratur som skiller dem fra andre og gjør dem unike, i kampen om kandidatene. Dermed kan det virke forståelig til den utbredte skepsis og bekymring hos utdanningsinstitusjonene, hva var intensjonen bak forespørselen til pensumlistene? Det er mye tid og arbeid som ligger bak utvelgelsen, og som man ikke nødvendigvis er villig til å dele med andre i en konkurrerende situasjon. Det kan skille klinten fra hveten, og pensumlitteratur kan gi et kvalitetsmessig løft av studiet og styrke dens omdømme. Når det er sagt, dette dreier seg om pensumlitteratur. Det er lite sannsynlig at kandidatene virkelig setter seg inn i hva slags pensumlitteratur som gis ved de ulike utdanningsinstitusjonene når de skal søke på et erfaringsbasert masterprogram.

Slik det går frem i tabellen ovenfor er UiO og Utdanningsledelse det eneste av de erfaringsbaserte masterprogrammene som har en klar overvekt av profesjonsrettet ledelseslitteratur(72 %), og også samlet sett av hele pensumlitteraturen. Faktisk er det eneste som i det hele tatt har overvekt av profesjonsrettet ledelseslitteratur. Dette kan relateres til studiebeskrivelsen;

Utdanningsledelse handler om styring og ledelse i skole og arbeidsliv, og at de har hovedfokus på teorier og forskning vedrørende styring, ledelse og organisasjonsutvikling i relasjon til ledelse i skolen.

UiO og **Helseadministrasjon** har derimot en noe annerledes fremtoning, som vist i analysen er det totalt sett 67 % av den tilgjengelige pensumlitteraturen som er kategorisert som profesjonsrettet, og dette er også en betydelig andel. Det er ikke nødvendigvis slik at all pensumlitteratur bør være profesjonsrettet for å legitimere de erfaringsbaserte masterprogram, men det er i alle fall av betydning at en stor andel av pensumlitteraturen omhandler virksomheten de tar videreutdanning for. Ikke bare med tanke på kandidaten selv, men også det faktum at arbeidsgiver betaler for en formell utdanning av sine ansatte.

Men selv om det samlet seg er større andel av profesjonsrettet pensumlitteratur ser man at det er en overvekt av generell ledelsesteori. Dette er blant annet *Perspektiver på ledelse* og *Clinical leadership: the elephant in the room*. Faktisk er hele 71 % registrert som generell ledelsesteori, mot 21 % profesjonsrettet ledelsesteori. I tillegg er det i forhold til Utdanningsledelse ved UiO en relativt begrenset andel av litteraturen som omhandler ledelse, 513 sider av totalt 3077 sider. Hvorfor er mesteparten av ledelsesteoriene av generell karakter?

Dette kan relateres til deres profilering: *Studiet sørger for en formell lederutdanning og vil utvikle studenten som leder, og det fremheves at ved å være en tverrfaglig studie gir det innsikt i statsvitenskap, jus, samfunns- og bedriftsøkonomi m.m.* Slik sett kan det forstås som at det gjelder ledelse i betydning av profesjonell ledelse, før det ytterligere blir understreket i studiebeskrivelsen at det er en *formell lederutdanning som er skreddersydd for helsetjenesten*. Stemmer det med bildet av pensumlitteraturen når den i hovedsak er av generell karakter? Hva gjør denne utdanningen så spesifikk og skreddersydd for ledelse i helsetjenesten? De nevner i profileringen at *kandidatene får bred faglig bakgrunn innen ledelse*, men hvorfor har de da en begrenset andel av ledelselitteratur? Igjen er det viktig å huske på at dette gjelder den tilgjengelige pensumlitteraturen, det kan godt tenkes det deles ut ytterligere pensumbidrag ved semesterstart eller samlinger som omhandler ledelse.

Byrkjeflot (1997) har vist til det profesjonelle lederskap som håndterer utfordrende, komplekse og differensierte oppgaver og omgivelser, og i pensumlitteraturen kan det kan ses bare i det faktum at det er et tverrfaglig studium, det gir bred innsikt i jus, statsvitenskap, samfunns- og bedriftsøkonomi. I tillegg er kapitler som *Situasjonstilpasning som*

ledelsesstrategi, Skjulte feller i beslutningsprosessen og Understanding the complexity of redesigning care around the clinical microsystem, eksempler på at ledelse opererer i komplekse omgivelser og har utfordrende oppgaver. Videre er kapitler som *Å lede organisasjonsendringer* og *Ledelse i organisasjoner* et eksempel på Nylehn (2011) og hans beskrivelse av den profesjonelle leder, hvor ledelse blir oppfattet som noenlunde allment og ulike virksomheter som skole og helse blir oppfattet som varianter av det samme; organisasjoner.

Det er liten tvil at faglig ledelse har stått sterkt i helsetjenesten, leger har tradisjonelt hatt lederstillinger, og selv om innføringen av enhetlig ledelse i 2000 åpner for andre profesjoner, kan det nok likevel sies å være en hovedvekt av medisinsk personell i lederstillinger. Et hovedfokus på økonomi og effektivitet kan slik sett forklares med økt press på økonomisk styring fra sentralt hold, og at de medisinske profesjoner behøver en økonomisk grunnforståelse i lederstillinger. Dette har vært hovedargumentet for økonomer i lederstillinger, det er ikke medisinske og faglige kompetanser som er nødvendige i styring av en virksomhet, men økonomiske og administrative kunnskaper og ferdigheter. Det sentrale fokus på finansiering og økonomi kan relateres til det økte effektivitetskravet i helsetjenesten, og de aktuelle ledere føler ”press på hver krone”.

Selv om dette til en viss grad kan forklare en begrenset andel av ledelseslitteratur, er det likevel interessant at det pensum som faktisk belyser ledelse, er kategorisert som generell ledelseslitteratur og tufter på det profesjonelle lederskap. Det kan virke overraskende med tanke på faglig ledelse og deres tradisjonelle bautaposisjon i helsevesenet.

I sammenligning med de andre erfaringsbaserte masteprogrammene i denne oppgaven, er BI og den erfaringsbaserte mastergraden i **Skoleledelse** blant dem som har færrest antall pensumsider, 3094 sider som omfatter 25 bøker og artikler. Det er også det første av de erfaringsbaserte masterprogram som har en overvekt av generell pensumlitteratur, nærmere bestemt 59 % av den obligatoriske og tilgjengelige pensumlitteraturen er her kategorisert som generell litteratur. Det skal likevel nevnes at 63 % (1142 sider) av den generelt rettede teorien er av juridisk karakter, men hva kan man si om ledelseslitteraturen?

Det er en betydelig andel ledelseslitteratur, 999 sider av totalt 3094 sider, og hvor 77 % av ledelseslitteraturen er kategorisert som generell pensumlitteratur. BI og det erfaringsbaserte

masterprogrammet i skoleledelse har i sin profilering påpekt at *norsk skole har behov for å forbedre og øke sin ledelseskapasitet, og studentene får bred innføring i de viktigste temaene for skoleledelse.*

Det skal imidlertid påpekes at 428 sider av den generelle ledelseslitteraturen er *Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner*, og det er ikke slik at alle sidene omhandler ledelse. Det er imidlertid i tråd med kriteriene jeg har valgt for hva som kategoriseres som ledelsesteori, og må slik sett følges konsekvent. Det kan for så vidt også diskuteres hvorvidt *Styring og Vern, Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner* også kan registreres som profesjonsrettet, ettersom skolesektor er å regne som del av kommune og fylkeskommune.

Når det er sagt er det fremdeles en overvekt av generell ledelseslitteratur dersom man ser bort i fra de nevnte 428 sidene.

Totalt sett er det fokus på ledelse, ut i fra hva man kan lese av pensumlisten. Men det er også fokus på kvalitet, og samarbeid mellom skole og hjem, og i likhet med Helseadministrasjon ved UiO er studiet betraktelig praksisrettet. Det tar opp temaer som belyser kommunikasjon med foreldre, endring av kultur, og hvorvidt skolen kan forbedres. Dette er også i tråd med studiebeskrivelsen, og fokus på samarbeid mellom foreldre og skole, og utvikling av skolen, kan ses som videreutvikling av profesjonen, slik som de danske forfatterne Moos, Hermansen og Krejsler (2002) har lagt til grunn for begrepet profesjonalisering. *Utvikling og videreutvikling av nødvendig kompetanse for å kunne delta, tilpasse og lede i et læringsmiljø, i tillegg til å kunne forstå og evaluere pågående prosesser og institusjoner.*

De obligatoriske fellesfagene ved UiA og det erfaringsbaserte masterprogrammet i **Ledelse** har i all hovedsak et generelt kategorisert pensumlitteratur, 86 %. Dette kan illustrere Byrkjeflot (1997) sitt poeng i forhold til ledelse som håndterer utfordrende, komplekse og differensierte oppgaver og omgivelser. Slik UiA også selv refererer til i studiebeskrivelsen (...) *effektivt lederskap i et arbeidsliv preget av krav til fornying, utvikling og endring.* Hva kan sies om spesialiseringfagene?

UiA og det erfaringsbaserte masterprogrammet med **spesialisering i helseledelse** har overvekt av generell pensumlitteratur, nærmere bestemt er 70 % av den presenterte pensumlitteraturen kategorisert som generell litteratur. Dette er et av de erfaringsbaserte

masterprogrammene som har størst andel av generell pensumlitteratur. Er det også slik ved nærmere blikk på den registrerte ledelseslitteraturen?

Hovedfunn 3 viser at 86 % av ledelseslitteraturen er kategorisert som generell ledelseslitteratur, og dette kan relateres til deres omfattende og brede studiebeskrivelse, hvor det blant annet fremheves: *Mastergraden vil utruste studenten med gode forutsetninger for utøvelse av effektivt lederskap i et arbeidsliv preget av krav til fornying, utvikling og endring.* Dette levner lite rom til begrensning, det omfatter i det store og det hele de fleste yrkesgrupper. Men dersom det erfaringsbaserte masterprogrammet ikke er tilsiktet en spesiell type arbeidsgruppe, er det da behov for å være erfaringsbasert? Hva skiller den fra andre, og hvorfor skal man som leder i helsetjenesten velge nettopp denne videreutdanningen?

Det nevnes også i profileringen at utdanningen passer dem som ønsker en dypere innsikt innen helseledelse, så hva kan man si ut i fra ledelseslitteraturen som er oppført som pensum i spesialiseringfagene i helseledelse? Det er fremdeles en overvekt av generell ledelseslitteratur (350 sider), men også betydelig større andel sider som er profesjonsrettet ledelseslitteratur(261 sider). Slik Nylehn (2011) har beskrevet det er ledelse mer integrert med organisasjonsteori, og anser dette som et bidrag til profesjonalisering. Dette kommer til uttrykk i form av en bredere og sammensmeltet forståelse av organisasjonsfag og bedriftsøkonomi, og som vist i analysen er det mye av pensumlitteraturen som omhandler bedriftsøkonomi og organisasjonsteori. I tillegg er management- benevnelsen synlig, og gjentas et par ganger i artikler i fellesfagene, og fire ganger i spesialiseringfagene i helseledelse. Hvorvidt dette er nøyaktig ment i samme definisjon som Christopher Pollit, er vanskelig å si.

Den store andelen av generell pensumlitteratur, og særlig med tanke på ledelseslitteratur, understreker profesjonell ledelse på den måten det gjør ledelse uavhengig av organisasjon og institusjon. Samtidig undergraver det da argumentet for de mange erfaringsbaserte spesialiseringene som finnes. Frem til nå virker det ikke som det nødvendigvis er de store forskjellene mellom ledelsesteori som benyttes i de erfaringsbaserte masterprogram, det benyttes i stor grad generelle ledelsesteorier. Det er igjen viktig å huske på at dette er ikke en vurdering tatt på bakgrunn av hvordan fagansvarlige og forelesere faktisk bruker pensumlitteraturen i sin undervisning, men snarere hvordan den fremstår i en pensumliste. I den anledning er hovedinntrykket frem til nå at de erfaringsbaserte masterprogram gir mer en

innføring i generell ledelseskunnskap. Er det slik i de resterende erfaringsbaserte masterprogram også?

UiA og den erfaringsbaserte master med **spesialisering i skoleledelse** har totalt sett en tilgjengelig pensumlitteratur på 4081 sider, hvor kun 22 % av den registrerte litteraturen faller inn under kategorien som profesjonsrettet litteratur. Sett bort i fra NHH og økonomisk styring og ledelse er dette den laveste prosentandelen av profesjonsrettet litteratur i de erfaringsbaserte masterprogram. Noe som kan forklare en mer begrenset profesjonsrettet litteratur ved UiA, både helseledelse og skoleledelse, er at dette erfaringsbaserte masterprogrammet skiller seg ut fra de andre i oppgaven. Dette med tanke på at det ikke er et rendyrket erfaringsbasert masterprogram innen skole, men en erfaringsbaserte mastergrad i ledelse, med spesialisering i skoleledelse og helseledelse. Slik sett er det kun to av emnene (à 10 studiepoeng) i studiet som rettet seg mot skoleledelse og helseledelse, mens de resterende emner er av langt mer generell karakter. Dette har som tidligere nevnt også vist seg i studiebeskrivelse og tilsiktet målgruppe. Kan det samme sies å gjelde ledelseslitteraturen?

I forhold til spesialiseringfagene i **skoleledelse** danner deg seg et inntrykk av fokus på ledelse som en demokratisk prosess, som vist ved *Ledelse som demokratisk praksis* og *Demokratisk ledelse som skoleutviklingsstrategi* i boken *Skoleutvikling i praksis*. Det er også en klar overvekt av generell ledelseslitteratur, nærmere bestemt 71 %. Det fremgår av studieprofileringen at det passer for dem som vil *studere ledelse på deltid ved siden av jobb i skolen*. I motsetning til Utdanningsledelse ved UiO og Skoleledelse ved BI, som understreker at dette er myntet for ledelse i skolen, er det her en langt mer generell fremtoning. Dette illustreres ytterligere ved at pensumlitteraturen de presenterer sine kandidater i hovedsak er av generell karakter. Er dette gjeldende dersom man ser bort i fra fellesfagene og kun ser på spesialiseringfagene i skoleledelse?

Ser man på spesialiseringfagene i skoleledelse viser det at 398 sider som dreier seg om ledelse og styring i direkte relasjon til skole og utdanning, og kun 18 sider generell ledelseslitteratur. Slik sett viser pensumlitteraturen i skoleledelse innretning mot ledelse i skole og profesjonalisering av ledelse.

I sammenligning med spesialisering i helseledelse, som understreker at studiet er ment for dem som vil ha *dypere innsikt i helseledelse* og hvor de i hovedsak bruker generell

ledelseslitteratur, består spesialisering i skoleledelse og deres mer vage beskrivelse av studiet som passende for dem som ønsker å *studere deltid ved siden av jobb i skolen*, i hovedsak av profesjonsrettet ledelseslitteratur. Profesjonalisering er slik sett i tråd med de danske forfatterne Moos, Hermansen og Krejsler, som anser det som en sammensetning av profesjonell praksis og en særegen profesjonskategori.

UiB og den erfaringsbaserte master i **helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse** har en profesjonsrettet pensumlitteratur som utgjør 79 % av den totale pensumlitteratur. Dette er den største andel av profesjonsrettet pensumlitteratur i sammenligning med de øvrige erfaringsbaserte masterprogram i denne oppgaven. Hva kan sies om ledelseslitteraturen, og hvordan fremstilles ledelse i profileringen? Nok en gang er det den generelle ledelseslitteraturen som dominerer, 59 %.

På bakgrunn av innføring av enhetlig ledelse i helsesektoren, er det særlig tre oppgaver som ledende beslutningstakere i helsetjenesten står ovenfor, nærmere bestemt personalledelse, forbedring og sikring av tjenestekvalitet, og økonomistyring.

I forhold til denne studiebeskrivelse er videreutdanningen spesifikt rettet mot innføring av enhetlig ledelse i helsetjenesten og hva det har ført med seg av konsekvenser. Dermed er det ikke slik som i foregående erfaringsbaserte masterprogram, som beskriver ledelse i helsetjenesten i en mer generell betydning, men snarere at lovendring har ført til økt fokus på personalledelse. I tillegg nevner de forbedring og sikring av tjenestekvalitet, samt økonomistyring som direkte konsekvenser av enhetlig ledelse. Selv om de har overvekt av generell ledelseslitteratur, er det i forhold til de andre erfaringsbaserte masterprogram, en underliggende forståelse til hvorfor man her bruker generell ledelseslitteratur.

Økt fokus på økonomi kan gjenspeiles i kritikken av tradisjonelle ledere i helsevesenet, leger, har blitt kritisert for å mangle. Slik sett er det en videreutvikling av kompetanse, eller rettere sagt, en tilegnelse av ny kompetanse. Videreutdanningen kommer i tillegg til profesjonsutdanningen, og kan gjøre dem i stand til å håndtere krav til økt krav til effektivitet og økonomisk styring.

Hva med NHH og økonomisk styring og ledelse? Som forventet er mesteparten av pensumlitteraturen av generell karakter, og all den registrerte ledelseslitteraturen (1318 sider) er generell teori. Hva slags ledelseslitteratur er det som brukes, og hvordan er ledelse beskrevet i profileringen?

Executive MBA i økonomisk styring og ledelse har til hensikt å gi en grundig forståelse av økonomistyring, med utgangspunkt i et ledelsesperspektiv. Dette er klart den mest generelle studiebeskrivelsen, som kan omfatte alle yrkesgrupper, både i offentlig og privat næringsliv. Nylehn (2011) har påpekt at det som har medført at siviløkonomer fra NHH har blitt så sterkt representert i populasjonen av ledere, er deres kompetanse på management, og den omfatter like mye det organisasjonsfaglige som det økonomiske. Det som skiller seg ut i forhold de andre erfaringsbaserte masterprogram i denne sammenheng, er at denne er særlig myntet på privat næringsliv, og unnlater å nevne spesifikke virksomheter. Studiet er aktuelt for ansatte i en rekke bransjer i privat næringsliv og i offentlig forvaltning.

Et nærmere blikk på den registrerte ledelseslitteraturen viser også et betydelig fokus på management, som vist ved *Advanced Management Accounting og Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Dette kan relateres til Christopher Pollitt og hans management betegnelse, hvor ledelse er ansett som uavhengig av kultur, institusjon og virksomhet.

Så hva kan sies? Kun 3 av 7 erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av pensumlitteratur som er virksomhets- og profesjonsrettet, og kun ett av de erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur. Når det i tillegg er overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur i ett av de erfaringsbaserte masterprogram, er det bekræftelse på at spesialisert ledelseslitteratur eksisterer.

Ved UiO og **Utdanningsledelse** er det samlet sett 64 % av litteraturen som er kategorisert som profesjonsrettet, og slik sett er rettet mot skole og tilhørende profesjoner. Det er det eneste av de erfaringsbaserte masterprogrammene som har en klar overvekt av profesjonsrettet ledelseslitteratur (72 %), og også samlet sett av hele pensumlitteraturen. Faktisk er det eneste som i det hele tatt har overvekt av profesjonsrettet ledelseslitteratur. Dette kan relateres til studiebeskrivelsen og: *Utdanningsledelse handler om styring og ledelse*

i skole og arbeidsliv, og at de har hovedfokus på teorier og forskning vedrørende styring, ledelse og organisasjonsutvikling i relasjon til ledelse i skolen.

UiO og **Helseadministrasjon** har derimot en noe annerledes fremtoning, som vist i analysen er det totalt sett 67 % av den tilgjengelige pensumlitteraturen som er kategorisert som profesjonsrettet, og dette er også en betydelig. Faktisk er hele 71 % registrert som generell ledelsesteori, mot 21 % profesjonsrettet ledelsesteori. I tillegg er det i forhold til Utdanningsledelse ved UiO en relativt begrenset andel av litteraturen som omhandler ledelse, 513 sider av totalt 3077 sider.

BI og den erfaringsbaserte mastergraden i **Skoleledelse** er blant dem som har færrest antall pensumsider, 3094 sider, og det er også det første av de erfaringsbaserte masterprogram som har en overvekt av generell pensumlitteratur, nærmere bestemt 59 % av den obligatoriske og tilgjengelige pensumlitteraturen er her kategorisert som generell litteratur. Det er en betydelig andel ledelseslitteratur, 999 sider av totalt 3094 sider, og hvor 77 % av ledelseslitteraturen er kategorisert som generell pensumlitteratur. BI og det erfaringsbaserte masterprogrammet i skoleledelse har i sin profilering påpekt at *norsk skole har behov for å forbedre og øke sin ledelseskapasitet, og studentene får bred innføring i de viktigste temaene for skoleledelse.*

De obligatoriske fellesfagene ved UiA og det erfaringsbaserte masterprogrammet i **Ledelse** har i all hovedsak et generelt kategorisert pensumlitteratur, 86 %. Når det gjelder UiA **spesialisering i helseledelse** er det overvekt av generell pensumlitteratur, nærmere bestemt 70 % av den presenterte pensumlitteraturen kategorisert som generell litteratur. **Hovedfunn 3** viser at 86 % av ledelseslitteraturen er kategorisert som generell ledelseslitteratur, og dette kan relateres til deres omfattende og brede studiebeskrivelse, hvor det blant annet fremheves: *Mastergraden vil utruste studenten med gode forutsetninger for utøvelse av effektivt lederskap i et arbeidsliv preget av krav til fornying, utvikling og endring.*

UiA og den erfaringsbaserte master med **spesialisering i skoleledelse** har totalt sett en tilgjengelig pensumlitteratur på 4081 sider, hvor kun 22 % av den registrerte litteraturen faller inn under kategorien som profesjonsrettet litteratur. Sett bort i fra NHH og økonomisk styring og ledelse er dette den laveste prosentandelen av profesjonsrettet litteratur i de erfaringsbaserte masterprogram. Ser man på spesialiseringfagene i skoleledelse viser det at

398 sider som dreier seg om ledelse og styring i direkte relasjon til skole og utdanning, og kun 18 sider generell ledelseslitteratur.

UiB og den erfaringsbaserte master i **helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse** har en profesjonsrettet pensumlitteratur som utgjør 79 % av den totale pensumlitteratur, og hvor den generelle ledelseslitteraturen dominerer, 59 %. I studieprofileringen er det påpekt: *På bakgrunn av innføring av enhetlig ledelse i helsesektoren, er det særlig tre oppgaver som ledende beslutningstakere i helsetjenesten står ovenfor, nærmere bestemt personalledelse, forbedring og sikring av tjenestekvalitet, og økonomistyring.*

Ved NHH og **Økonomisk styring og ledelse** er mesteparten av pensumlitteraturen av generell karakter, og all den registrerte ledelseslitteraturen (1318 sider) er generell teori. De har den mest generelle studiebeskrivelsen, som kan omfatte alle yrkesgrupper, både i offentlig og privat næringsliv.

6.0 Avslutning

I sammenligning med 1900-tallet har man i dag et ganske annerledes forhold til ledere, og også i forståelsen av ledelsens betydning. Endring i oppfatninger av hva som er akseptert faglig praksis, og endringer i teoretiske standpunkt blant flere aktører, skaper et brudd med tradisjonell tankegang. Slik sett ser man at ledelse som fenomen og begrep trekkes og bøyes blant aktører og mellom flerfaglige kunnskapsfelt. Det skaper endring og baner vei for nye ledelsesteorier.

De nyere ledelsesteoriene rommer forestillinger om nære relasjoner og koblinger til sine omgivelser, organisasjoner anses ikke lenger som lukkede system. Hovedfokus har skiftet retning fra en teknisk og økonomisk rasjonell tankegang til kvalitetsfokus og kunden i sentrum. Det er lang større fokus på kunnskap og menneskelige ressurser, og særlig i en tid med serviceorienterte bedrifter og fleksibel organisasjonsstruktur er det behov for ledelse som nører opp under kunnskaps- og kompetanseutvikling.

Mens 1900-tallet i hovedsak ga arbeid i primær- og sekundærnæring, er det i dag tjenesteytende virksomhet som dominerer. Slik sett er det tydelig at medarbeidere og deres kompetansenivå har endret seg betraktelig, og i mange tilfeller er rollene endret. Kunnskapsmedarbeideren har mer kompetanse enn lederen. Den operative kjerne kan på mange måter sies å ha gått fra en utførelsesfunksjon til en forventet rolle som influerende og innovativ.

Næringslivet har endret seg fra relativt ensformige oppgaver i industrien, til tjenesteytende virksomhet og behov for velutdannet arbeidskraft. Dette gir økt krav til kompetanse, som utgir seg i en utdanningseksplasjon. Ledelse som begrep etablerer seg i en norsk sammenheng, og dette kan ses på bakgrunn av den tidligere utviklingen, et stadig differensiert arbeidsliv, økende kompleksitet, i tillegg til det økte utdanningsnivå og kompetanse. I motsetning til tidligere er ledelse og lederskap nå positivt assosiert, og den tidligere tanken om den kollektive styring viker for troen på det gode lederskap.

Ledelse er blitt ei vekstnæring og et fag med ulike skoler og retninger. Det vokser frem en virksomhet av rekrutteringsbyråer som både utdanner og rekrutterer ledere, og spesialisert ledelsesutdanning blir integrert i utdanningsinstitusjonene. I tillegg er det en utbredt forståelse

blant politikere og offentlig hold at innovasjon og omstilling er nødvendige i næringslivet, og ledelse er tilretteleggere av nødvendige betingelser. Det skapes et behov og marked for ledere.

Det voksende omfanget av eksterne ideer, utdanningsinstitusjoner, konsulentnæringer og populærvitenskap bidrar til økt oppmerksomhet rundt ledelse, og ettersom nye kompetansekrav gjør seg gjeldende, fører det også til nye utdanningskrav og økende grad av profesjonalisering, som kan relateres til den eksplosive veksten i erfaringsbaserte masterprogram i ledelse. Samlet sett er profesjonalisering av ledelse her forstått som formell utdanning innen ledelse og at denne er rettet mot en bestemt type virksomhet.

Hovedfunn i studieprofileringen av de erfaringsbaserte masterprogram har vist at de varierer i form av omfang, opptakskriterier, og ikke minst studieavgifter. Dette nører opp under tanken av at den eksplosive veksten i erfaringsbaserte masterprogram har stor grad av businessselement i seg. Det er en solid inntektskilde for utdanningsinstitusjonene, også med tanke på resultatbasert uttelling gjennom avlagte studiepoeng. Når det i tillegg kan ses sammenhenger mellom en lite spesifikk målgruppe, relativt brede opptakskriterier og høye studieavgifter, forsterker det businessselementet ytterligere og kjøkkenveien til mastergrad.

Hovedfunn i kategoriseringen av pensumlitteratur har vist at en del av de overordnede temaer går igjen. Dette er kanskje ikke så rart da dette gjelder primært videreutdanning i skole- eller helseledelse, og slik sett vil det være grunn til å tro at det er en rekke likheter. Likevel er det en liten andel av pensumlitteratur som går igjen i de erfaringsbaserte masterprogrammene, faktisk overraskende lite. Det er stor forskjell i hva slags pensumlitteratur som brukes, i tillegg til omfanget av pensumlitteratur, og ikke minst, andel av virksomhets- og profesjonsrettet litteratur.

Kun 3 av 7 erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet litteratur, og ikke minst, kun 1 av 7 erfaringsbaserte masterprogram har overvekt av virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur. UiO Helseadministrasjon, BI Skoleledelse og UIA Helseledelse og Skoleledelse, har 71 %, 77 %, 86 % og 71 % registrert som generell ledelseslitteratur. Igjen er det på sin plass å bemerke at dette gjelder den tilgjengelige pensumlitteraturen, hva som deles ut i tillegg, er det ingen oversikt over. Når det er sagt er det likevel registrert en betydelig mengde pensumlitteratur, et totalt antall på 29 253 sider. I den anledning er det overraskende at det ikke er større andel enn 2582 sider som omhandler ledelse og styring rettet mot skole eller helse som virksomhet. Det er altså 9 % av det totale

antall pensumsider som er virksomhets- og profesjonsrettet ledelseslitteratur. Hvor har den spesialiserte og tilpassede ledelseslitteraturen tatt veien?

Litteraturliste

Ahrne, G, Brunsson, N (2008): *Meta-organizations*
Cheltenham: Edward Elgar

Argyris C, Schon D.A (1974): *Theory in practice: increasing professional effectiveness*
San Francisco: Jossey-Bass

Byrkjeflot, Haldor red(1997): *Fra ledelse til styring*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Cappelen,Å, Eika T(2009): *2000-tallet: Fra optimisme til krise*
Folketrygdefondets årsrapport 2009. Temaartikkel
Forskningsavdelingen, Statistisk sentralbyrå

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser.*
Bergen: Fagbokforlaget.

Drucker, P. F. (1946/1993): *Concept of the Corporation*
Originally published in 1946 by John Day Company

Drucker, P. F. (2007). *Managing in the next society.*
Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann

Frøland, H. O. et al. (1997). *Det 20. århundres historie: Europa, USA og Japan.*
Oslo: Universitetsforlaget.

Furre, B(1993): *Norsk historie 1905-1990, Vårt hundreår*
Det norske samlaget

Furre, B(2000): *Norsk historie 1914-2000: Industrisamfunnet –
frå voksterville til framtidstvil*
Det norske samlaget

Gammesæter, H(2011): *Ledelse som profesjon? I Kunnskap om ledelse –
et festskrift for Torodd Strand av Askvik, Steinar, Espedal B og Hallgeir Gammelsæter*
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Grønlie, T(1991): *Tiden etter 1945. I Danielsen. Rolf Grunntrekk i norsk historie:
fra vikingtid til våre dager*
Oslo: Universitetsforlaget AS

- Hetland, H. (2004). *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership*. Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen, Bergen.
- Hitland, S (2011): *Feminisering av kunnskapsorganisasjoner i Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* av Irgens, Eirik J, Grete Wennes (2011).
Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I, Thorsvik, J(2007); *Hvordan organisasjoner fungerer*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaplan, R. S, Norton D. P (1996):*Translating strategy into action, The Balanced Scorecard*
Boston, Mass.: Harvard Business School Press
- McGregor, D(1968): *Mennesket og bedriften*, oversatt av Lars Bucher Johannessen
Oslo Gyldendal
- Moos, L, Hermansen, M, J. Krejsler(2002): *Professionalisering og ledelse*
Fredrikshavn: Dafalo
- Northouse, P. G. (2007): *Leadership: theory and practice*.
Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Nylehn, B(2011): *Ledelse som profesjon? I Kunnskap om ledelse – et festskrift for Torodd Strand* av Askvik, Steinar, Espedal B og Hallgeir Gammelsæter
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Pollitt, C(1993): *Managerialism and the public services. Cuts or cultural change in the 1990s?*
United Kingdom: Blackwell Publishers.
- Schein, E(2004): *Organizational Culture and Leadership*
San Francisco, Calif: Jossey-Bass
- Strand, T (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Yukl, G. A. (2010): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River
N.J.: Pearson Education

Offentlige dokument:

Kunnskapsdepartementet (2005): *Forskrift om krav til mastergrad*

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/lover_regler/forskrifter/2010/forskrift-om-krav-til-mastergrad.html?id=640010

Kunnskapsdepartementet(2011): *Satser på kompetanse og kamp mot frafall*

Pressemelding 13.05.2011

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/pressemeldinger/2011/revidert-statsbudsjett-1.html?id=643096>

Kunnskapsdepartementet(2011): *Høyere utdanning*

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere_uttanning.html?id=1415

Kunnskapsdepartementet(2011): *Orientering om forslag til statsbudsjettet*

2012 for universiteter og høyskoler

http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/St.prp%201/Orientering_UH_2012_endelig_ersjon.pdf

Kunnskapsdepartementet: *Etter- og videreutdanning*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/livslang-laring/etter--og-videreutdanning.html?id=592069>

Soria Moria 2(2009): *Politisk plattform for flertallsregjeringen*

http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/2009/Ny_politisk_plattform_2009-2013.pdf

Wøien, P(1997): *Etter- og videreutdanning: hva, hvem og hvordan*

Foredrag for Landsorganisasjonen Norge

Oslo, 13.mars 1997.

Dokumentarkiv.

http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Jagland/kuf/Taler-og-artikler-arkivert-individuelt/1997/etter-og_videreutdanning-hva,_hvem.html?id=261998

Norske offentlige utredninger:

Pasienten først!

NOU 1997:2

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1997/nou-1997-2/3/2/4.html?id=342760>

Nytt millennium - nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskaping i et fleksibelt arbeidsliv.
Innstilling fra Arbeidslivsutvalget

NOU 1999:34

<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19991999/034/PDFA/NOU199919990034000DDDPDFA.pdf>

Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning

NOU 2008:3

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2008/NOU-2008-3.html?id=497182>

Kjønn og lønn, Fakta, analyser og virkemidler for likelønn

NOU 2008:6

<http://www.regjeringen.no/pages/2052468/PDFS/NOU200820080006000DDDPDFS.pdf>

Individ og integritet, Personvern i det digitale samfunnet

NOU 2009:1

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/2009/nou-2009-1.html?id=542049>

Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet

NOU 2010:1

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2010/NOU-2010-01.html?id=597723>

Internettadresser:

Aftenposten(2011): *Søkte sist, søker ikke nå*

23.9.2011

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article4235449.ece>

Appelbaum,S, Serena M, Barabara. T Shapiro (2004): *Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities*

Management Research News, Vol.27 Iss: 11/12, pp 1-28

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=866950&show=abstract>

Eldring, L. (1999). Medvirkning som mote. In T. Colbjørnsen (Ed.)

Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000. (s. 181-201).

Forskningsstiftelsen Fafo

Centraltrykkeriet AS

<http://www.fafo.no/pub/rapp/324/324.pdf>

Hetland, H(2004): *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*

Econas tidsskift for økonomi og ledelse

<http://www.econa.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>

- Horgen, E, Rønning E(2008): *Norsk sysselsetting på "Europa-toppen"*
Statistisk sentralbyrå, Samfunnsspeilet 2008
<http://www.ssb.no/samfunnsspeilet/utg/200805/06/index.html>
- Kitterød, R.H, Rønsen(2010): *Når jobber hun minst like mye som han?*
Statistisk sentralbyrå, Samfunnsspeilet 1/2010
<http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201001/06/art-2010-03-01-01.html>
- Lacayo, R, Ripley, A (2002): *Persons of The Year 2002: The Whistleblowers*
Time Magazine U.S
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1003998,00.html>
- Levin, M(2008): *Organisasjonspsykologien som norsk fagdisiplin-
skapt i skjæringspunktet mellom aksjonsforskning og disiplinær tradisjon*
Tidsskrift for Norsk Psykologforening, [Vol 45, nummer 3](#), 2008, side 301-307
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=41467&a=2
- Maslow, A.H (1943) *A theory of human motivation*
Psychological Review
<http://psycnet.apa.org/journals/rev/50/4/370.pdf>
- Nergaard, K, Svalund, J(2008): *Utleie av arbeidskraft 2008, Omfang og utvikling over tid*
Fafo- notat 2008:25
<http://www.fafo.no/pub/rapp/10069/10069.pdf>
- Norgesuniversitetet (2010): *En nedgang i antall etter- og videreutdanningsstudenter
på universitet og høyskoler i 2009*
<http://norgesuniversitetet.no/evu/statistikk/antall-etter-videreutdanningsstudenter-0>
- Salte, Ø(2007): *Innovasjon i norsk næringsliv*
Økonomiske analyser 2/2007
<http://www.ssb.no/emner/08/05/10/oa/200702/salte.pdf>
- Solaas, K (2009): *Ung og lovende eller gammel og god*
NHH Bulletin nr.4-2009. Administrativt forskningsfond

<http://www.aff.no/viewfile.aspx?id=253>

Stambøl, S(2009): *Utvikling i regionale markeder*

Statistisk sentralbyrå, Samfunnsspeilet

<http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/200905/12/art-2009-12-07-01.html>

Statistisk sentralbyrå (2002): *Flest kvinner studerer utenlands*

<http://www.ssb.no/vis/emner/04/02/studiutl/main.html>

Statistisk sentralbyrå (2008): *Bruk av IKT i kommunene og fylkeskommunene, 2008*

<http://www.ssb.no/vis/emner/10/03/iktbrukk/main.html>

Statistisk sentralbyrå (2010): *Bruk av IKT i næringslivet, 2011*

<http://www.ssb.no/emner/10/03/iktbrukn/>

Statistisk sentralbyrå (2010): Utdanningsstatistikk.

Studenter ved universiteter og høyskoler, 1.oktober 2010

<http://www.ssb.no/vis/emner/04/02/40/utuvh/main.html>

Trygstad, S, Hagen, I.M (2007): *Ledere i den norske modellen*

Fafos Rådsprogram 2006-2008

Fafos Informasjonsavdeling

<http://www.faf.no/pub/rapp/20024/20024.pdf>

Wold, M.G, Håland I(2011): *Yrke – et viktig kjennemerke i folks liv*

Samfunnsspeilet, 2011

<http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/201101/07/art-2011-02-28-01.html>

Vedlegg 1

Tabell 1.2: Pensumlistenes utgave av bøkene/artiklene i pensumlisten.

Erfaringsbaserte masterprogram	UiO: Utdanningsledelse	UiO: Helseadministrasjon	BI: Skoleledelse	UiA: Helseledelse	UiA: Skoleledelse	UiB: Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten, helseledelse	NHH: MBA i økonomisk styring og ledelse
1970							1
1971							
1972							
1973							
1974							
1975							
1976							
1977							
1978							
1979	1						
1980							
1981							
1982		1					
1983							
1984							
1985							
1986							
1987							
1988							
1989							
1990							
1991							
1992		1					
1993	1						
1994	1						
1995	1				1		
1996	3	1		1	1	1	
1997		1			2		
1998				2	1		1
1999	3						2
2000	1			6	6	1	4
2001	5	1		2	1		3
2002	4	1		4	3		3

2003	1		2	2	2		4
2004	7	2	4	3	1	3	4
2005	5	5	1	1	1	1	4
2006	11	7	2	4	7		2
2007	15	3	1	7	1		5
2008	9	5	2	4	1	1	4
2009	11	16	9	3	4	1	2
2010	3	6	4	8	3		
2011	1			6	4	1	
Totalt antall bøker/artikler	83	50	25	53	39	9	39
Totalt antall sider	5922	3077	3094	4958	4081	2184	5937

Vedlegg 2:

Tabell 1.3: Bøkene/artiklernes første publisering

Erfaringsbaserte masterprogram/ Pensumlitteratur publisert første gang	UiO: Utdanningsledelse	UiO: Helseadministrasjon	BI: Skoleledelse	UiA: Helseledelse	UiA: Skoleledelse	UiB: Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten, helseledelse	NHH: MBA i økonomisk styring og ledelse
1962							1
1970							1
1971	1						
1972							
1973							
1974							
1975							
1976							
1977							
1978							
1979	1						
1980							
1981							
1982	1	1					1

1983							
1984	1					1	
1985							1
1986							
1987						1	
1988							
1989				2	2		1
1990	1						
1991		1					2
1992		1	1				
1993	1		1		1	1	
1994	1	2					1
1995	2	1			2		1
1996	2	1		1	1	1	1
1997	3	2			1		1
1998				2	1		2
1999	2		1	2	2		
2000	2			6	6	1	3
2001	7	2	1	3	1	1	3
2002	5	1		3	3		3
2003	1		2	2	2		5
2004	7	2	4	3	1	1	2
2005	1	5	1	1	1		2
2006	8	6	1	3	5		2
2007	14	2	1	7	2		3
2008	9	5	2	4		1	2
2009	10	13	6	3	4		1
2010	2	5	4	7	2		
2011	1			4	2	1	
Totalt antall bøker/artikler	83	50	25	53	39	9	39
Totalt antall sider	5922	3077	3094	4958	4081	2184	5937

Vedlegg 3:

Tabell 1.5: Gjentakende bøker/artikler i erfaringsbaserte masterprogram

Gjentagende bøker på tvers av erfaringsbaserte masterprogram	UiO- Utdanningsledelse	UiA- Skoleledelse	UiB- Helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten og helseledelse	UiA- Helseledelse	BI- Skoleledelse	UiO- Helseadministrasjon	NHH- økonomisk styring og ledelse
Ledelse i anerkjente skoler	1	1					
Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler	1		1				
Perspektiver på ledelse					1	1	
Hvordan organisasjoner fungerer						1	1
Lærerarbeid og skolekultur. Læreryrkets forandring i en postmoderne tidsalder	1	1					
Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv	1	1					
Samhandlingsreformen				1		1	
Trender og translasjoner. Idéer som former 21. århundrets organisasjon	1					1	
Utdanning, styring og	1	1					

marked. Norsk utdanningspolitikk i et internasjonalt perspektiv							
---	--	--	--	--	--	--	--

Vedlegg 4

Tabell 2.4 Bøker/artikler og registrering av årstall

UiO: Erfaringsbasert master i utdanningsledelse	Antall bøker/artikler i forhold til pensumlistens årstall:	Antall bøker/artikler i forhold til deres første publisering:
1971		1
1979	1	1
1982		1
1984		1
1990		1
1991		
1993	1	1
1994	1	1
1995	1	2
1996	3	2
1997		3
1999	3	2
2000	1	2
2001	5	7
2002	4	5
2003	1	1
2004	7	7
2005	5	1
2006	11	8
2007	15	14
2008	9	9
2009	11	10
2010	3	2
2011	1	1
Totalt antall bøker/artikler	83	83
Totalt antall sider	5294	5294

Vedlegg 5:

Tabell 3.4: Bøker/artikler etter årstall

Erfaringsbaserte masterprogram	UiO: Helseadministrasjon/pensumlitteratur fra årstall	UiO: Helseadministrasjon/pensumlitteratur publisert første gang
1982	1	1
1991		1
1992	1	1
1994		2
1995		1
1996	1	1
1997	1	2
2001	1	2
2002	1	1
2003		
2004	2	2
2005	5	5
2006	7	6
2007	3	2
2008	5	5
2009	16	13
2010	6	5
2011		
Totalt antall bøker/artikler	50	50
Totalt antall sider	3077	3077

Vedlegg 6

Tabell 4.4: Bøker/artikler etter årstall

BI: Erfaringsbasert master i skoleledelse	Antall bøker/artikler etter årstall:	Antall bøker/artikler i forhold til deres første publisering:
1992		1
1993		1
1999		1
2001		1
2003	2	2
2004	4	4
2005	1	1
2006	2	1
2007	1	1
2008	2	2
2009	9	6
2010	4	4
Totalt antall bøker/artikler	25	25
Totalt antall sider	3094	3094

Vedlegg 7

Tabell 5.4: Bøker/artikler etter årstall

UiA. Erfaringsbasert master med spesialisering i helseledelse	Antall bøker/artikler etter årstall fra pensumliste	Antall bøker/artikler etter årstall fra første publiseringsutgave
1983		
1989		2
1990		
1993		
1995		
1996	1	1
1997		
1998	2	2
1999		2
2000	6	6
2001	2	3
2002	4	3
2003	2	2
2004	3	3
2005	1	1
2006	4	3
2007	7	7
2008	4	4
2009	3	3
2010	8	7
2011	6	4
Totalt antall bøker/artikler	53	53
Totalt antall sider	4958	4958

Vedlegg 8

Tabell 6.4: Bøker/artikler etter årstall

UiA- Erfaringsbaserte master i skoleledelse	Antall bøker/artikler etter årstall fra pensumlisten	Antall bøker/artikler etter første publiseringsutgave
1989		2
1990		2
1993		2
1995	1	2
1996	1	1
1997	2	1
1998	1	2
1999		2
2000	6	6
2001	1	1
2002	3	6
2003	2	3
2004	1	1
2005	1	1
2006	7	6
2007	1	3
2008	1	1
2009	4	4
2010	3	1
2011	4	2
Totalt antall bøker/artikler	39	39
Totalt antall sider	3592	3592

Vedlegg 9

Tabell 7.4: Bøker/artikler etter årstall

Erfaringsbasert master i helseøkonomi, kvalitetsforbedring i helsetjenesten, helseledelse	Antall artikler/bøker etter årstall på pensumlisten	Antall artikler bøker etter årstall fra første publiseringsutgave
1984		1
1987		1
1993		1
1996	1	1
2000	1	1
2001		1
2004	3	1
2005	1	
2008	1	1
2009	1	
2011	1	1
Totalt antall bøker/artikler	9	9
Totalt antall sider	2184	2184

Vedlegg 10

Tabell 8.4: Bøker og artikler etter

årstall

Erfaringsbaserte masterprogram/ Pensumlitteratur fra årstall	NHH: MBA i økonomisk styring og ledelse	NHH: MBA i økonomisk styring og ledelse
1962		1
1970	1	1
1982		1
1985		1
1989		1
1991		2
1994		1
1995		1
1996		1
1997		1
1998	1	2
1999	2	
2000	4	3
2001	3	3
2002	3	3
2003	4	5
2004	4	2
2005	4	2
2006	2	2
2007	5	3
2008	4	2
2009	2	1
Totalt antall bøker/artikler	39	39
Totalt antall sider	5156	5156

Vedlegg 11

Litteratur som ikke har vært tilgjengelig:

UiO- Utdanningsledelse:

Makt og demokrati i Norge. I Maktutredningens sluttkonferanse.

Building school-based teacher learning communities

Profesjonsstudier

Distributed leadership in practice.

Praksisfællesskaber. Læring. Mening og identitet

Om erfaringstyranni og teorityranni. Et vitenskapsteoretisk perspektiv på forholdet teori - praksis.

Innføring i forskningsmetodologi

Vitenskapsteori. I T.A. Kleven (Red.), Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering,

Aksjonsforskning i spenningsfeltet mellom politikk og vitenskap

UiO- Helseadministrasjon:

Kvalitative metoder i medisinsk forskning

UiA- Fellesfag:

Budsjetteringsteori for offentlig sektor.

Kommunal organisering: Motar sel, men ressursar avgjer

The tasks of leadership I Perry, J. (red) (2009):

The five practices of Exemplary Leadership I Perry, J. (red) (2009):

Serviceforbindelser I kommunernas utvecklingspolitik (s. 7-19). I Kommunal ekonomi och politik.

Public-Sector Leadership Theory. I Perry, J. (red) (2009): The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership

Public Management and Governance.

“Public Value in Complex and Changing Times”. I Benington, J. & M.H. Moore (2011):

Public Value. Theory & Practice

Public Management Strategies (Kap. 2, 6, 8)

”Managing performance”. I Rose, A. & A. Lawton (eds.): Public Service Management

UiA- Helseledelse:

Hybridledelse i sykehus — en gjennomgang av litteraturen

Hospital Management in Norway, the role of health professionals. Paper 5th Nordic Health Management and Organization

Conference. Copenhagen 13.-15. January 2011

Sjukehusa mellom lokalisme og managerialisme. Paper Neondagen

Fra velferdskommune til velferdsstat — et historisk perspektiv på 100 års velferdsutvikling

Perspektiver på samspill, kontinuitet og kvalitet i omsorgstenester for pasienter med demens i heimetenesten. NTSF 3.

Ledere I pleie- og omsorgstjenesten: kompetanse, yrkeskarriere og aldring og livsløp 1/2007

Ledere I pleie- og omsorgstjenesten: kompetanse, yrkeskarriere og lokal tilhørighet. I Aldring og livsløp 2/2006

UiA- Skoleledelse:

Profesjonsstudier,

Vurdering for skoleutvikling.

NHH- Økonomisk styring og ledelse:

Insentiver

Transfer Pricing.

Markedsorienterte regnskaper og lønnsomhetsanalyser.

Finansregnskap. Vurdering og analyse

Vedlegg 12

E-post til Kunnskapsdepartementet:

Hei,

Jeg er mastergradstudent i Offentlig politikk og ledelse ved UiA, og skal nå levere masteroppgave 1.12.2011. Jeg skriver i hovedsak om profesjonalisering av ledelse, som kommer til uttrykk i erfaringsbaserte masterprogram. I den anledning har jeg tatt for meg 7 erfaringsbaserte masterprogram, henholdsvis helseledelse og skoleledelse, ved UiO, UiA, UiB, NTNU, BI og NHH. Jeg ser at de ulike utdanningsinstitusjonene har varierende avgifter, alt i fra 0 kr, 12 000 à 10 studiepoeng til 280 000 for 60 studiepoeng. Jeg antar utdanningsinstitusjonene også får statlig støtte per uteksaminerte kandidat, men finner ingen informasjon om dette og eventuelt hvor mye det dreier seg om. Har du mulighet til å svare på dette, eventuelt si hvem jeg kan henvende meg til?

Med vennlig hilsen

Beate Nordal

E-post fra Kunnskapsdepartementet:

Det vises til din e-post til fagdirektør Ingvild Marheim Larsen 11.11.2011. Det stemmer som du skriver at utdanningsinstitusjonene (universiteter og høyskoler) får deler av sin bevilgning basert på uteksaminerte kandidater. Nærmere bestemt gjøres dette ved at institusjonene får uttelling for avlagte studiepoeng etter en sats som gjelder for det aktuelle studiet. Det er i alt seks kategorier for type studier med tilhørende satser. Satsene er basert på en grov gjennomsnittsvurdering av ulik lærer- og utstysintensitet mellom typer av studier. Videre er det slik at når statlige institusjoner har studieprogrammer med ekstern finansiering (slik som mange av de du refererer til har gjennom studieavgift), er de pliktig til å oppgi til Kunnskapsdepartementet prosentandelen av programmet som er finansiert over institusjonens grunnbudsjett og andelen som er ekstern finansiert. Det er kun andelen som er finansiert over grunnbudsjettet som gir resultatbasert uttelling gjennom avlagte studiepoeng. Når det gjelder Handelshøyskolen BI, er det slik at de får en lavere sats i uttelling for avlagte studiepoeng enn de fleste andre institusjoner (30 pst. av ordinær uttelling). Programmene Master of Management og Master of Business Administration (med svært høye studieavgifter) gir ingen uttelling for BI i finansieringssystemet. For en fullstendig redegjørelse for hvordan Kunnskapsdepartementet beregner bevilgningen til universiteter og høyskoler kan du kikke på

*Orientering om forslag til statsbudsjettet 2012 for universiteter og høyskoler som finnes her
(jeg tror sidene fra 33 og utover er mest relevant for temaet du tar opp):*

http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/UH/St.prp%201/Orientering_UH_2012_endelig_versjon.pdf

Lykke til med levering av masteroppgaven.

Med vennlig hilsen

Magnus K. Worren

Rådgiver

Kunnskapsdepartementet

Universitets- og høyskoleavdelingen,

Seksjon for budsjett og økonomi