



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Faglig ledelse i akademia - mellomlederrollen i  
spennet mellom nasjonale føringer og lokal praksis/  
Academic leadership - the role of middle management  
in the tension between national guide lines and local  
practises**

Marita Halvari og Julie Gulla-Pettersen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 88

Molde, 26.mai 2017

## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

<i>Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:</i>		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høyskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Turid Aarseth

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 26.mai 2017

## Forord

Denne masteroppgaven ble påbegynt høsten 2016. Oppgaven har utviklet og endret seg i takt med forfatterne. Den har gått fra å handle om en lokal omstruktureringsprosess til å handle om faglig ledelse i akademia, fra et mellomlederperspektiv. I utgangspunktet ønsket vi å undersøke om en omorganisering hadde påvirket synet på faglig ledelse i organisasjonen. Etter hvert som vi forsket ble det tydelig at her kunne vi løfte oss opp, og se et større bilde. For i en organisasjon som denne, hvor var rommet for faglig ledelse? I løpet av vår studie har vi møtt velvilje og stor grad av åpenhet. Vårt inntrykk er at denne oppgaven ikke hadde blitt nyansert uten at respondentene våre har ønsket oss velkommen inn, og vært overraskende ærlig i sine svar. Takk til dere, uten dere hadde ikke dette vært mulig.

Vi må også takke oss selv, og hverandre, for innsatsen som er lagt ned i både denne oppgaven, så vel som i studiet generelt. To fremmede damer møttes første skoledag høsten 2015, den ene med større mage enn den andre. Fra den dagen skjønte vi at det ble oss to, og vi fikk etter hvert selskap og støtte fra lille Mia og Jacob, som bokstavelig talt har fått samfunnsvitenskap inn med morsmelka. En takk må også rettes til de to mennene i våre liv: Takk til Simen og Jarle, for at dere er supermenn som har holdt fortet hjemme mens vi har kost oss i masterboblen vår. Til øvrige venner og familie: nå logger vi oss straks på livet igjen!

En siste takk må rettes til vår veileder Turid Aarseth. Du er helt unik. Den støtten og de tilbakemeldingene du har gitt oss har vært uvurderlige. Du har stilt opp langt over hva man kan forvente, lært oss uendelig mye og vi er evig takknemlige.

## Sammendrag

I denne masteroppgaven studeres mellomledelse i høyere utdanning i spennet mellom nasjonale føringer og lokal praksis. Det empiriske grunnlaget er en casestudie av dekanlederrollen ved en høyskole samt en analyse av statlige styringssignaler slik de kommer til uttrykk i Stortingsmelding 16 (2016-2017) – Kultur for kvalitet i høyere utdanning.

Hensikten med oppgaven er å øke innsikten i dekanenes lederroller og hvordan de varierer i lys av lokal kontekst og nasjonale føringer. Studien er teoretisk informert av Strands (2007) analysemodell, PAIE, og vektlegger betydningen av organisasjonsmessige kontekster for ledelse. Datamaterialet består av dybdeintervjuet, spørreskjemaundersøkelse og dokumenter.

Et hovedfunn er at variasjoner i dekanenes lederrolleprofiler synes å ha sammenheng med særtrekk ved de avdelingene som skal ledes. Videre avdekkes forskjeller mellom lokal praksis og nasjonale føringer. Nasjonale føringer signaliserer forventinger om ledelse som internt er uformell, rådgivende og dynamisk, mens man eksternt er formell og resultat- og målorientert. Lokal praksis preges i stor grad av administrative oppgaver og av en intern og formell orientering. Resultatene gir samlet sett grunnlag for å stille spørsmål ved i hvilken grad betingelsene for å ivareta faglig ledelse er til stede.

## Innholdsfortegnelse

1	Bakgrunn for problemstilling .....	1
1.1	Problemstilling og avgrensning .....	3
2	Teoretisk forankring .....	4
2.1	Formell og uformell organisasjonsstruktur .....	4
2.2	Organisasjonsutforming .....	6
2.3	Ledelse .....	7
2.4	Lederroller .....	8
2.5	Faglig ledelse .....	13
2.6	Mellomlederrollen .....	14
3	Metode .....	15
3.1	Valg av metode .....	15
3.2	Forskningsdesign .....	16
3.3	Datagrunnlag .....	17
3.4	Datainnsamling .....	18
3.4.1	Uformelle intervju .....	18
3.4.2	Strukturert utspørring .....	20
3.4.3	Nasjonale føringer .....	22
3.5	Bearbeidelse av datamaterialet .....	22
3.5.1	Bearbeidelse av kvalitativt datamateriale .....	22
3.5.2	Bearbeidelse av kvantitative data .....	22
3.6	Dataanalyse .....	23
3.6.1	Operasjonalisering .....	23
3.6.2	Kvantifisering av kvalitative data .....	25
3.6.3	Dokumentanalyse .....	27
3.7	Datakvalitet .....	27
3.7.1	Validitet .....	28
3.7.2	Reliabilitet .....	29
3.8	Etiske refleksjoner .....	30
3.8.1	Personopplysninger .....	30
3.8.2	Anonymisering .....	30
3.8.3	Informerte respondenter .....	31
4	Analyse og presentasjon av sentrale funn .....	31
4.1	Nasjonale føringer .....	32
4.1.1	Internt orienterte forventninger .....	34
4.1.2	Eksternt orienterte forventninger .....	35

4.1.3	Styringssignalenes lederprofil .....	37
4.2	Lokal praksis.....	38
4.2.1	Avdelingenes egenart .....	38
4.2.2	Dekanenes lederprofiler .....	42
4.2.3	Dekanrollen i strukturell kontekst .....	48
5	Sammenligning og drøfting.....	48
5.1	Sammenligning av lokale praksiser .....	48
5.1.1	Dekanrollen i strukturell kontekst .....	49
5.1.2	Administrativ støttestruktur.....	51
5.1.3	Personalansvaret.....	52
5.1.4	Møter: Tidssluk eller produktiv arbeidsmetode? .....	54
5.1.5	Deltidsdekanen .....	54
5.1.6	Lederrolleprofiler og balansegang .....	57
5.2	Når lokal praksis møter nasjonale føringer.....	57
6	Avsluttende refleksjoner .....	64
6.1	Oppgavens styrker og svakheter .....	65
6.2	Forslag til videre forskning .....	66
7	Referanseliste .....	67
8	Vedlegg .....	70

## Oversikt over figurer, tabeller og modeller

Figur 1 - Grunnskjema for lederroller (Strand 2007, 250).....	9
Figur 2 - Fire områder der leder kan bidra med noe i organisasjonen. (Strand 2007, 434) .....	10
Figur 3 - Positive og negative soner (Quinn 1988, 70) .....	12
Figur 4 - Oppsummering av avdelingenes egenart.....	41
Figur 5 - Oversikt over struktur rundt avdelingsspesifikke administrative ressurser .....	51
Tabell 1 - Oversikt respondent .....	17
Tabell 2 - Svaralternativ i spørreskjema. ....	21
Tabell 3 - Analysemodell basert på PAIE .....	24
Tabell 4 - Kvantifisering av kvalitative data .....	26
Tabell 5 – Policydokumenter som omhandler høyere utdanning i perioden 2008-2017 .....	32
Tabell 6 - Oversikt over avdelingene (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2016).....	42
Tabell 7 - Dekanrollen i strukturell kontekst Dekan 1 = Blå, Dekan 2= Orange, Dekan 3 = Grønn .....	49
Tabell 8 - Differanser mellom forventninger og praksiser i snitt.....	59
Tabell 9 - Dokumentanalyse fra Stortingsmelding 16 (2016-2017) .....	62
Modell 1- Lederprofil nasjonale føringer.....	37
Modell 2 - Lederprofil Dekan 1 .....	43
Modell 3 - Lederprofil Dekan 2 .....	45
Modell 5 - Lederprofil Dekan 3 .....	46
Modell 6 - Sammenligning av lokale praksiser.....	49
Modell 7 - Spennet mellom nasjonale føringer og lokale praksiser.....	58



## 1 Bakgrunn for problemstilling

Denne oppgaven utforsker faglig ledelse ved en statlig høyskole. Ledelse i akademia er forholdsvis spesielt (Stensaker, 1998). Høgskoler og universiteter skiller seg fra andre organisasjoner på en rekke områder, og har vært gjenstand for flere studier. De skal ivareta ulike samfunnsoppdrag, og kan ses på som noe mer enn rene forvaltningsorgan.

Hovedoppgavene er undervisning, forskning og formidling.

I følge kirke-, utdannings og forskningskomiteen på Stortinget er god kvalitet i høyere utdanning avgjørende for «å sikre framtidig verdiskapning og trygge velferden i Norge» (Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen 2015, 60). Videre påpekes det at akademia er et viktig korrektiv til samfunnet, og at man forventer at sektoren skal generere både nye ideer og ny kunnskap (Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen 2015).

Oppdraget er stort, og hele sektoren må balansere sitt viktige samfunnsoppdrag med den frie faglige autonomien som kjennetegner institusjonene. Det er i denne balansegangen at man finner det særegne med faglig ledelse i akademia. Tidligere rektor ved NTNU, Torbjørn Digernes, sier: «*en faglig leder gjerne kan sies å måtte «orkestrere et anarki»* (Digernes, 2009). Han påpeker at selv om det er noen fellestrekk ved all ledelse, er det spesielle utfordringer knyttet til ledelse av akademia.

Ledelse i akademiske organisasjoner har tidligere først og fremst vært forbundet med administrasjon. March og Olsen (1972) betegner akademiske organisasjoner som organiserte anarkier, noe som løst oversatt fra gresk vil bety «fravær av styre». Pendelen har beveget seg fra det administrative mot den faglige delen av ledelsesrollen i akademia.

Fra sin spede morgen i 1813, med etableringen av Det Kongelige Norske Frederiks Universitet, har sektoren gjennomgått store endringer. I de lange linjene av krav og forventninger som har blitt stilt de siste 20 årene, kan det skimtes noen fellestrekk. I 1994 kom høgskolereformen, hvor man gikk i fra et stort antall regionale høgskoler til 26 statlige høgskoler. I 2003 kom kvalitetsreformen med blant annet nytt gradssystem, større faglig frihet og resultatbasert finansiering. I 2014-2015 kom Meld. St. 18 Konsentrasjon for kvalitet – strukturreform for høyere utdanning. Igjen var fokuset på å redusere antall institusjoner for å styrke fagmiljøene, knappe 20 år etter forrige runde. I 2016-2017 kom Meld. St. 16 kultur for

kvalitet i høyere utdanning. Meldingen er en del av regjeringens langsiktige strategi for å heve kvaliteten på alle nivåer i sektoren (Kunnskapsdepartementet 2016, 125).

Utviklingen er preget av at det stadig kommer styringssignaler i fra nasjonale myndigheter. Kommunikasjonen mellom regjering og institusjonene er ikke bare basert på stortingsmeldinger og reformer. Det foregår en styringsdialog mellom kunnskapsdepartementet og den enkelte høyskole/universitet. Styringsdialogen er en samlingsbetegnelse som benyttes som beskrivelse for all form for kommunikasjon i mellom det nasjonale og lokale nivå i sektoren. Kommunikasjonen inkluderer styringsdokumenter, politiske signaler og møter av styringskarakter, i tillegg til mer løpende uformell kontakt mellom departement og institusjon (Kunnskapsdepartementet 2016, 88).

Styringsdialogen formidler en rekke forventninger, som i større og mindre grad påvirker institusjonene i sektoren. Parallelt med økte styringskrav og forventninger til hva institusjonene skal bidra med når det gjelder forskning og utdanning, ser vi også eksempler på at søkelyset rettet mot struktur: Organisering av ledelse som virkemiddel for å realisere utdannings- og forskningspolitiske mål (Kunnskapsdepartementet 2016, forord).

Torbjørn Digernes klargjorde i et notat til sitt styre i 2009 hva han mente faglig ledelse innebar: «*Faglig ledelse er bindeleddet mellom det kreativt faglige og den strukturelle universitetsorganisasjonen*» (Digernes 2009). De ulike institusjonene vil, bl.a. avhengig av størrelse, ha ulik strukturell utforming og vi har ikke ambisjoner om å karakterisere sektoren som helhet. Vår studie er avgrenset til en høyskole, heretter kalt Høgskolen, der faglig ledelse i hovedsak er representert ved rektorat og tre dekaner.

Det foreligger i dag lite nyere forskning på den faglige ledelsen i akademia, mer spesifikt er det lite forskning som har viet mellomledernivået i akademia mye oppmerksomhet. Hope (2015) fremhever at nyere forskning har avdekket at mellomledere har en avgjørende rolle i organisasjoner. Fische og Skau (2015) har identifisert mellomnivået som avgjørende for at organisasjoner skal kunne implementere strategier og endringer. Vår studie posisjonerer seg i forhold til behov for økt kunnskap om faglig ledelse på mellomnivå i akademia, og vil i første rekke omfatte de som til daglig leder fagområdene. Her er det verdt å bemerke at sektoren bruker stillingsbetegnelsen studieleder om den som til daglig leder og har ansvaret for fagområder. I den studerte organisasjonen er det en form for hybridmodell, hvor det er dekanene som har det faglige og administrative ansvaret for sin avdeling, inkludert personal- og budsjettansvar. Vi har med andre ord valgt å forske på dekanrollen.

Statlige styringssignaler representerer økte krav til faglig ledelse i akademia, og vi ser dekanrollen som et aktuelt empirisk nedslagsfelt for en nærmere utforskning av hvordan en faglig lederrolle utformes og fungerer i den lokale konteksten, sett på bakgrunn av innhold og styrke i de nasjonale føringene.

## 1.1 Problemstilling og avgrensning

Vår forskningsinteresse er knyttet til å øke innsikten i hvordan praksisfeltet, det vil si, den enkelte akademiske institusjon, forholder seg til spørsmålet om ledelse og organisering, i en kontekst preget av økte krav og forventninger.

Dette munner ut i to forskningsspørsmål:

1. Hvilke forventninger til faglig ledelse kan avledes av statlige reformer og styringssignaler?
2. Hvordan utøves faglig ledelse i lokal kontekst?

Spørsmålene vil bli belyst ved hjelp av en casestudie av en statlig høyskole. Ved å studere en mindre akademisk institusjon er det mulig å se ledelsesspørsmål i lys av både en indre - hvordan høyskolen er organisert - og en ytre - hva som kjennetegner statlige styringssignaler og endringer i institusjonslandskapet - kontekst. Videre i vår oppgave når vi snakker om høyskoler mener vi statlige høyskoler, og med den generelle betegnelsen sektoren mener vi statlige universitet og høyskoler.

Med Meld. St. 18 (2014-2015) har strukturdebatter og sammenslåinger av universitet og høyskoler blitt aktualisert på en kraftfull måte. Meldingen identifiserer små fragmenterte fagmiljøer som et hinder for økt kvalitet. Styringssignalene har vært tydelige på at man ønsker færre og større institusjoner, for å sikre et bredt fagmiljø og kvalitet. Vår høyskole har foreløpig ikke slått seg sammen med noen, og vi vil ikke behandle fusjonsspørsmål eksplisitt i vår oppgave. Samtidig vil spørsmål om det nye «akademiske landskapet» være en ekstern faktor som både legger press på organisasjonen utenifra, men som også skaper press innenifra, og vil kunne ha påvirkning på arbeidet institusjonen legger ned i å utvikle seg selv.

## 2 Teoretisk forankring

Teori danner utgangspunkt for problemstilling, forskningsopplegg og utgjør referansen for tolkning av resultatene (Grennes 2001). Formålet med denne oppgaven er å undersøke faglig ledelse i akademia gjennom en casestudie av en høyskole. Undersøkelsen er forankret i teoretiske perspektiver innenfor organisasjonsteori og ledelsesteori

Det finnes flere ulike retninger innenfor organisasjonsteori. I denne oppgaven vil vi øke vår innsikt om ledelse og mellomledere ut i fra et situasjonsbetinget perspektiv. Et situasjonsbetinget perspektiv innebærer at en ikke kan vurdere spørsmål om ledelse på et generelt grunnlag, men se på spesifikke organisasjonsmessige kontekster for å utøve ledelse. I følge Strand (2007) handler ledelse om å ivareta viktige oppgaver for en organisasjon, avhengig av hva slags type organisasjon det dreier seg om.

I tråd med Strands (2007) tilnærming legger vi til grunn at en forståelse av ledelse som et kontekstuel fenomen, og at ledelse i akademia representerer både generelle og spesielle utfordringer. Vi er spesielt opptatt av å undersøke eventuelle koblinger mellom strukturell kontekst og forventninger til mellomledere, og vil trekke vekslers på teoretiske perspektiver som omhandler forholdet mellom organisasjonsform og lederroller.

### 2.1 Formell og uformell organisasjonsstruktur

Organisasjoner har noen trekk som er felles for dem alle. Andersen (2009) lister opp mål, mennesker, struktur, aktivitet og kultur. Alle disse trekkene henger sammen, og påvirker hverandre (Andersen, 2009 15). Organisasjoner eksisterer for å ivareta oppgaver. En høyskole skal drive med utdanning, forskning og kunnskapsformidling. Organisasjoner har formulert overordnede mål og visjoner. En visjon kan beskrives som et bilde på hva organisasjonen ønsker å oppnå på lengre sikt. Målene en organisasjon setter seg, sier noe om eksistensgrunnlaget både på kort og lang sikt (Normann 2001).

Struktur betyr sammenføyning, oppmuring eller bygningsmåte. En overordnet struktur er sammensatt av flere mindre delstrukturer, som til sammen utgjør en helhet. En generell definisjon er at «...struktur er en stabil ordning av komponenter innenfor en helhet» (Fivelsdal og Bakka 1998, 41). Jacobsen og Thorsvik (2009) er noe mer spesifikke og definerer struktur som uttrykket for vedtatt arbeidsdeling, gruppering av oppgaver, fordeling

av autoritet og systemer for styring, koordinering og kontroll. Strukturer visualiseres gjerne i form av organisasjonskart som viser «kommandolinjen» i organisasjonen (Andersen 2009).

Organisasjonsstruktur kan brukes som et styringsverktøy for å nå mål, ved at struktur bidrar til fokus, koordinering og stabilitet. Strukturen gir også et formelt hierarki, som viser kommandolinjen i organisasjonen og på den måten hvordan informasjonsflyten organiseres og hvordan beslutninger skal tas. Her snakker man gjerne om sentralisert eller desentralisert beslutningsmyndighet. Koordinering via organisasjonsstruktur gir en måte å styre ressurser og arbeidsoppgaver innad i organisasjonen. Med stabilitet menes at strukturen i organisasjonen skal gir forutsigbarhet. Grad av forutsigbarhet vil variere ut i fra formålet til organisasjonen, og konteksten den opererer i (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Strukturer kan være både formelle og uformelle (Jacobsen og Thorsvik 2009). Mintzberg (1979) sier at det formelle og uformelle er sammenflettet og kan derfor være vanskelig å skille fra hverandre. Barnard (1938, sitert i Hovland 2004) omtaler forholdet som to "delsystemer som er uløselig sammenfiltret" og dermed må ses i sammenheng fordi de påvirker hverandre gjensidig. Formelle strukturer gir rolleklarhet og er ledelsens redskap for å kunne styre arbeidsprosessene i organisasjonen. Det er flere faktorer som påvirker den formelle organisasjonsstrukturen. Organisasjonens strategi, dens ønskede mål, vil påvirke strukturutforming. Størrelsen på organisasjonen vil også kunne ha betydning for hvordan strukturen skal se ut, formelt sett. Jo større organisasjonen er, jo større blir behovet for en tydelig formell struktur. Videre vil dagens teknologiske utvikling åpne for nye måter å strukturere på (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Andersen (2009) presenterer en hypotese om at det er ledelsen som bestemmer strukturen i organisasjonen. Han inkluderer alle faktorer som Jacobsen og Thorsvik fremhever. I tillegg identifiseres omgivelsene organisasjonen opererer i, som en faktor. Ledernes valgmuligheter blir avgrenset av omgivelsene, størrelsen og teknologien. Strategi bli ansett som et hjelpemiddel (Andersen, 2009 78).

Personlige og private relasjoner gir grunnlag for uformelle roller, og uformell struktur (Dimmen 1997). Forenklet kan man si at formell struktur er forankret i legalitet, og uformell struktur er forankret i legitimitet. En organisasjon består også av uformelle elementer som kultur. Edgar Schein (1989, sitert i Jacobsen 2012) definerer kultur som et sett grunnleggende antakelser. Kultur går over flere nivå, og handler om hvordan vi oppfatter at ting henger sammen. Dette ligger dypt i oss, og handler om normer og verdier (Jacobsen 2012).

Kultur blir først synlig når det kommer til uttrykk som handling, snakk eller fysiske objekt-arterfakter. De formelle elementene i en organisasjon (strategi, systemer og struktur) henger tett sammen, det er det rimelig å anta at de uformelle elementene også gjør. Med uformelle elementer tenker man gjerne på kultur og uformelle maktforhold. Kulturen er med på å definere hvem som gjør noe riktig, og har gjort seg fortjent til anerkjennelse (Jacobsen 2012).

Mintzberg (1979) definerer organisasjoner ved bruk av teorier om strukturelle konfigurasjoner. Han mener alle organisasjoner består av fem hoveddeler: den operative kjerne, mellomledelse, topledelse, teknostruktur og støttestruktur. Konfigureringen av disse fem delene utgjør forskjellige organisasjonsformer.

## 2.2 Organisasjonsutforming

Organisasjoner er forskjellige. Det er variasjoner i formål, visjoner, størrelse og innhold. Dette gjør at forskjellige organisasjoner får forskjellig utforming. Strand (2007) identifiserer forskjellige grunntyper av organisasjonsformer som igjen danner forskjellige vilkår for ledelse. Han mener man kan identifisere fire typiske lederroller for hver av grunntypene. Hans rammeverk for å forstå organisasjonsformer henger sammen med hans rammeverk for å forstå lederroller.

Strand (2007) lister opp fire typer organisasjoner: Byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon. Byråkratiet har ifølge Strand (2007) flere hierarkiske nivåer, høy grad av spesialisering, skrevne regler og formell autoritet. Organisasjonsformen blir oppfattet som et uttrykk for usikkerhetsreduisering, hvor unntak og avvik minimeres gjennom standardisering. I byråkratier styres arbeidsprosessene av regler og et klart hierarki mellom nivåene i forhold til samordning. Betegnelsen byråkrati er for noen negativt ladet på tross av at betegnelsen i internasjonal faglitteratur blir benyttet om formelle og komplekse organisasjoner. I det ligger det at store komplekse organisasjoner trenger en grunnleggende formell struktur for å kunne eksistere (Fivelsdal og Bakka, 1998, 43). Byråkratier leverer innarbeidede løsninger raskt og er forutsigbare og likebehandlende (Strand, 2007, 263). Ledelsen i en slik organisasjon spiller ifølge Strand (2007) en sentral rolle. Med hierarkisk inndeling er man avhengig av leder for å autorisere endelig beslutning, og for å korrigere feil i systemet (Strand 2007).

Ekspertorganisasjoner har færre nivåer, og posisjoner er i all hovedsak basert på yrkesmessig status og erfaring. Dokumentert fagkompetanse og faglig autoritet står sterkt. Rekruttering og

ledelse er i stor grad styrt av dette. Som eksempel nevnes universitet hvor autonomi i yrkesutøvelsen fremheves som viktig. Det er en trend at ekspertorganisasjoner blir «underlagt administrative styringssystemer gjennom et hierarki, utenpå eller på siden av «produksjonsenheterne»» (Strand, 2007, 269-274). I det ligger blant annet mål og resultatstyring gjennom for eksempel total kvalitetsledelse.

Entreprenørorganisasjonen er lite preget av faste strukturer, de har en tendens til å være små og oversiktlige med sterke grunnleggere. Organisasjoner som faller inn under denne kategorien er i generelle trekk utadvendte og endringsvillige. I denne egenarten ligger at støttefunksjoner av mer byråkratisk art blir viktige, for å muliggjøre å holde organisasjonen sammen og kunne drive etter entreprenørånden, men det blir ikke særskilt vektlagt av ledelsen i organisasjonen (Strand 2007).

Den fjerde organisasjonstypen er gruppeorganisasjonen, som er en form for kollektiv med lite formell statusdifferensiering. Stikkord som kjenner organisasjonen er konsensus eller flertallsbeslutninger og ansikt-til-ansikt kommunikasjon. For å lykkes i organisasjonen må man være veltilpasset og lojal (Strand 2007).

### 2.3 Ledelse

Det å lede er en av verdens eldste yrker, og mennesket har søkt å forstå ledelse i omtrent like lang tid. Opp i gjennom historien har man hatt høvdinger, profeter, prester og konger som lederskikkelser. De var et symbol for folket. Det har også hersket mystikk og myter rundt store ledere, disse var sentrale under utviklingen av siviliserte samfunn. For eksempel står fortellinger om helte- og heltinnegjeringer sentralt i Beowulf og Ramayana, i dag ville disse blitt kalt cases (Martinsen 2015).

Undersøkelser fra 1920 årene og fremover viser at ledere potensielt har stor innflytelse. Studier viser korrelasjon mellom ansattes positive holdning til sine ledere, trivsel og ytelse. Med andre ord kan ledere avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen 2015).

Hva er ledelse? Bokstavelig talt kan det å lede sies å være at man går foran de andre, lede de dit de kanskje ikke ønsker å gå. Hjelp andre å komme dit de ønsker å motivere slik at man kan komme over frykt eller begrensninger som kan dukke opp i løpet av prosessen. Ledelse beskrives som en relasjon mellom mennesker. Det er enkelt å beskrive ledelse på et overfladisk nivå, men i det man går dypere inn i temaet blir det et av de mest komplekse,

problematiske og tidskrevende temaene innenfor ledelse og organisasjonsteori. Det er ulike oppfatninger om hva ledelse er. Her nevnes noen av de: Egenskap-teoretikerne argumenterer med at ledelse omhandler unike medfødte egenskaper. Mens atferd-teoretikere mener at ledernes atferd avgjør om man er en effektiv eller ineffektiv leder. En annen innfallsvinkel er at ulike situasjoner krever ulike type ledelse (Clegg, Kornberger og Pitsis, 2016).

Høst (2016) peker på at på tross av stort teorimangfold, finnes fellestrekk som at ledelse handler om å skape orden og retning, det vil si struktur og strategi. Samtidig som det handler om å få noen til å gjøre noe, påvirke andre (Høst 2016). Hvilken måte man søker å påvirke på, blir blant annet preget av hvilken leder man er og hvilke forventninger en er opptatt av å innfri. I litteraturen snakker man da om ulike typer lederroller.

Strand (2007) posisjonerer seg i teorimangfoldet, men gir ikke en klar definisjon av ledelse. I stedet presenterer han en liste over hvordan man identifiserer ledere i organisasjoner. Ledere er organisasjonsmedlemmer som har ansvar for andres arbeid, har et mandat og utfører funksjoner som er livsviktige for organisasjonen. Med livsviktige funksjoner menes at de genererer og bidrar til aktiviteter som sikrer organisasjonens langsiktige overlevelse (Strand 2007, 26). Vi skal i det følgende se nærmere på hva et rolleperspektiv på ledelse innebærer.

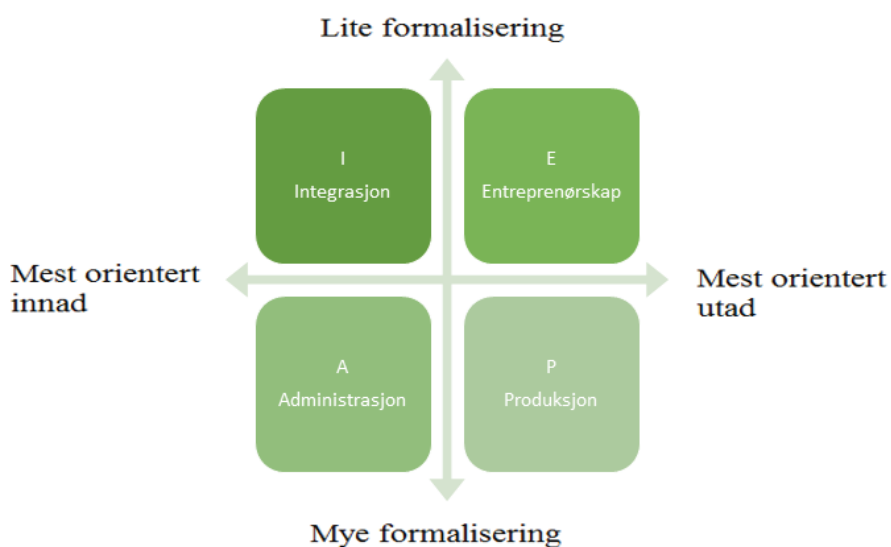
## 2.4 Lederroller

Ledelse kan beskrives som et sett av roller. Spesifikke roller legger føringer på lederens funksjon eller virkning i organisasjonen. Dette perspektivet gir en bredere ramme for å forstå ledelse, utover et rent funksjonsperspektiv. Organisasjoner er ulike og vil ha ulike behov når det gjelder ledelse. For å kunne lede må man modifisere og tilpasse ledelsesstrategier og roller ut i fra særtrekk ved organisasjonens mennesker og strukturer (Jaffee 2001, 23). Samtidig er det ikke nødvendigvis et 1:1 forhold når det gjelder rolle og person. Ingen leder kan ivareta et bredt spekter av roller alene, men det er en lederoppgave å sørge for at ledelsen kollektivt innehar alle rollene en organisasjon trenger (Quinn 1988). Dermed vil en profilutarbeidelse av enkeltledere aldri gi det fulle bildet, for ledelsen sett under ett. Strand (2007) omtaler det som en overordnet lederrolle å sørge for at ledergruppens roller virker komplementært.

Strand (2007) er særlig opptatt av å kunne differensiere mellom ulike roller en leder kan ha, og hvordan kontekstuelle forhold påvirker lederes opplevde rolleforventninger og deres mulighet til å bidra til å ivareta organisasjonens grunnleggende funksjoner.



I følge Strand (2007, 259) danner organisasjoner rammene og mulighetene for å utøve ledelse. Videre påpeker han at ledelse ofte berøres av usikkerhet, konflikter, mangetydighet og dilemmaer i organisasjonen (Strand, 2007, 25) Med utgangspunkt i Adizes lederroller og Quinns grunnskjema for dimensjonene internt-eksternt vs kontroll – fleksibilitet utvikler han et rammeverk for å identifisere og forstå ulike lederroller. Med internt orientert menes her aktiviteter/hendelses/elementer som innebærer at organisasjonen må ta grep om oppgaver, strukturer og arbeidsmetoder som kun omhandler dem selv og menneskene i deres organisasjon. Ekstern orientering handler om aktiviteter ut over grensene til egen organisasjon. Et eksempel kan være samarbeid mellom en akademisk organisasjon og næringsliv for å lage nye studietilbud. Forventninger av formell art bærer preg av kontroll og struktur gjennom skriftlige dokumenter, regler og manualer. Forventninger av en mer uformell karakter bærer mer preg av oppfordringer og appell til institusjonenes fleksibilitet og endringsvilje. Dimensjonen gir følgende grunnskjema for lederroller:



Figur 1 - Grunnskjema for lederroller (Strand 2007, 250)

Figuren viser de fire lederrollene; integrator, administrator, entreprenør og produsent. Generelt kan man si at formelle organisasjonsformer ikke er like avhengig av direkte ledelse som uformelle organisasjonsformer (Strand 2007, 260). Organisasjonsformen angir størrelsen på handlingsrommet til lederen. Ved anvendelse av PAIE er det viktig å huske at lederoppgavene strekker seg over hele modellen, og at enkelte funksjoner kan være ivaretatt i organisasjonens strukturer uavhengig av ledelsen.

Strand (2007) går dypere ned og spesifiserer kjennetegn ved de forskjellige lederrollene i PAIE. Dette gjøres ved å kombinere grunnskjemaet med Quinns (1988) konkurrerende verdiers rammeverk:

	<b>Rådgiver</b>	<b>Innovatør</b>	
<b>Hjelper</b>	- Oppslutning	- Innovasjon	<b>Mekler</b>
- Deltakelse	- Moral	- Tilpasning	- Ytre støtte
- Åpenhet	- Utvikling	- Endring	- Ressurstilegnelse
- Diskusjon	<b>I</b>	<b>E</b>	- Vekst
<b>Overvåker</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>Pådriver</b>
- Info.styring	<b>Koordinator</b>	<b>Dirigent</b>	- Produktivitet
- Dokumentasjon	- Stabilitet	- Retning	- Resultat
	- Kontroll	- Målklarhet	- Virkning
	- Kontinuitet	- Planlegging	

Figur 2 - Fire områder der leder kan bidra med noe i organisasjonen. (Strand 2007, 434)

Produsenten vil være pådriver og dirigent, og finnes typisk i ekspertorganisasjoner. Strand (2007) starter et underkapittel i sin bok med følgende tittel: «Ekspertorganisasjoner – anstrengt forhold til ledelse?». I det legger han at de ansatte i ekspertorganisasjoner er selvgående i forhold til mål og middel, de trenger lite veiledning og instruksjoner fra ledelsen. I slike organisasjoner kan ledelsesoppgaver bli nøytralisert, ledere kan lett «falle for å bli byråkraten uten organisk kontakt med virksomheten» (Strand 2007, 269-274).

Lederrollen i ekspertorganisasjoner deles inn i kollegial ledelse og administrativ ledelse. Kollegial ledelse er ikke styringsorientert, men heller opptatt av faglig veiledning og utvikling av kollegiet. Den administrative delen av produsentlederrollen henger sammen med trenden med total kvalitetsledelse innenfor ekspertorganisasjoner, og er generelt sett svært lite ønsket blant medlemmene i ekspertorganisasjoner (Strand 2007). Total kvalitetsledelse handler om å kontinuerlig forbedre mennesker, prosesser, produkter og omgivelser. Alt som antas å påvirke kvalitet blir underlagt et forbedringsfokus (Goetsch og Davis 2014). For at produsenten skal

kunne lede i ekspertorganisasjoner er faglig legitimitet viktig. Styring er lite etterspurt og en leder kan bli upopulær om man forsøker å lede for mye. Samtidig kan organisasjonen bli negativt påvirket av manglende ledelse, gjennom at man ikke klarer å tilegne seg samme ressurser som en tydelig leder ville ha gjort. Det kan også ligge en fare i at man slakker på faglige krav for å bevare populariteten blant kolleger. Dette kan føre til at organisasjonen ikke blir mottakelig for den retningsgivende kraft en leder kan være (Strand 2007).

Entreprenøren er opptatt av å være innovatør og mekler. Felles for produsenten og entreprenøren er at de er orientert eksternt. Entreprenør-lederen passer best i organisasjoner som er innovative, hvor fokuset ligger på å tilpasse seg muligheter i markedet. Ledelse i en slik organisasjon er i stor grad et personlig prosjekt hvor grenser mellom jobb og fritid ikke eksisterer. Ledelsen legger ikke vekt på formelle prosedyrer, men drives av resultater. Resultatene henger sammen med organisasjonens eksistens. Entreprenøren er avhengig av administrativ støtte, men bryr seg ikke om den formelle biten av det administrative (Strand 2007).

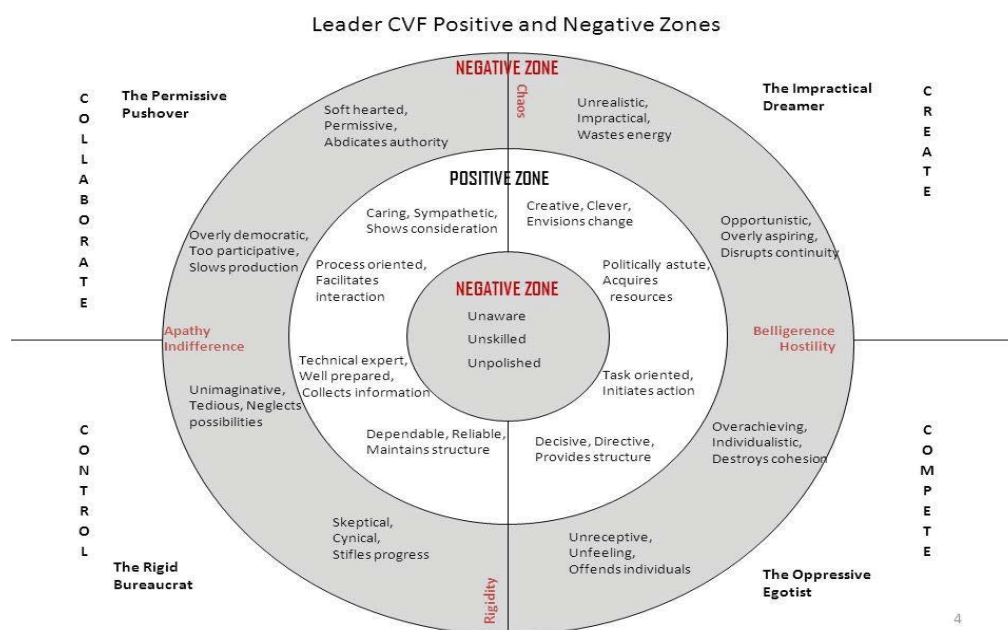
Administratoren fokuserer på overvåking og koordinering, og passer i typiske byråkratiorganisasjoner. Regelstyrte system sikrer at beslutninger fattes på standardiserte måter. Grunnlaget for administratorens autoritet ligger i stillingen. En primærteknikk for administratoren er å ha kunnskap om regler i organisasjonen. Selv om innovasjon og innovative ledere ikke preger organisasjonsformen eller tilhørende lederrolle, kan administratoren fremme nye løsninger, spesielt når man ser at det foreligger nye faglige muligheter. Den strenge hierarkiske oppbyggingen vil legge til rette for at resten av organisasjonen i stor grad respekterer ledelsens forslag og ideer (Strand 2007).

Integratoren hjelper og fungerer som en rådgiver. Integratoren passer godt i en gruppeorganisasjon, med uformelt lederskap. Lederen utpekes gjerne av medlemmene i organisasjonen, noe som tyder på at legitimitet her spiller en avgjørende rolle. Siden medlemmene av organisasjonen er så avgjørende for hvem som er leder, er også lederstillingen stadig opp til reforhandling. En leder som er veldig målorientert og fatter avgjørelser uavhengig av flertallskonsensus vil vanskelig kunne fungere i rollen sin over lengre tid. Ledelse handler her om å kjøre prosesser som involverer organisasjonen, slik at man sikrer seg oppslutning før man fatter en avgjørelse (Strand 2007).

Organisasjoner vil kunne ha behov for forskjellige lederroller, uavhengig av type organisasjon. En person kunne inneha ulike element av lederrollene, og dermed være "hybrid"

hvor man for eksempel både er orientert internt og eksternt, eller både være opptatt av det formelle og det uformelle. Det kan også være forskjell på hvordan organisasjonen som et hele fremstår, og hvordan avdelinger/sub kulturer i organisasjonen fremstår i en slik modell (Strand 2007).

Vår utforskning av faglig ledelse ved Høgskolen vil være teoretisk informert av Strands (2007) utvikling av PAIE-modellen og kobling til de fire organisasjonsformene. Modellen bygger på Quinn (1988). En svakhet med modellen er at den ikke har fått med seg Quinns (1988) poeng om positive og negative soner for lederegenskaper. Det kan både bli for lite og for mye av det gode, noe som gjør at egenskaper som i utgangspunktet er positive blir negative da de dominerer i for stor grad, i forhold til andre lederegenskaper som også er viktig for å kunne lede. Dette illustrerer Quinn (1988) ved å dele rammeverket inn i sirkler som viser grensen for positiv og negative soner:



Figur 3 - Positive og negative soner (Quinn 1988, 70)

Ved å ha for lite av en lederegenskap kommer man i negativ sone ved at man får uklare verdier. Har man for mye vil den negative sonen være preget av hvilken lederrolle som er for utpreget. Produsenten omtales som en undertrykkende egoist. Administratoren kalles den rigide byråkrat. Integratoren betraktes som en ettergiver. Entreprenøren kan bli den upraktiske drømmeren.

Figuren illustrerer at ledere bør sørge for å holde seg i den positive sonen. For å klare dette må de skape og opprettholde en dynamisk og kreativ spenning. Over tid må de være i stand bevege seg fra et sett med konkurrerende verdier til et annet, og på den måten leve med motsetningsfylte forventninger. Organisasjonens kontekst og behov vil endre seg over tid, og da må også ledelsen gjøre det samme (Quinn 1988).

Figur 3 anses som et supplement til Strands (2007) rammeverk, og vi vil trekke veksler på elementer fra modellen i vår utforskning av lederprofiler blant dekanene og lederforventninger i nasjonale føringer.

## 2.5 Faglig ledelse

For å finne ut hvordan man skal kunne lede må man kjenne til egenskaper ved ansatte i organisasjonen. Hva motiverer dem? I akademia kan vitenskapelig ansatte betegnes som kunnskapsarbeidere. Peter F. Drucker (1999) hevder at kunnskapsarbeiderne er den mest verdifulle ressursen i det tjuetførste århundre. Videre understreker han viktigheten av at kunnskapsarbeideren får styre seg selv. Det å være bevisst på kunnskapsarbeiderens behov for autonomi er et viktig prinsipp for å kunne styrke produktiviteten. Argumenter om autonomi er på tilsvarende måte forankret i det Strand (2007) kaller ekspertorganisasjon. Selv om man generelt kan si at en høyskole eller et universitet er en ekspertorganisasjon, slik Strand (2007) bruker som forklarende eksempel, vil de fleste som jobber ved en slik institusjon si at de jobber i en akademisk organisasjon. I det ligger det at det foreligger noen spesielle trekk innenfor akademia som man ikke finner i andre organisasjoner som også kan falle inn under kategorien ekspertorganisasjon. Faglig autonomi representerer sentrale verdier i akademia. Universitets- og høyskolelovens paragraf 1-5 pkt. 1 slår fast at:

Universiteter og høyskoler skal fremme og verne akademisk frihet. Institusjonene har et ansvar for å sikre at undervisning, forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid holder et høyt faglig nivå, og utøves i overensstemmelse med anerkjente vitenskapelige, kunstfaglige, pedagogiske og etiske prinsipper.

Denne friheten er også knyttet til den enkelte vitenskapelig ansatte, og her heter det i pkt. 5 i den samme paragrafen:

Den som er ansatt i stilling hvor forskning eller faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid inngår i arbeidsoppgavene, har rett til å velge emne og metode for sin forskning eller sitt utviklingsarbeid innenfor de rammer som følger av ansettelsesforholdet eller særskilt avtale.

Dimmen (1997) mener at det ligger psykologiske kontrakter i utdanningssystemet om at ledelsen ikke skal blande seg særlig inn i fagpersonalets yrkesutøvelse. Kontroll over egen arbeidssituasjon blir sett på som en grunnleggende rettighet. Dermed vil ledelsesverktøy som arbeidsplaner og personifiserte mål kunne bli ansett som et angrep på den akademiske friheten. I en rapport utarbeidet av Dimmen, Gammelsæter og Kyvik (1999, 13) finner vi følgende beskrivelse:

I akademiske institusjoner er det tradisjoner for at fagpersonalet gjør krav på autonomi som tilnærmet frie fagutøvere. De godtar dermed ikke styring fra politisk eller administrativ myndighet, kun styring gjennom disiplinens eller utdanningens egne normer. Denne manifesterer seg i kollegiale styreformer der lederne koordinerer kollegaenes aktiviteter.

Dimmen (1997) påpeker at den faglige autonomien legger føringer på det reelle rommet det faglige lederskapet i organisasjonen har til å utøve sitt mandat.

Et annet særtrekk ved akademia er at lederstillingene i stor grad besettes på åremål. Dette innebærer at lederne ofte skal tilbake til sine fagmiljø etter endt tjenestetid. Lederrollen har ikke hatt spesielt høy status i akademia, og det synes å være en generell oppfatning at det er et verv man tar på omgang, en form for borgerplikt (Skorge og Svantesen 2016).

Skorge og Svantesen (2016) påpeker at de svake interne incentivene står i sterk kontrast til omgivelsenes og institusjonens krav og forventninger om at man tar administrative, så vel som strategiske oppgaver. Ledelse innen akademia skiller seg ut ved at mange mangler formell skolering i ledelse og administrasjon. Status vil være knyttet til faglige meritter fremfor erfaring og kompetanse innen ledelse. Slik blir spørsmål om lederes legitimitet av avgjørende betydning, og et premiss for å bli akseptert som leder er at faglige prioriteringer er forankret i den operative kjerne.

## 2.6 Mellomlederrollen

Hope (2015, 22) definerer en mellomleder som «en som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosess, men ikke forretningsprosessen som et hele». Ved Høgskolen er det dekaner som representerer dette leddet i organisasjonen. De har ansvar både for den administrative og den faglige aktiviteten ved sin avdeling, men ikke for høgskolen som helhet.

Hope (2015) legger særlig vekt på bredden i mellomlederens oppgaver, både når det kommer til ansvar og rolle. Det er mellomlederen som skal «oversette» strategier til konkrete tiltak og

planer slik at organisasjonen evner å nå sine mål. Med bredden både i ansvar og rolle, som Hope (2015) her påpeker, kan det tenkes at mellomlederne i vår case innehar flere av lederrollene til Strand (2007) på en og samme tid?

Stands (2007) PAIE-tenkning åpner for dynamiske samspill, der ledelse i begrenset grad kan beskrives i generelle termer, men må forankres og forstås i spesifikke situasjoner, strukturer og personlige ressurser. Ved hjelp PAIE ønsker vi å benytte oppgaven til å øke innsikten i mellomlederrollen innenfor akademia. Hvordan lede i en motsetningsfylt kontekst med krysspress både internt og eksternt? For å kunne belyse dette komplekse feltet trenger man en gjennomarbeidet strategi og fremgangsmåte.

### 3 Metode

«Metode er en planmessig måte for å nå frem til kunnskap på» (Østby et.al, 2007), og i denne delen av oppgaven redegjøres det for valg av metode og forskningsdesign, fremgangsmåte for datainnsamling, strategier benyttet for å bearbeide innsamlet data og generelle betraktninger knyttet til forskningens kvalitet.

#### 3.1 Valg av metode

Arbeidet med denne oppgaven startet høsten 2016, gjennom et samarbeidet med en prosjektgruppe som hadde i oppdrag å evaluere organisasjonsendringen som ble gjennomført i 2014. Vår studie er ikke en del av evalueringsoppdraget, og representerer en selvstendig videreføring av spørsmål om intern struktur og ledelsesformer ved Høgskolen. Deler av datainnsamlingen skjedde i samarbeid med prosjektgruppa, men hovedtyngden av arbeidet har foregått uavhengig og med forankring i våre spesifikke forskningsspørsmål.

Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode påvirkes i stor grad av utformingen på problemstillingen (Grønmo 2016):

«The key to doing qualitative research is selection the best method to answer your question».

(Richards og Morse, 2007, s. 47)

I følge Grønmo (2016) passer kvalitative undersøkelsesopplegg når man ønsker analytiske beskrivelser, høy grad av fleksibilitet, nærhet og sensitivitet til respondentene. Kvantitative undersøkelsesopplegg egner seg når man ønsker å generalisere på statistisk grunnlag, behøver

en strukturert metode og forholdet til respondentene handler mer om avstand og selektivitet (Grønmo 2016, 144).

Styrken i kvalitativ metode ligger i integrasjonen mellom forskningsspørsmålet, dataene som samles inn og i analysen av dataene. En god kvalitativ undersøkelse er konsistent; forskningsspørsmålet går sammen med valg av metode, som igjen passer med valg av forskningsdesign. I følge Richards og Morse (2007) søker all kvalitativ metode å oppdage en forståelse, eller oppnå en forklaring fra datamaterialet. Ofte innebærer kvalitativ metode komplekse data, som er krevende å utforske (Richards og Morse, 2007).

Formålet med vår studie er å undersøke ulike sider ved faglig ledelse i en bestemt kontekst. Studien bygger på uformelle intervju, strukturert utspørring, eksterne og interne dokumenter. En variabelorientert ekstensiv undersøkelse ville være lite egnet til å sikre nyanser og dybde. Vi har avgrenset oss til å studere dekannivået ved Høgskolen, og studien kan her omtales som intensiv. Samtidig er det i regi av evalueringsprosjektet gjennomført en spørreundersøkelse blant alle ansatte, noe som også gir oss supplerende kvantitative data. Vi vil i fortsettelsen redegjøre i større detalj om valg og utforming av forskningsdesign.

### 3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er forskningsprosjektets strategi, og skal gi den overordnede måten å utforme og tilrettelegge forskningen på. Launsø og Rieper (2000) presenterer fire overordnede forskningsdesign. Survey design er egnet når man skal svare ut beskrivende spørsmål og innholdet har få nyanser. Felteksperiment brukes når man ønsker å undersøke årsaks-virkningsforhold. Case studie brukes gjerne når innholdet refererer til komplekse fenomen. Handlingsforskning benyttes når man ønsker innsikt i handlinger på grunnlag av forskning knyttet til bestemte utviklingsprosjekter (Launsø og Rieper 2000, 92).

Casestudie som forskningsdesign har ingen lang tradisjon innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Først på 1980 tallet ble dette ansett som et akseptabelt forskningsdesign.

Casestudier kan defineres som en metode for å «studere komplekse fenomener, og er basert på en dyptgående forståelse av fenomenet ved omfattende beskrivelse, analyse og fortolkning av datamateriale i konteksten» (Launsø og Rieper 2000, 93). I følge Grønmo (2016) er en casestudie en detaljert og intensiv studie av en enkelt analyseenhet eller av noen få analyseenheter som sammenliknes. Eisenhart (1989) skriver at casestudier er en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå dynamikken i en bestemt enhet eller setting.



Casestudiet er også relevant når problemstillingen har spørsmål som hvordan og hvorfor sosiale fenomen fungerer. Fordelen med det å gå i dybden på en enkelt case er at man kan undersøke det kritiske, unike og representative på den aktuelle enheten (Yin 2009).

Målet med vår forskning er å undersøke fenomenet faglig ledelse, i spenningen mellom lokal praksis og nasjonale føringer. Valget av casestudie som forskningsdesign bygger på at studiet skal belyse relasjonene – og spenningsforhold - mellom lederroller og kontekst. Identifisering og innsamling av nødvendige data for å belyse dette krever mer enn to metoder satt sammen. Det krever at vi ser det komplekse fenomenet under ett, og i biter, og fra forskjellige sider. Casesdesignet åpner for at studien både kan si noe om generelle trekk i organisasjonen, men også kunne spesifisere og nyansere lederrollene.

Eisenhart (1989) refererer til Yin (1984) som mener at casestudier kan åpne for flere analysenivåer innenfor en enkelt studie. I vår studie tar vi utgangspunkt i mellomledernivået "dekan" for så å søke å belyse hvor og hvordan statlige føringer og strukturelle forhold har betydning for faglig ledelse i praksis.

Seawright og Gerring (2008) poengterer at de fleste casestudier søker å kunne overføre funn i fra studie av en (eller et fåtall enheter) til en bredere populasjon. I denne undersøkelsen vil det ikke være aktuelt med statistisk generalisering, da det er snakk om en dybdeundersøkelse (Ringdal 2007). Det vil derimot kunne være aktuelt å gjøre en analytisk generalisering ved å forankre funnene våre i gjeldende teorier og annen relevant tekst som vil bidra til mer kunnskap om faglig ledelse i academia (Yin 2014).

### 3.3 Datagrunnlag

Prosjektgruppen sendte i november 2016 ut et spørreskjema til alle ansatte i Høgskolen, som et ledd i evalueringen av strukturelle endringer. Vi har i samarbeid med denne prosjektgruppen utført fire dybdeintervju med ledende personer i organisasjonen. Etter at samarbeidet med prosjektgruppen ble avsluttet desember 2016, har vi gjennomført fire intervju på egenhånd. Videre er det i forbindelse med studiet innhentet både eksterne og interne dokumenter.

Av åtte utsendte forespørsler om åpne intervju responderte alle positivt. Videre i oppgaven vil respondentene være omtalt på følgende måte:

Tabell 1 - Oversikt respondent

Stilling	Kodenavn
Rektor	Rektor 1 og Rektor 2
Administrerende direktør	Administrerende direktør 1 <sup>1</sup> og Administrerende direktør 2
Dekan	Dekan 1, Dekan 2, Dekan 3 og Dekan 4 <sup>2</sup>

For presentasjons- og anonymiseringsformål vil alle respondentene bli omtalt i hannkjønn.

Vi har benyttet oss av en del sekundærdata i form av organisasjonskart, interne rapporter, medarbeiderundersøkelser o.l. Dette er dokumenter som er utarbeidet av forskjellige instanser ved Høgskolen, eller av andre kilder på oppdrag fra Høgskolen. Ved bruk av sekundærdata som kilde har vi hatt et spesielt fokus på kildekritikk og bygd på Grønmos (2016) kildekritiske vurderinger. Da vår oppgave har endret fokus siden vi startet arbeidet, har kriterier for hva som har relevans endret seg, og ikke alle dokumenter som er samlet inn og prosessert har fått innpass i endelig utgave av masteroppgaven.

### 3.4 Datainnsamling

Casestudier kan ifølge Yin (2014) utføres som et metodetriangel, hvor man kombinerer kvantitativ og kvalitativ tilnærming. I følge Patton (2015) må metoden for datainnsamling følge problemstillingen og presiserer at alle metoder har sine begrensninger. Det vil dermed oppstå et behov for å kombinere flere metoder for å få tilstrekkelig datamateriale til å kunne belyse spørsmålene i en studie (Patton 2015). Vi følger dette rådet ved at vi har innhentet både kvalitative og kvantitative data som ledd i vår casestudie.

---

<sup>1</sup> Administrerende direktør 1 er ikke lengre ansatt ved Høgskolen, og deres svar blir derfor i et retrospektivt perspektiv. De har et annet tidsperspektiv enn de øvrige respondentene.

<sup>2</sup> Dekan 4 er ikke lengre ansatt ved Høgskolen, og deres svar blir derfor i et retrospektivt perspektiv. De har et annet tidsperspektiv enn de øvrige respondentene.

### 3.4.1 Uformelle intervju

I uformelle intervju kan man ifølge Johannssen, Tufte og Christoffersen (2010) oppnå et komplekst og nyansert bilde av emnet man vil undersøke om man lar intervjuobjektene dele erfaringer og oppfatninger relativt fritt. Denne kompleksiteten og nyansen vil ikke komme frem i samme grad ved en kvantitativ tilnærming i form av et spørreskjema. Derfor har vi valgt å benytte oss av uformelle intervju, hvor vi med utgangspunkt i en intervjuguide har stilt åpne spørsmål og latt respondentene styre dialogen (Grønmo 2016).

Intervjuguiden ble ikke testet ut i forkant, da den har blitt noe modifisert og tilpasset den enkelte respondent. Spesielt i tilfeller hvor respondentene har hatt forskjellige stillingstitler, har vi måttet tilpasse guiden for å sørge for at den var relevant. I følge Grønmo (2016) vil man i intervjusammenheng, som forsker, utføre datainnsamling og dataanalyse parallelt. Ut i fra respons og hvordan vi som intervjuer tolker responsen, vil det gjerne komme oppfølgingsspørsmål.

Ved uformelle intervju bemerker Grønmo (2016) at man ikke kan planlegge på detaljnivå. Men en intervjuguide bør beskrive i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres med for eksempel hvilke tema/emner som skal tas opp med intervjuobjektet. Repstad (2007) påpeker at ikke alle respondenter har forutsetninger for å gi informasjon om de samme forholdene, og taler derfor for at intervjuguiden må tilpasses hvert intervju. På tross av tilpasninger må man sørge for at man har gjennomtenkte referanserammer slik at datamaterialet muliggjør sammenlikning av data (Repstad 2007).

Svakhetene ved uformelle intervju er at respondentene i vår undersøkelse har ulike forutsetninger og referanserammer for svarene og refleksjonene som ble gitt. To av de som ble intervjuet har jobbet ved Høgskolen tidligere, men var ikke tilsatt på intervjutidspunktet, og deres oppfatninger bærer preg av dette. Topplederne og dekanene ser mellomleder rollen fra ulikt ståsted. Det vil også spille inn hvordan dekanene velger å fremstille egen rolle som dekan. Situasjonsspesifikke faktorer kan også tenkes å spille inn. For eksempel kan opplevelsen av at man har en god og dårlig dag potensielt ha effekt på resultatet av kartlegging av lederprofilene til dekanene.

Samlet sett utgjør åpne intervju med dekanene og toppledere på Høgskolen, både nåværende og tidligere, hovedtyngden av datamaterialet. Med en fleksibel intervjuguide har respondentene blitt gitt muligheten til å komme med egne refleksjoner. Dekanens lederprofil er basert på en analyse av intervjuene og vil dermed bære preg av hva dekanen selv har

vektlagt i eget intervju. Ledernes selvoppfattelse av hvordan rollen fylles og utfordres, og hvordan respondentene har valgt å fremstille dette vil påvirke analyseresultatet.

Det ble vurdert som hensiktsmessig å bruke lydopptak, selv med risiko for at opptaket kunne begrense respondentens svar. Alle respondentene godkjente bruk av lydopptak. Ifølge Grønmo (2016) viser erfaring at intervjuobjektet venner seg fort til det. Av åtte intervju var det kun ved ett av de vi opplevde at respondenten ble påvirket av lydopptak i så stor grad at det er rimelig å anta at det påvirket svarene som ble gitt. I dette tilfellet slo vi etter hvert av båndopptakeren, og fortsatte intervjuet mer som en formell prat. Selv om vi ikke har eksplisitte sitat å vise til fra denne delen av intervjuet, ga det oss verdifulle nyanser og innspill som vi har tatt med oss i vårt videre arbeid.

Det vil være krevende for oss som forskere og ta gode nok notater underveis i intervjuet, samtidig som man vier respondenten den oppmerksomheten som er nødvendig for å kunne gjennomføre et godt intervju, med en fruktbar dialog. Vi tok noen notater underveis, spesielt om vi gjorde oss noen observasjoner/tanker.

Datamaterialets pålitelighet kan påvirkes av ulike forskningseffekter. Hvordan undersøkelsen gjennomføres og effekten av å bli undersøkt kan utgjøre en risiko for at respondentene kan fremstille seg på en spesiell måte (Repstad 2007). Fire av åtte intervju er foretatt i samarbeid med ansatte ved Høgskolen, som forsket i egen organisasjon. Dette ga oss en unik mulighet til å få innpass i organisasjonen. Det var en av de ansatte som ledet intervjuene og dette kan ha påvirket respondentene. Ved å ha inngående kjennskap til undersøkelsesenheten kan man også bli forutinntatt å la dette prege hvilke spørsmål som stilles, og hvilke oppfølgingsspørsmål man kommer med. Denne risikoen ble forsøkt kompensert med felles forberedelser av intervjuguider, og at vi alle hadde mulighet til å stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål. De ansatte er erfarne forskere med høy integritet, og tok selv opp problematikken der det var naturlig og nødvendig.

Forskere i en underlegen status, som student i et administrasjonsmiljø, kan lede til at de som undersøkes blir hjelpsomme da studentene ikke anses som truende. En annen konsekvens kan være at man ikke blir tatt seriøst, og respondentene ser ikke vitsen med å stille opp (Repstad 2007). Vi har intervjuet fagpersoner som vi som forskere har stor respekt for, og kjennskap til på forhånd. Dette kan ha vært med på å påvirke hvordan kritiske vi har vært i vår spørsmålsstilling, samtidig som at det har bidratt til å sette en god og tillitsfull tone under

intervjuene. Helhetsinntrykket av de uformelle intervjuene er at de er preget av åpenhet og tilgjengelighet.

### 3.4.2 Strukturert utspørring

Formålet med spørreskjemaundersøkelsen var å kartlegge hvordan ansatte opplever konsekvensene av omorganiseringen i 2014. Med en populasjon på 182 anses den å være for stor til å undersøke ved hjelp av kvalitative metoder, og en strukturert spørreundersøkelse er dermed egnet til å få frem sammenlignbare opplysninger fra hele organisasjonen. Skjemaet inneholdt også åpne spørsmål, og innsamlingen foregikk elektronisk (se vedlegg 3).

I følge Grønmo (2016) er det viktig å forsikre seg om at alle respondenter har tilgang til å besvare. Ved ulike typer digital utspørring har man gjerne en svarprosent på 50-60 (Grønmo 2016). Antall svar må vurderes i hvert enkelt tilfelle. En svarprosent på 48 (88 svar) må ses i sammenheng med flere undersøkelser på Høgskolen i samme periode, hvor det kan tenkes at respondentene var mindre motivert for å svare på enda en undersøkelse. Andre grunner til lav svarprosent kan være at den oppleves som lite relevant eller at man ikke får med seg invitasjonen (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2016).

Spørsmålene dreier seg om ansattes opplevelse av intern struktur og egen arbeidshverdag. Temaene relaterte seg til avstand mellom ledelse og fagmiljø, oppfatning av avdelingsstørrelser, oppfatning av faglig ledelse og hvordan de opplever ledernes personalansvar.

Svaralternativene er gjennomgående i form av skala, med verdier fra -2 til +2.

Tabell 2 - Svaralternativ i spørreskjema.

Negativ		Ingen utvikling		Positiv
-2	-1	0	+1	+2

Før spørreundersøkelsen ble sendt ut til respondentene, ble det pretestet i tråd med anbefalingene fra Grønmo (2016).

Svakheten ved spørreskjemaundersøkelsen, sett fra vår studie, er at den er vinket mot evaluering av omorganisering heller enn en åpen kartlegging av ulike organisatoriske og ledelsesmessige forhold. Datamaterialet har ikke en sentral plass i vår analyse, men bidrar til en bredere forståelse av organisasjonen. Særlig de åpne spørsmålene har gitt et tilfang av

meninger og oppfattelser som har både støttet opp under analysen, og bidratt til et mer nyansert bilde.

### 3.4.3 Nasjonale føringer

I vår søken etter styringssignaler som kunne representere de nasjonale føringene innenfor sektoren foretok vi en rekke søk etter tidsaktuelle rapporter og dokumenter. Vi har i vår undersøkelse gitt Meld. St. 16 (2016-2017), heretter omtalt som meldingen, status som kilde, på lik linje med data i fra våre uformelle intervju og vårt spørreskjema. Begrunnelsen for å velge akkurat denne meldingen er at det er den nyeste tilgjengelige av styringssignal, og dermed mest tidsaktuell. Gjennom vår bearbeidelse av dokumentet har vi sidestilt meldingens innhold og mening med de uformelle intervjuene. Vi har med andre ord behandlet meldingen som en respondent.

## 3.5 Bearbeidelse av datamaterialet

### 3.5.1 Bearbeidelse av kvalitativt datamateriale

Etter intervjuene hørte vi igjennom opptakene, og startet arbeidet med transkriberingen. Vi transkriberte og hørte igjennom intervjuene flere ganger for å sikre oss at vi hadde forstått og tolket det som ble sagt på en så riktig måte som mulig. Nybegynnerintervjuere er anbefalt å ha fokus på å få frem meningsinnholdet i det som blir sagt (Kvale og Brinkmann 2009), og dette rådet har vi fulgt. Etter å ha intervjuet åtte respondenter, og transkribert elleve timer med intervju satt vi igjen med et omfattende datamateriale.

Ved bearbeidelse av Stortingsmelding 16 (2016-2017) har vi gjentatte ganger lest igjennom og systematisert innholdet. Dokumentet lister opp mange forventninger som i korte trekk oppsummerer meldingen. Forventingene ble lest av begge forskerne, deretter ble det brukt til på å diskutere hvilken innvirkning disse forventningene ville få for vår undersøkelsesenhets. Meldingen ble så lest på nytt, denne gangen med fokus på å finne de delene som omhandlet faglig ledelse. Dette gjorde vi begge to, hver for oss, for så å sammenligne funnene våre. Videre gikk vi i dybden på forventninger som gjaldt faglig ledelse, og kondenserte tekstmaterialet for å stå igjen med essensen. Denne prosessen inneholder klart element av skjønsmessige vurderinger. Vi har derfor vært møysommelig med å referere til konkrete sidetall i meldingen, se vedlegg 1 for analyseskjema av meldingen.

### 3.5.2 Bearbeidelse av kvantitative data

Resultatene fra spørreundersøkelsen er bearbeidet og analysert i regi av prosjektgruppen.

Vi har fått både det ferdig bearbeidede materialet, samt rå-filene. Da problemstillingen vår først ble endelig utviklet etter utsendelse av spørreskjema, har vi ikke sett behov for å bearbeide materialet videre selv. Fra spørreundersøkelsen har vi i hovedsak benyttet oss av svar på åpne spørsmål. Disse er systematisert etter avdelingstilhørighet, og inndelt i kategorier etter emne svarene er ment å svare på.

## 3.6 Dataanalyse

Analysen av dokumenter følger en operasjonalisering av definerte variabler. For hver av disse variablene kan vi i etterkant spesifisere en eller flere indikatorer som er klart definert og avgrenset. Dokumentmaterialet belyses på denne måten gjennom en klar og veltilrettelagt analysemetode (Brinkmann og Tanggaard 2012).

Egenarten til casestudie gjør at man kan studere et undersøkelsesobjekt i dybden over en lengre periode. Undersøkelsen har pågått i ca. et år, hvor vi har kommet tett på respondentene og datamaterialet. Nærheten til materialet fører til at de skjønnsmessige vurderingene med stor sannsynlighet ikke vil bli gjenskapt på lik måte av noen andre.

Gjennom studiet har vi vært bevisst problematikken knyttet til subjektivitet og etterprøvbarehet. Vi har gjentatt samme analyse flere ganger, med ulike tidsintervall, for å kontrollere om utfallet blir likt. Bevisstheten i seg selv har gjort oss i større grad objektive. Det har vært en fordel å være to med likestilt informasjon om undersøkelsesenheten som kunne foreta analysene. To menneskers perspektiv vil sannsynligvis være mer nyansert enn en enkelt person mening alene. Vi har utviklet et analyseskjema med kvantifisering av kvalitative data som skal gjøre det enklere for andre å etterprøve vår analyse.

### 3.6.1 Operasjonalisering

Siden vi er ute etter å studere hvordan faglig ledelse utøves i praksis, vil den avhengige variabelen være hvordan lederrollen fylles. Mens den uavhengige går på hvilke forhold – internt og eksternt – som påvirker rolleutformingene. Variablene vi har benyttet er utledet fra Strands (2007) teoretiske rammeverk for lederroller. Her har vi da valgt å bruke dimensjonene i modellen som avhengige variabler. Innenfor hvert sett av variabler har vi indikatorer som gir et mer nyansert analyseverktøy. For hvert intervjuobjekt vil vi søke å finne egenskaper som

enten er eksternt eller internt orienterte, samt formelle og uformelle. Indikatorene gir egenskapene mer dybde, og fasiliteter til et høyere presisjonsnivå i analysen av lederrollen i praksis.

Strand (2007) bygger sin PAIE modell på Quinns (1988) konkurrerende verdiers rammeverk. Vi kunne valgt å bygge direkte på Quinns (1988) modell. Modellen har blant annet fordelen av at den kommer med en ferdig operasjonalisert og standardisert spørreundersøkelse, med en oppskrift på hvordan man skal kvantifisere kvalitative data. I vår case har vi i stedet valgt PAIE-modellen. Grunnen til dette er at vi selv ønsket å operasjonalisere og kvantifisere kvalitative data. Dermed har vi valgt å fokusere på spørsmål som omhandler deres lederroller, hvordan de selv oppfatter den, hva som preger den, hva tiden brukes til og hvor de føler at de ikke strekker til. Ut i fra dette har vi gjentatte ganger skjønnsmessig kartlagt lederprofilene deres inn i PAIE.

Analysemodellen med utgangspunkt i Strand sitt PAIE-rammeverk, ser slik ut:

Tabell 3 - Analysemodell basert på PAIE

	Formelt	Uformelt
Eksternt	<p><b>Pådriver</b> (Produktivitet, resultat, virkning)</p> <p><b>Dirigent</b> (Retning, målklarhet, planlegging)</p>	<p><b>Innovatør</b> (Innovasjon, tilpasning, endring)</p> <p><b>Mekler</b> (Ytre støtte, ressurstilegnelse, vekst)</p>
Internt	<p><b>Overvåker</b> (Informasjonsstyring, dokumentasjon)</p> <p><b>Koordinator</b> (Stabilitet, kontroll og kontinuitet)</p>	<p><b>Hjelper</b> (Deltakelse, åpenhet, diskusjon)</p> <p><b>Rådgiver</b> (Oppslutning, moral, utvikling)</p>

Operasjonaliseringsprosessen var både krevende og læringsrik. Diskusjonene har vært mange i forhold til hvordan vi skulle kunne legge til rette for størst mulig grad av etterprøvbare gitt



kvalitative data. Målet med analysemodellen er å kunne identifisere og differensiere lederrolleprofiler, for videre å kunne drøfte variasjoner i mellom respondentene våre.

Etter operasjonalisering av variabler og utvikling av analyseskjema, har vi systematisk og gjentakende gått igjennom det kvalitative datamaterialet og fortettet meningene som materialet inneholder. I følge Kvale og Brinkmann (2009) er denne formen for tekstkondensering en hensiktsmessig fremgangsmåte når datamaterialet er stort og komplekst. Vi har under datainnsamlingen og databearbeidelsen avholdt og transkribert ca. 11 timer med intervju. For å gjøre omfanget av materialet håndterlig har vi da komprimert lange setninger, og gjengitt den umiddelbare meningen med få ord.

Videre har vi kodet meningsfortetningen, med utgangspunkt i indikatorene i fra analysemodellen vår. Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt/setning med henblikk på senere å kunne identifisere uttalelse (Kvale og Brinkmann 2009). Hver indikator fikk tildelt en farge, hvor hver meningsfortetning vi hadde funnet relevant for problemstillingen, ble kodet med den fargen meningen best falt inn under i analysemodellen. For hver respondent som skulle kartlegges, har vi gjennomført denne kodingen tre ganger. Replikasjonene er begrunnet i kontroll av skjønnelementer knyttet til meningsfortetning og koding av kvalitativt datamateriale. For å sikre at vi i størst mulig grad var konsistente i vår analyse av datamaterialet, valgte vi å gjenta analysene med noen ukers mellomrom for å se om vi fikk store avvik fra gang til gang. Noen få variasjoner ble avdekket, men jevnt over ble meningene kodet konsistent.

Ved å fortette meningen fra transkriberingen kan man risikere å tillegge utsagn en annen mening enn hva respondenten selv i utgangspunktet hadde. Dette har vi forsøkt å kompensere ved å sende ut store deler av det fortattede materialet til godkjenning fra respondentene. På tross av at vi har arbeidet systematisk for å sikre konsistens og etterprøvbarehet, vil en aldri kunne garantere at det ikke har forekommet ubevisste skjønsmessige vurderinger. Det vil alltid være en risiko for at en annen forsker, gitt det samme materialet, hadde kunnet kommet frem til en annen kategorisering.

### 3.6.2 Kvantifisering av kvalitative data

Hvert intervjuobjekt ble analysert uavhengig av de andre. Etter at alle fire var analysert ferdig første gang, vurderte vi hvordan vi best kunne fremstille likhetene og variasjonene som ble avdekket. For fremstillingsformål hadde vi behov for å kvantifisere kvalitative data. I følge Patton (2015) er det to vanlige strategier for å oppnå dette: 1) deling og 2) telling. Deling

innebærer at man gir utsagn karakteren 0 dersom det ikke er relevant i sammenhengen man ser det i. Er utsagnet relevant gir man det karakter 1. Telling går ut på å telle antall meninger, eller elementer hver respondent uttrykker (Patton 2015). Vi har valgt å bruke telling som strategi for å kvantifisere kvalitative data.

Hvert intervjuobjekt hadde varierende antall meninger som var kodet i henhold til analyseskjema, så et rent 1:1 forhold var lite hensiktsmessig. Omfanget av analyserte forventninger opp mot meningsfortetninger av mellomledernes intervju viste at det kunne være hensiktsmessig om alle rolleprofilene totalt maks kunne få 10 poeng. Dermed fikk momentene fra meningsforteningene følgende vektning:

Tabell 4 - Kvantifisering av kvalitative data

	Stortingsmelding	Dekan 1	Dekan 2	Dekan 3
<b>Antall momenter</b>	20	10	5	5
<b>Vekting i PAIE</b>	1:2	1:1	2:1	2:1

Antall moment som er medtatt i kategoriseringen varierer i fra respondent til respondent. Det kan være flere årsaker til dette. Enkelte respondenter kan være mer ordrik enn andre. Denne faktoren er forsøkt dekt inn ved å fokusere på helhetsoppfatningen av lederrollen etter intervjuet, for å søke å se om noen moment har overlappet hverandre. Vektingen av momentene kan for enkelte se tilfeldig ut. Hovedfokuset i vår kategorisering har vært på den enkeltes profilutarbeidelse. Vektingen av poeng er kun foretatt for å kunne fremstille en sammenligning av profilene. Dermed vil ikke vektingen ha innvirkning på den enkeltes ledelsesprofil, men vil kunne påvirke sammenligningsgrunnlaget.

Videre har blant annet Patton (2015) tatt til orde for å beholde kvalitative data som kvalitative data. Han mener at man ved å gjøre det demonstrer integritet, at det forsterker formidlingen av et kvalitativt forskningsdesign og man unngår å bli kritisert for at nummer er enkle å manipulere. Han kan ha rett i mye av dette. Våre respondenter har svart kvalitativt ved å benytte seg av sitt vokabular for å uttrykke meninger og refleksjoner. Vi kan se de problematiske sidene ved å sette tall til disse meningene. Samtidig vil vi her understreke at det viktigste i vår analyse av lederroller har vært deres fremstilling av rollen, ut i fra det kvalitative materialet. Kvantifiseringen blir brukt som verktøy for å visualisere og sammenfatte innholdet i det kvalitative materialet.

### 3.6.3 Dokumentanalyse

I følge Repstad (2007) er dokumentanalyse en metode hvor man gir en tekst status som kilde eller data for selve undersøkelsen, på lik linje med transkriberte intervju o.l. (Repstad 2007, 103). Analysemetoden kan defineres på følgende måte: «Content analysis is a research technique for making replicable and valid inference from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use» (Krippendorff 2004).

Vi har i vår undersøkelse gitt Meld. St. 16 (2016-2017) status som kilde, på lik linje med data i fra våre uformelle intervju og vårt spørreskjema. Vi har gjentatte ganger lest meldingens innhold, og forsøkt å dra ut essensen av hvilke føringer den legger for faglig ledelse. I følge Repstad (2007) er en metode å gjøre dette på å foreta en diskursanalyse. Analysemetoden er en fellesbetegnelse på «ulike tilnæringsmåter der man studerer tekster i sammenheng med deres kontekst, med tanke på hva slags meninger som uttrykkes og hvilke retoriske hjelpemidler de uttrykkes gjennom» (Repstad 2007, 108). Ved en diskursanalyse må man passe på at man ikke bidrar aktivt til å konstruere samfunnsforhold, men i størst mulig grad passivt beskrive dem. Analyseformen har et avslørende preg og «søker å vise hvordan bestemte forestillinger tas for gitt og forsterkes gjennom en diskurs, eller hvem som regulerer hva som er relevant og sant innenfor diskursen» (Repstad, 2007, 108).

Vår analyse av meldingen er foretatt i kontekst definert som spørsmål om faglig ledelse i akademia og en søken etter å se hvilke føringer og forventninger som vektlegges, og hva som signaliseres som viktig fra myndighetene. Videre er meldingen satt opp imot de lokale ledelsesprofilene for å se hvilke spenninger som foreligger mellom nasjonale føringer og lokal praksis.

Vi ser at det kan reises kritiske spørsmål til at Meld. St. 16 (2016-2017) tillegges så stor vekt, og at man ville fått et annet analyseresultat om man inkluderte andre policydokumenter. Vi ser denne kritikken som relevant, og har i første rekke kapasitetsmessige forhold som begrunnelse. I tillegg ligger det et positivt argument for å velge det nyeste og mest aktuelle styringssignalet i sektoren. Det betyr en synkronisering av data: Vi får de lokale lederes selvforståelse presentert i samme tidsvindu som nasjonale styringssignaler artikuleres gjennom Meld. St. 16 (2016-2017).

### 3.7 Datakvalitet

Grønmo (2016) sier at datainnsamlingen er en prosess, hvor man samler inn data for å kunne svare på en problemstilling. Vi er opptatt av at dataene skal ha så god kvalitet som mulig, og han sier at dette må ses i sammenheng med hva man ønsker å belyse. Dette gjør at kvaliteten til samfunnsvitenskapelige data ikke kan vurderes på et generelt grunnlag. I følge Repstad (2007) bør datainnsamling, bearbeidelse, dataanalyse og fortolkning av data alle være med i vurderingen av forskningens kvalitet.

For å vurdere kvalitet er reliabilitet og validitet to viktige kriteriene. I følge Grønmo (2016) er det noen forutsetninger som burde være på plass for å ha god kvalitet på datamaterialet.

Dataene skal i størst mulig grad representere faktiske forhold og sann informasjon. Datamaterialet må være basert på prinsippene for forskningens sannhetsforpliktelse. Datainnsamlingen må bygge på vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk, utvelgelsen av enheter må gjennomføres på en forsvarlig måte, utvelgelsen av informasjonstyper må utføres på en systematisk måte og gjennomføringen av datainnsamlingen må foregå på en forsvarlig måte (Grønmo 2016, 261).

Det å ha et bevisst forhold til hvordan intervjuet gjennomføres er avgjørende for kvaliteten på datamaterialet. Det at intervjuet hverken blir for kort eller for langt er en faktor, lengden på intervjuet skal være slik at man får informasjonen som man trenger, men ikke mye tomprat. Her er det viktig å ha klart for seg hva man skal spørre om, hvordan og hvorfor man spør. Vi var bevisste på å søke etter å stille åpne spørsmål som ikke var ledende. Og gi rom for lengre svar fra respondenten, med oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann 2009) nevner dette som noen viktige kvalitetskriterier for et intervju.

Kvale og Brinkmann (2009) nevner i boken *Det kvalitative forskningsintervju* at kvaliteten på intervjuet diskuteres ofte, men kvaliteten på transkripsjonen ikke får samme oppmerksomhet. Som Kvale og Brinkmann (2009) sier er det ikke ukomplisert å transkribere, og det er en fortolkningsprosess hvor forskjellene mellom talespråk og skriftspråket kan by på utfordringer.

#### 3.7.1 Validitet

Kvale og Brinkmann (2009) omtaler validitet i samfunnsvitenskapen som hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det som skal undersøkes, altså undersøkelsens gyldighet.

Når man skal vurdere gyldighet er det nødvendig med systematiske og kritiske drøftinger av hvordan man undersøker, samler inn data og hvilke data man har. Gjennom studiets progresjon har vi stadig diskutert om metodene vi har valgt er egnet for å samle inn dataene vi ønsker. Vår casestudie har benyttet uformelle intervju, dokumentanalyser og spørreundersøkelser for å samle inn data som bidrar til å besvare problemstillingen.

Oppfatningen er at det er samlet inn tilstrekkelig relevant data for å kunne belyse problemstillingen. Man kunne alltid hatt mer. Her henvises det til teorien om rasjonelle valg, hvor man aldri vil kunne ha perfekt informasjon, søken etter data må ha en ramme (Aakvaag 2008). Studien kunne ha utvidet utvalget for dokumentanalyse, og fått med flere relevante dokumenter som kunne representert nasjonale føringer. Vi kunne også valgt å intervju mellomlederne i ulike situasjoner, for eksempel gruppeintervju og vi kunne forsøkt å finne arenaer som ga oss et større innblikk i avdelingenes indre liv. Likevel anser vi at metodene som er benyttet, innenfor rammene en masteroppgave gir, har gitt oss tilstrekkelig med relevant data.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om påliteligheten av datamaterialet som samles inn. Denne påliteligheten avhenger ifølge Grønmo (2016) av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet og hvordan man gjennomfører datainnsamlingen, og kommer til uttrykk ved at man kan gjenta datainnsamling om samme fenomen å få identiske data.

I praksis kan det være utfordrende å gjennomføre datainnsamling i tråd med reliabilitetskravet ovenfor, og da spesielt om man benytter seg av kvalitativmetode. Noe av grunnen til dette er at de forhold og omstendigheten man ønsker å undersøke stadig er i endring, slik som i vår kontekst (Grønmo 2016). En annen er at begrepet er utviklet med tanke på kvantitativ metode, ikke kvalitativ (Repstad 2007). I tillegg til omorganisering av deler av virksomheten i 2014 har de hatt flere lederskifter, og en opphetet og delvis opprivende fusjonsdebatt som har skapt splittelser innad i organisasjonen. Dermed kan respondentene bli farget av utenforliggende faktorer både bevisst og ubevisst som gjør at man ikke entydig og bastant vil kunne konkludere med høy reliabilitet. Etterprøvarheten er utfordrende å opprettholde i en slik kontekst. Vi lagt ned et grundig arbeid i operasjonaliseringen og kvantifiseringen av vårt kvalitative materiale, med det formål å la andre sette seg inn i metoden bak våre vurderinger. Vi har også valgt å legge ved analyseskjemaene for lederprofilene, slik at de underliggende

data for profilene er åpent tilgjengelig for de som måtte ønske å etterprøve arbeidet vi har gjort..

En annen grunn til at høy reliabilitet kan være vanskelig å ivareta, mener Grønmo (2016) er at kvalitative undersøkelsesopplegg kan bli for komplekse eller for fleksible til at man kan gjenta datainnsamlingen på nøyaktig samme måte en gang til. I forhold til den kvalitative delen av vår casestudie har vi tilpasset intervjuguiden vår til respondentene.

Referanserammen ble holdt konstant, men variasjoner vil alltid være til stede i kvalitativ metode.

Ved vurdering av reliabilitet foreligger det forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. I kvantitative metoder handler det mye om hvordan måleinstrumentene fungerer. Men i kvalitativ metode blir dette en subjektiv vurdering som er avhengig av forskers analyser og fortolkninger av data underveis i datainnsamlingen (Grønmo 2016). Gjennom prosessen har vi vært bevisste på å ha en objektiv holdning i all datainnsamling. Subjektive refleksjoner og meninger har vi holdt utenom datainnsamlingskonteksten, men gitt den desto mer rom og tid i analysedelen. I kvalitativ metode foregår disse forskningsstegene delvis parallelt. Vår oppfatning er at våre respondenter ikke har klart å oppfatte noen av våre synspunkter som har påvirket deres svar.

Så langt det går med en kvalitativ tilnærming er inntrykket av reliabiliteten i forskningen er god.

## 3.8 Etiske refleksjoner

### 3.8.1 Personopplysninger

Det er ikke samlet inn data som er direkte personidentifiserende. Oppgaven inneholder derimot indirekte personidentifiserende opplysninger som kan gjøre det mulig å gjenkjenne respondentene gjennom kombinasjon av bakgrunnsopplysninger. Eksempel på dette er yrke, stillingsprosent og avdelingstilhørighet. Verken undersøkelsesenheten, dekanene eller avdelingene omtales med navn, og det kreves inngående kjennskap til undersøkelsesenheten for fullt ut å kunne identifisere personene i undersøkelsen. Vi har likevel tatt med anonymiseringen som eget punkt i våre etiske refleksjoner.

### 3.8.2 Anonymisering

Oppgaven har en utfordring i forhold til å anonymisere respondentene. Med fire dekaner, to rektorer og to administrerende direktører kan de la seg gjenkjenne, under små forhold. Denne problematikken har vært diskutert med respondentene, og vi har latt alle respondentene få ta en sitatsjekk og komme med tilbakemeldinger på bruk av deres meninger og utsagn før publisering av oppgaven. Dette sikrer ikke anonymisering, men sørger for at alle respondentene har fått en mulighet til å gi oss tilbakemelding om de ønsker å stå inne for det de har sagt eller ikke. Noen respondenter har moderert sine muntlige utsagn, da de mente det fikk en for hard eller annen mening på papir. Jevnt over er sitat og meninger godkjent slik som de står. Ingen sitater i denne oppgaven er benyttet uten godkjenning fra respondenten selv.

Dekanene synes å være innforstått med at anonymisering innenfor undersøkelsenheten ikke er realistisk. Oppgaven har likevel blitt anonymisert slik at lesere som ikke har inngående kjennskap til vår aktuelle Høgskole ikke har mulighet til å identifisere personene i undersøkelsen.

### 3.8.3 Informerte respondenter

Ved uformelle intervju startet vi intervjuet med å presentere oss, og informere om arbeidet til prosjektgruppa og hvilken vinkling masteroppgaven var ment å ha. De ble da informert om at vi skulle skrive om strukturen rundt mellomledernivået i organisasjon før og etter omorganiseringen. Problemstillingen har endret seg siden den gang, uten at vi har gått tilbake og informert respondentene om endringen. Dette kan problematiseres, samtidig som vi kan forsvare det med at spørsmålene som ble stilt, mot de vi ville stilt med den nye problemstillingen stort sett sammenfaller. Vi søker fortsatt å se på strukturen rundt mellomledernivået i organisasjon, men omorganiseringen er ikke lenger et hovedmoment. Det er byttet ut med faglig ledelse og nasjonale føringer. Den faglige ledelsen var et element i den opprinnelige problemstillingen, men har fått en mer fremtredende rolle etter hvert som oppgaven har utviklet seg.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut sammen med et brev som informerte respondentene om hva vi skulle undersøke, og hvorfor vi ønsket å undersøke det. Brevet inneholdt også et kort sammendrag av endringene som har funnet sted som følge av omorganiseringen.

Spørreundersøkelsen fokuserte på omorganiseringen generelt, og ikke faglig ledelse spesifikt. På tidspunkt for utsending var ei heller vår endelige problemstilling klart formulert. Dermed

kan det tenkes at noen av undersøkelsens respondenter vil reagere på en påstand om at de hadde full informasjon. Det legges likevel til grunn at de hadde tilstrekkelig informasjon for å ta et informert valg om hvor vidt man skulle delta i undersøkelsen.

## 4 Analyse og presentasjon av sentrale funn

«Faglig ledelse er bindeleddet mellom det kreativt faglige og den strukturelle universitetsorganisasjonen» (Digernes 2010). I følge denne definisjonen innebærer faglig ledelse å bygge bro mellom ulike deler av en organisasjon. Den faglige ledelsen skal styre den samlede kompetanse på en hensiktsmessig måte for fellesskapet, men også for autonome enkeltindivid. Den skal motivere, koordinere og kommunisere. Vi starter med hvilke forventninger til faglig ledelse kan avledes av statlige styringssignaler.

### 4.1 Nasjonale føringer

Kunnskapsdepartementet har etatsstyringsansvar for statlige universiteter og høyskoler, heretter omtalt som akademiske organisasjoner. Med etatsstyring menes aktiviteter av faglig og administrativ art for å følge opp og koordinere resultat og oppgaveløsning (Kunnskapsdepartementet 2016, 88). En slik aktivitet kan være å gi politiske signaler, heretter omtalt som styringssignaler.

De ti siste årene har det kommet flere relevante rapporter og stortingsmeldinger som omhandler høyere utdanning (Kunnskapsdepartementet 2016, 125)

Tabell 5 – Policydokumenter som omhandler høyere utdanning i perioden 2008-2017

Årstall	Navn på rapport/stortingsmelding
2008	Sett under ett – ny struktur i høyere utdanning
2009	Kvalifikasjonsrammeverk for høyere utdanning
2009	Læreren
2012	Utdanning for velferd – samspill i praksis
2015	Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform for høyere utdanning
2016	Fagfolk for fremtiden – fagskoleutdanning
2017	Kultur for kvalitet i høyere utdanning



Oversikten viser at det i periode har kommet i alt sju aktuelle dokumenter. Vi har avgrenset statlige styringssignaler til å gjelde Stortingsmelding 16 (2016-2017) – Kultur for kvalitet i høyere utdanning. Meldingen representerer dagens aktuelle forventninger i fra nasjonale myndigheter. Formålet er å foreta en tversnittanalyse som sier noe om tidsaktuelle forventninger til faglig ledelse i akademia, ikke hvordan forventningene har utviklet seg over tid.

Meldingen omhandler en rekke styringssignaler til utdanningssektoren om kvalitet i høyere utdanning. Det påpekes at det ikke finnes en enkel oppskrift for å utvikle kvalitetskultur. Samtidig listes det opp en rekke tiltak og krav som skal bidra til å forbedre kvaliteten. Meldingens forord fremhever at «denne meldingen også er en klar invitasjon til universitetene og høyskolene om å ta en lederrolle». Målet med meldingen uttrykkes slik:

En god balanse mellom tillit og kontroll er premisset for styring av universiteter og høyskoler. Myndighetene må ha en tydelig rolle i utviklingen av de overordnede målene for utdanningsvirksomhetene, kunne følge med på at disse målene nås, vurdere behov for endringer og se til at utbyttet for studentene og samfunnet er godt nok. I lys av universitetene og høyskolenes faglige frihet og ansvar retter denne stortingsmeldingen i all hovedsak konkrete forventninger til universitetene og høyskolenes eget arbeid med utdanningskvalitet. Regjeringen vil bevege arbeidet med utdanningskvalitet gjennom å myndiggjøre og støtte institusjonenes eget arbeid.

(Kunnskapsdepartementet 2016, 22)

Meldingens understrekning av sektorens lederrolle gir grunnlag for å identifisere nasjonale styringssignaler når det gjelder forventninger til faglig ledelse. Videre oppgir meldingen fem styringsparameter som skal sikre måloppnåelse om høy kvalitet i utdanning og forskning: (1) gjennomføring av bachelor- og mastergradsstudier, (2) gjennomføring av ph.d-utdanningen, (3) studentenes studieinnsats (heltidsstudenten) og tilfredshet, (4) vitenskapelig publisering per faglige årsverk og (5) EU-samarbeid (Kunnskapsdepartementet 2016, 90).

Forventningene er kategorisert etter Strands (2007) dimensjoner: Internt og eksternt, og etter lite og mye formalisering. Strands (2007) nøkkelord knyttet til hver rolle har vært veiledende i vår kategorisering. For å illustrere hvordan vi har plassert forventninger i dimensjonen formelt/uformelt presenteres et eksempel:

Forventning: «Studieprogramledelse med tydelig mandat og tilstrekkelig strategisk handlingsrom til å sørge for helhet og sammenheng i studieprogrammene»

(Kunnskapsdepartementet 2016, 83). Første tanke er at dette er en internt rettet forventning,

da dette handler om intern fordeling og utnyttelse av ressurser. Men går man inn i PAIE og ser på hva som karakteriserer rollene, finner vi her at det legges opp til at studieprogramledelsen må være pådrivere og gi retning for sine studieprogram. For å sikre mandat og tilstrekkelig strategisk handlerom må noen formelle forutsetninger være til sted i organisasjonen. Dette vil da gi en høy formaliseringsgrad. Dermed blir denne forventningen kategorisert i produsentområdet av modellen. Videre i oppgaven er funnene delt inn i kategoriene internt og eksternt. For fullstendig kategorisering av forventningene se vedlegg av analyseskjema.

#### 4.1.1 Internt orienterte forventninger

«Kvalitet i høyere utdanning oppstår ikke gjennom vedtak i stortinget eller regjeringen. Det er universitetene og høyskolene som må ta det største ansvaret» (Kunnskapsdepartementet 2016, forord). Meldingen uttrykker en forventning om at alle nivå i organisasjonen tar et tydelig strategisk ansvar for kvaliteten i egen utdanning og plasserer ansvar på ledere og det faglige fellesskapet:

Det aller viktigste er at fremragende undervisning ikke kan være ansvaret til den enkelte pedagogiske ildsjel. Nei, utdanningskvalitet må både være et lederansvar og et fellesansvar for fagmiljøene.

(Kunnskapsdepartementet 2016, forord)

Meldingen framhever at sektoren har et fortrinn i det at de tilbyr utdanning og driver med forskning og innovasjon. Fortrinnet må nyttiggjøres i større grad enn i dag, ved å tilby mer forskningsbasert utdanning (Kunnskapsdepartementet 2016, 81). Det innebærer at undervisning og læring baseres på forskning om hva som gir god læring og «at de faglige ansatte bruker sin forskerkompetanse til å utvikle og forske på studieprogrammene, undervisningen og studentenes læring». De faglige ansatte i organisasjon pekes ut som viktig i forhold til å skape aktuelle, treffende og kritiske måter å kombinere undervisning og forskning (Kunnskapsdepartementet 2016, 45). Meldingen poengterer her at flertallet i dag får forskningsbasert utdanning, men ser likevel forbedringspotensialet for å forsterke denne kombinasjonen ytterligere. En viser også til at tilbakemeldinger i fra faglige ansatte er at de ikke har tilstrekkelig med tid til å videreutvikle undervisning basert på ny forskning (Kunnskapsdepartementet 2016).

Det forventes en god og effektiv utnyttelse av personalets samlede kompetanse (Kunnskapsdepartementet 2016, 78):

Det er en lederforpliktelse å sørge for god og effektiv oppbygging og utnyttelse av personalets samlede kompetanse. Institusjonsledelsen trenger instrumenter for å utvikle en personalpolitikk som bidrar til at institusjonens strategier for samfunnsoppdraget nås, og at de ansatte har gode arbeidsvilkår.

(Kunnskapsdepartementet 2016, 72).

Ambisjonene synes her å være at ledelsen har oversikt over den samlede kompetansen, og verktøy nok til å kunne allokere kompetansen dit den gir best mulig ressursutnyttelse for institusjonen. I dette ligger viktigheten av at man ser hver enkelt, og kjenner til deres ønsker og personlige drivkrefter. Videre fremheves at personalets kompetanse samlet sett må være på et tilstrekkelig faglig nivå, samt at det faglige personalet har god kontakt eller erfaring fra praksisfeltet, for å kunne sikre forskningsbasert utdanning (Kunnskapsdepartementet 2016, 76).

En kvalitetskultur må baseres på en felles forståelse av praksis, normer og standarder for kvalitet. Her presiseres det at ledelsen må stimulere til engasjerte fagansatte, og bygge sterke kollegiale fellesskap. Samtidig er faglig frihet fremhevet som viktig for å kunne gi en god utdanning (Kunnskapsdepartementet 2016, 17). Kollegaveiledning blir ansett som vesentlig for å kunne styrke kvalitetskulturen. Det blir forventet at denne formen for veiledning blir brukt i større grad enn i dag, og at det prioriteres i ressursfordelingen internt (Kunnskapsdepartementet 2016, 22).

Essensen i de interne forventningene er at ledelsen skal stimulere til større samspill mellom de ulike aktivitetene i organisasjonen hvor man drar synergier fra de ansattes samlede kompetanse. Det skal bygges bro mellom forskning og utdanning for å på den måten tilby tidsaktuelle utdanningstilbud og aktuelle forskningsmiljø, samt å skape et sterkt kollegialt fellesskap med engasjerte fagansatte. Samlet sett kan meldingen leses som en forventning om sterkere intern styring og økt betydning av ledelse.

#### 4.1.2 Eksternt orienterte forventninger

Eksterne forventninger er hovedsakelig rettet mot samarbeid og samhandling mellom samfunn, næringsliv og utdanningssektoren. Det anses som viktig med nære relasjoner mellom lokale akademiske fagmiljø og næringslivet. Meldingen påpeker at dette ikke bare gjelder på institusjonsnivå, men at det også på studieprogramnivå er viktig for å sikre relevante utdanninger. God dialog understrekes. «Samfunnskontakten må i større grad bli en integrert del av de overordnede strategiene og kvalitetsarbeidet på institusjonene» (Kunnskapsdepartementet 2016, 60). I alt tjuefire eksempler presenteres på ulike

samarbeidsformer med arbeidslivet, hvor blant annet klyngesamarbeid, bransjeråd, seminarer og studentoppgaver med reelle problemstillinger i fra næringslivet løftes frem (Kunnskapsdepartementet 2016, 62)

Akademiske organisasjoner skal i større grad samarbeide med eksterne interessenter, og øke fokuset på å se utenfor landets egne grenser i sin søken på ny kunnskap.

Internasjonalt samarbeid som involverer hele kunnskapstriangelet; utdanning, forskning og arbeidsliv, øker kvaliteten i utdanningen, og gir kompetanse og ferdigheter som er avgjørende for omstillingen av norsk næringsliv. Det er et stort potensial for økt innovasjon i og gjennom internasjonalt samarbeid.

(Kunnskapsdepartementet 2016, 61)

I dette ligger også forventninger om at man stimulerer til økt studentutveksling, både til og fra Norge. «Mangfoldet utgjør en verdi som kan utnyttes for å forbedre utdanning»

(Kunnskapsdepartementet 2016, 31). Styringssignalene er tydelig på at akademisk frihet

kommer med et akademisk ansvar. Ansvaret til de akademiske organisasjonene blir å

kartlegge hvilken type kompetanser og kunnskaper som samfunnet vil etterspørre

(Kunnskapsdepartementet 2016, 22). «Hvordan kan man sikre at studentene vil være

innovative, attraktive og produktive arbeidstakere som er med på å forme samfunnet også om 20 og 30 år?» stiller meldingen spørsmål ved i sitt forord.

Samarbeid på tvers i sektoren pekes på som viktig, og regjeringen kunngjør i meldingen at opprettelse av en nasjonal konkurransearena for utdanningskvalitet vil bidra til å spre god utdanningspraksis, og gi utdanning generelt mer prestisje. Arenaen bygger blant annet videre på ordningen med Senter for Fremragende Utdanning (SFU), men er ment å favne bredere enn dagens ordninger. «Arenaen skal finansiere prosjekter som stimulerer til systematisk utviklingsarbeid for å heve kvaliteten i høyere utdanning» (Kunnskapsdepartementet 2016, 83-84). Konkurransearenaen vil legge vekt på «samspill med arbeidsliv, internasjonalisering, studentinvolvering og studentaktiverende undervisning samt digitalisering». Videre presiseres det at det er på de store og brede utdanningsområdene det vil være viktigst å stimulere til økt kvalitet, da det vil gi effekt for flest studenter (Kunnskapsdepartementet 2016, 85).

Samlet sett formidler meldingen et krav om at utdanningsinstitusjonene med et kritisk øye skal vurdere kvaliteten og relevansen i sin egen virksomhet. «Samvirke med samfunnet for å sikre praksisnærhet og relevans i utdanningene aktualiserer en diskusjon om vi har et optimalt

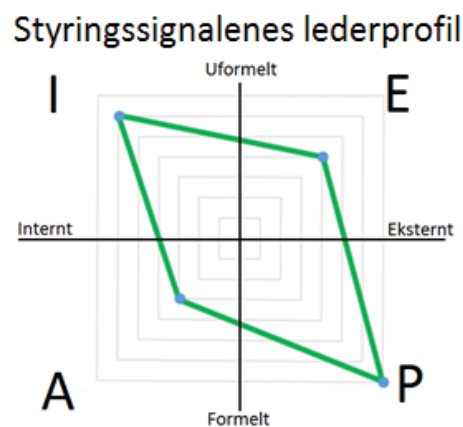
karrieresystem» (Kunnskapsdepartementet 2016, 76). Studieprogrammene må i større grad utvikles i tråd med samfunnets behov. Relevans er et av flere styringsparameter som skal sikre at mål om forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling nås.

Styringsparameter for relevans er andelen mastergradskandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (Kunnskapsdepartementet 2016, 90).

Essensen i eksterne forventninger er at det skal bli mer samarbeid og samhandling mellom næringsliv, samfunnet og sektoren, både nasjonalt og internasjonalt. For å tilrettelegge har meldingen lansert verktøy som økt overvåking av måloppnåelse og økt konkurranse om ressurser innad sektoren.

#### 4.1.3 Styringssignalenes lederprofil

Forventningene er operasjonalisert (se vedlegg 1 for analyseskjema), og plassert inn i Strands (2007) PAIE-modell. Hensikten er å søke og se mønster i hvilken type lederroller sentrale styringsmakter vektlegger i sine forventninger.



*Modell 1- Lederprofil nasjonale føringer*

Profilen til Meld.St 16 viser både eksternt og internt fokus. Forventningene krever ulike typer lederroller. Som figuren viser, legges det størst vekt på produsentrollen, som man gjerne finner i en ekspertorganisasjon. Fokuset er i stor grad på produktivitet, mål og retning. Funnet harmonerer godt med Strands (2007) påstand om at det er produsentrollen som er best egnet i en ekspertorganisasjon. Rollen bærer i utgangspunktet preg av mye administrativ styring, men den rommer mer enn det. Herunder er også den kollegiale lederrollen som omhandler faglig veiledning og utvikling. Dette finner vi igjen i forventningen om kollegaveiledning og oppbygging av det kollegiale fellesskap (Kunnskapsdepartementet 2016).

I tillegg til å score høyt eksternt, blir det også vektlagt interntrettede kvaliteter som å være rådgiver og hjelper. Dette faller inn under integratorrollen, som typisk passer godt i en gruppeorganisasjon med uformelt lederskap. Legitimitet i lederskapet blir i både gruppeorganisasjoner og ekspertorganisasjoner viktigere enn legalt lederskap. Legal ledelsesmakt alene vil ikke være nok for å kunne lede i academia. Profesjonskompetansen og status er avgjørende.

Vi ser at forventningene også vektlegger evnen til innovasjon, endring og vekst, men at den er vektlagt i betydelig mindre grad enn produsent og integratorrollen. Det legges minst vekt på administratorrollen, noe som kan tyde på at det foreligger noen grunnleggende antakelser om at institusjonene har kontroll og dokumentasjon på plass. En annen forklaring kan være at å etterspørre mer regler og kontroll kan fremstå som byråkratiserende og politisk ukorrekt. Men det er bare et spørsmål fra vår side.

Samlet sett kan det synes som myndighetene ønsker mer av alle gode ting. Faglige ledere skal både sørge for dynamisk samspill internt og eksternt i mellom ulike interessenter og hensyn, særlig når det gjelder forholdet mellom utdanning og forskning. Bruken av kvalitetsbegrepet kan problematiseres. Blir kvalitet her brukt på en så omfattende måte at det blir et moteord uten substans?

## 4.2 Lokal praksis

Høgskolen er delt i tre avdelinger som ledes av hver sin dekan. I denne delen vil vi først presentere funn i fra undersøkelsen av avdelingenes egenart for å belyse den lokale konteksten for de tre dekanene. Deretter presenteres de tre lederrolleprofilene.

### 4.2.1 Avdelingenes egenart

I innledningen betegner vi Høgskolen som en ekspertorganisasjon, mer spesifikt som en organisasjon innen academia. Strand (2007) sier at man kan oppleve at undergrupperinger i en organisasjon tar en annen organisasjonsform enn hovedorganisasjonen. Siden vi ser på mellomledere ved Høgskolen og disse leder hver sin avdeling, har vi analysert hvilke særtrekk de forskjellige avdelingene har. Dette skal så knyttes opp mot behovet de forskjellige avdelingene har for lederroller.

Selv om hovedstrukturen er nogen lunde lik ved de tre avdelingene foreligger det forskjeller i mellom avdelingene som kan ha betydning for hvilken lederrolle som vil fungere best hos den

enkelte avdelingen. Avdelingenes egenart beskrives med grunnlag i våre primærdata (intervju- og spørreundersøkelsene) samt nylig gjennomførte organisasjonsanalyser av Høgskolen. Til sammen blir det en helhetlig vurdering som utgjør grunnlaget for oppgavens avdelingskarakteristika.

#### 4.2.1.1 Avdeling 1

Avdeling 1 er regnet som den største avdelingen ved Høgskolen. Målt i antall studenter er den nest størst, men med flest ansatte. Avdelingen har ansvar for to profesjonsutdanninger og har relativt kort tradisjon når det gjelder forskning sammenlignet med de andre avdelingene. I denne sammenheng er Avdeling 1 den som har minst grad av ekstern finansiering.

Avdelingen er i positiv utvikling med tanke på førstekompetanse, undervisning og forskning (Spilling et al. 2016).

Den avdelingsspesifikke organisasjonsformen bærer preg av profesjonsutdanningsprofilen. Rektor 1 forklarer det slik: «Man er vant til å være mer styrt. Det ligger i utdanningen, men vi er jo også vant til å være handlende og løsningsorienterte mennesker.» Videre sier han at avdelingen er disiplinert. Avdeling 1 bærer preg av en formell organisering med flere nivåer og stor grad av spesialisering.

De ansatte fremhever at det å bli sett av ledelsen har stor betydning for arbeidsinnsatsen (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2016). Studielederne ved Avdeling 1 benyttes på en annen måte enn ved de to andre avdelingene. De jobber både mot studenter og fagansatte, er pådrivere for utvikling av kvalitet i undervisning og videreutvikling av utdanning. I motsetning til studieledere ved de andre avdelingene definerer Avdeling 1 en stillingsressurs til dette arbeidet, og gir undervisningslette for å gjøre rom for studieledelse (Utdanningsprofilutvalget 2017).

Rektor 2 har inntrykk av at Avdeling 1 er preget av mer felles prosesser gjennom personalmøter og kollektive prosesser, noe som er mer uformelt. I forhold til Strand (2007) sin inndeling av organisasjonsformer har Avdeling 1 en hybridorganisering med trekk fra både byråkrati og gruppeorganisering; Vi finner hierarki og standardisering, men også møter og prosesser som involverer hele avdelingen. Hva kreves det av lederrollen å balansere særtrekkene ved byråkrati og gruppe? Kontroll versus det å slippe opp? Kan det tenkes at det er et tegn på den kollegiale delen av produsentrollen?

#### 4.2.1.2 Avdeling 2

Avdeling 2 regnes som den minste avdelingen ved Høgskolen, men er den største målt i antall studenter. Avdeling 2 og 3 var fra 1969 til 1994 en egen distriktshøgskole (DH), før de i 1994 ble slått sammen med Avdeling 1. Avdeling 2 er en ung avdeling, og har kun eksistert i 3 år. Frem til 2014 utgjorde Avdeling 2 og Avdeling 3 en samlet avdeling, med felles dekan.

Avdelingen har et omfattende studietilbud og stor bredde, men har færrest ansatte. Når det gjelder publiseringen scorer avdelingen høyere enn andre statlige høyskoler, men lavere enn de fleste universitet. I en intern rapport har avdelingen blitt identifisert som det mest sårbare fagmiljøet ved skolen. De har begrenset ekstern finansiering (Spilling et al. 2016).

Avdeling 2 representerer en utfordring når det gjelder plassering i Strand (2007) organisasjonstyper. De ansatte gir uttrykk for at de opplever autonomi i arbeidssituasjonen sin (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2016), noe som er viktig i en ekspertorganisasjon. Signalene i fra denne avdelingen går på at de er en heterogen gruppe med flere fagmiljø, og at de mangler felles møtepunkt for avdelingen, som er spredd over to bygg. Flere respondenter gir inntrykk av at Avdeling 2 og 3 fortsatt er preget av DH tradisjonen, og noen oppfatter dette som 70-talls holdninger.

Det er flere ansatte ved avdelingen som i spørreundersøkelsen uttrykker at de savner informasjon i fra ledelsen. Dette er tegn på at man får for lite eller ingen informasjon, og samtidig en måte å uttrykke ønske om mer på.

Administrerende direktør 1 uttrykker kulturforskjellene ved avdelingene på følgende måte:

Alle disse gruppene bør ha et rikere indre liv enn institusjonen. Det er en utopi å tro at den som sitter i en liten gruppe skal synes det er morsommere å være sammen med den store gruppen, enn å være sammen med sine egne.

Med flere fagmiljø, som har forskjellige referanserammer for tolkning og problemløsning kan det være en utfordring å samle og forene avdelingen. Dette kommenteres i spørreundersøkelsen: «Det er krevende å få til fellesskap og samarbeid». En av flere konstruktive tilbakemeldinger går på at man ønsker å lage faggrupper og utvikle et faglig fellesskap for både pedagogisk og vitenskapelig erfaringsutveksling og samarbeid. Denne søken etter fellesskap og samarbeid mener vi bærer tydelig preg av en form for gruppeorganisasjon.



Ut fra en samlet vurdering har vi landet på at Avdeling 2 er en løst koblet hybrid organisasjon med innslag fra både ekspert- og gruppeorganisasjon. De har store og små studieprogrammer, både nyetablerte og veletablerte. Det er et stort mangfold i fagbakgrunnen til de ansatte.

#### 4.2.1.3 Avdeling 3

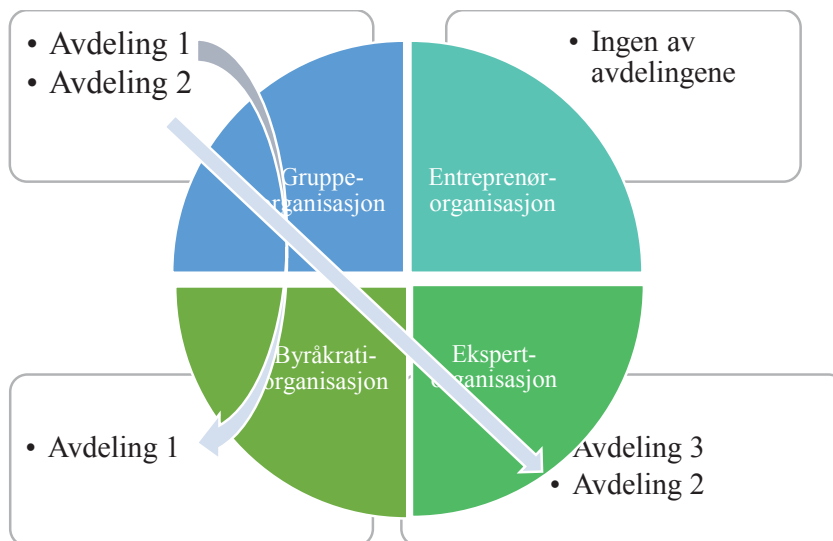
Avdeling 3 sitt studietilbud har vært flaggskipet til Høgskolen de siste 10 årene. Målt i antall studenter er de dog minst, men er den avdelingen som i størst grad tiltrekker seg studenter fra andre regioner og internasjonalt. Fagmiljøet har lang tradisjon, men avdelingen som en selvstendig enhet, er en ung avdeling og har kun eksistert i 3 år. Miljøet ved avdelingen er relativt lite, men kompetansen er høy. Publiseringmessig har avdelingen alene flere poeng enn flere anerkjente konkurrenter, slik som NTNU og NHH, og er den avdelingen med størst grad av ekstern finansiering (Spilling et al. 2016).

Ansatte ved Avdeling 3 har høy kompetanse innenfor et spesifikt fagområde. Medlemmene i avdelingen er i stor grad selvgående. Strukturen er flat og status kommer av erfaring og akademisk posisjon. De ansatte mener de har autonomi i arbeidssituasjonen, og opplever liten grad av tilbakemelding ifra ledelsen. Dette tolkes ikke utelukkende negativt, da behovet tilfredsstilles av tilbakemeldinger fra studenter og kollegaer (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2016).

Momentene ovenfor er alle typiske kjennetegn ved Strands (2007) ekspertorganisasjon. Dekan 3 sier det slik: «Fagfolk blir jo ikke ledet. De gjør det de har lyst til og brenner for». I følge Frisvoll, Aarseth og Opdal (2016) foreligger det mangel på engasjement i avdelingen, som flere ser på som et forbedringspotensial. Rektor 1 uttrykte at avdelingen er et krevende miljø å lede, og at det trengs en sterk leder med høy akademisk kompetanse.

Vi har konkludert med at Avdeling 3 kommer inn under kategorien ekspertorganisasjon.

#### 4.2.1.4 Oppsummering av avdelingenes egenart



Figur 4 - Oppsummering av avdelingenes egenart

To av tre avdelinger er identifisert som hybrider, med kjennetegn i flere enn en av Strands (2007) organisasjonstyper. Avdeling 2 er identifisert som en løst koblet hybrid mellom gruppe- og ekspertorganisasjon. Avdeling 1 er en hybrid mellom byråkrati- og gruppeorganisasjon. Avdeling 3 er den eneste som er karakterisert som en ren ekspertorganisasjon. Det er ikke identifisert særtrekk ved noen av avdelingene som sammenfaller med karakteristika for entreprenørorganisasjoner. Dette er et interessant funn da meldingen til en viss grad vektlegger lederegenskaper som passer med en entreprenørorganisasjon. Samt at det forventes at det utdannes innovative omstillingsdyktige studenter, som gjerne passer inn i en entreprenørorganisasjon.

#### 4.2.2 Dekanenes lederprofiler

For å studere lederrollen har vi tatt utgangspunkt i stillingsbeskrivelsen for dekanene for å se hva som skal fylle den. Stillingsbeskrivelsen ligger ikke offentlig tilgjengelig, men ble tilgjengeliggjort for oss gjennom prosjektgruppen for evaluering av omorganiseringen, høsten 2016. Dekanen skal være avdelingenes faglige og administrative leder, og inngår i institusjonens ledergruppe. I tillegg skal dekanen lede avdelingsstyret. Det er dekanen som har ansvar for at driften av avdelingen er effektiv og kvalitetsriktig i forhold til høyskolens strategier og øvrig politikk.

Det er her snakk om personalansvar, økonomiansvar og resultatansvar. Dekanen skal legge til rette for og stimulere til gode forskningsmiljø, og høy kvalitet i utdanningen. Videre skal man inspirere og motivere studenter og ansatte til faglig utvikling. Opplistingen av oppgaver fortsetter med krav om at dekanen skal utarbeide og følge opp arbeidsplaner, foreslå stillinger og bedømmelseskomiteer, foreslå endringer og tilpasninger i eksisterende studie- og fagplaner, følge opp incentivordninger, delta i en rekke utvalg og håndtere henvendelser som går på godskriving og godkjenning av annen utdanning, og spørsmål knyttet til eksamen.

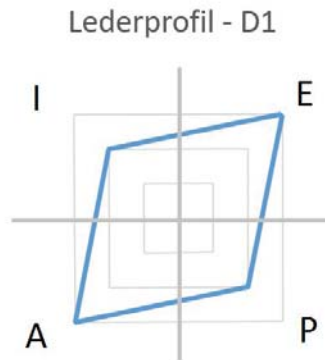
Stillingsbeskrivelsen fremstår som meget omfattende. Dekan 4 uttrykte seg på denne måten: «Jeg husket jeg leste stillingsbeskrivelsen da jeg søkte på dekan første gangen. Da turte jeg ikke lese den mer enn en gang». Spennet i oppgaver er mange. Avdelingsstørrelsen, både i antall årsverk og antall studenter varierer. Det samme gjør stillingsprosenten til de dekanene:

Tabell 6 - Oversikt over avdelingene (Frisvoll, Aarseth og Opdal 2016)

<b>Avdeling</b>	<b>Avdeling 1</b>	<b>Avdeling 2</b>	<b>Avdeling 3</b>
	<b>Dekan 1</b>	<b>Dekan 2</b>	<b>Dekan 3</b>
<b>Årsverk</b>	50	24	25
<b>Studenter</b>	859	885	468
<b>Stillingsprosent dekan</b>	100%	50%	50%

Vi har med utgangspunkt i dybdeintervju av dekanene tegnet opp deres ledelsesprofil. I intervjuene var dekanrollen, og hva som fyller den et av hovedtemaene. Lederprofilene bygger på dekanenes selvforståelse og refleksjoner rundt egen rolle. Vi starter med Dekan 1.

#### 4.2.2.1 Dekan 1



##### *Modell 2 - Lederprofil Dekan 1*

Dekan 1 er på den eksterne variabelen proaktiv, og stolt av at han og Avdeling 1 er omstillingsdyktige. Målklarhet og ressursutnyttelse fremstår som viktig i det daglige arbeidet. Avdelingens egenart gjør at Dekan 1 må samarbeide med eksterne parter som andre statlige høyskoler og institusjoner hvor studentene har praksis for å drive avdelingen.

I forhold til den interne variabelen er han opptatt av å ha kontroll, og har skapt seg informasjonsarenaer for å sikre informasjonsflyt internt i avdelingen. Samtidig som kontroll er viktig er Dekan 1 opptatt av åpenhet og diskusjon, samt å skape et teamorientert miljø rundt seg.

Avdeling 1 er kategorisert som en hybrid organisasjon, hvor både administrator- og integratorrollen blir vektlagt. Byråkrati har ifølge Strand (2007) behov for en leder som overvåker og koordinerer. Ledelse er viktig, hvor nedfelte rutiner og instruksjoner står sentralt, arbeidsprosesser drives av regler og hierarki. Gruppeorganisering trenger en leder som har rollen som hjelper og rådgiver. Her er ledelsen av en mer uformell karakter. Dekan 1 er den av våre respondenter som scorer mest allsidig når det gjelder plassering i PAIE-modellen. Samtidig som at han er den eneste som er i 100% stilling. Dekan 1 scorer relativt høyt innenfor administrator rollen, men har også andre aspekter i måten han utøver lederrollen på som sørger for at stort sett alle deler av modellen er dekt. Dekanen synes å fylle sentrale lederfunksjoner ved avdelingen, og er aktiv når det gjelder koordinering, kontroll samtidig som han inviterer til bred deltakelse og diskusjon.

I intervjuet ble viktigheten av dokumentasjon, kontroll og klar oppgavefordeling fremhevet, det vil si egenskaper som kjennetegner en administrator. Helhetsinntrykket av materialet både fra ansatte og dekanen selv er at kontroll og informasjonsstyring vektlegges på avdelingen.

Kan det tenkes at den tydelige administratorrollen dekanen har, er det som gir rom for andre oppgaver? Dekanen scoret like høyt på administrator- og entreprenørrollen. Entreprenøren er ekstern og uformell, mens administratoren er intern og formell.

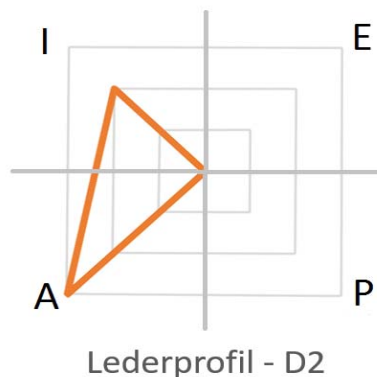
Et av avdelingens ansvarsområder er profesjonsutdanningene. De ligger til grunn både for avdelings egenart, samt Dekan 1 bakgrunn. Her spiller både kultur og utdanningens karakter inn. Dekan på Avdeling 1 sier at det ligger i deres tradisjon å jobbe grundig. Rektor 1 sier utdanningen gjør de vant til å være handlende og løsningsorienterte. Både de uformelle og de formelle trekkene ved avdelingen og ledelsen synes å ha betydning for den lokale lederpraksis. Dekan 1 vektlegger det å jobbe proaktivt og kjøre prosesser for å se resultater. Dette stemmer godt overens med den relativt høye scoren Dekan 1 har som pådriver i PAIE-modellen.

Dekan 1 vektlegger medarbeidertilnærming. Personalansvaret prioriteres og tar tid. Han uttrykker det på følgende måte: «Personaldelen av jobben er viktig fordi den handler om tillit. Man må vite hvor den enkelte står for å utnytte de ressursene den enkelte har.» Han påpeker at dette er viktig for å få med avdelingen i det strategiske arbeidet. Det kommer også frem at som leder er han bevisst sin oppgave som motivator gjennom det å delegere oppgaver som han vet motiverer den enkelte. Gjennom å ha god kontakt med sine medarbeidere får han viktig informasjon. Dette er alle særtrekk og karakterista som hører inn under integratortrollen.

For å oppfylle samfunnsoppdraget sier Dekan 1 at det har vært helt nødvendig å jobbe proaktivt og strategisk. I dekanperioden (4 år) har avdelingen fått nytt doktorprogram, masterutdanning og nye deltidsstudier. Dekan 3 er imponert over innsatsen til Dekan 1, men mener han må jobbe mye overtid for å få det til. Når det gjelder mangel på tid er det to forhold som blir dratt frem; det ene er at det må ses på en fordeling av oppgaver. Det er mye som skal gjøres på avdelingsnivå, og skal man gjøre en god jobb med de tre hovedmomentene, forskning, utdanning og formidling, må det prioriteres. Det andre er behovet for mer administrativ støtte. Det er uklart hvilke oppgaver Dekan 1 mener skal omfordeles. Er det slik at det er for mange oppgaver pålagt dekan slik at man ikke finner tid til å prioritere de tre hovedmomentene utdanning, forskning og formidling?

Avdeling 1 har en hybridorganisering med trekk fra både byråkrati og gruppeorganisering, som har størst behov for en leder med rollene administrator og integrator. Dekan 1 er en allsidig leder som scorer høyt på administrator og entreprenør. Samtidig som rollen hans inneholder elementer fra de to andre rollebeskrivelsene også.

#### 4.2.2.2 Dekan 2



##### *Modell 3 - Lederprofil Dekan 2*

Dekan 2 er dekan i 50 % stilling, og scorer i all hovedsak høyt på de interne variablene i analyseskjemaet. Ledelsesstilen kan beskrives som rådgivende, og han samarbeider tett med sine nærmeste støttespillere, både på samme nivå i organisasjonen, men også oppover i hierarkiet. Likevel opplever Dekan 2 at han blir reaktiv og at mye av tiden går til saksbehandling. Tiden blir knapp, og store deler av den går til møtevirksomhet. Han uttrykker at den daglige uformelle kontakten med ansatte på avdelingen ikke er tilfredsstillende. Han har adoptert mange praksiser i fra sin forgjenger på tross av en oppfatning om at han skulle få til å utnytte tiden annerledes.

Avdeling 2 fremstår som en hybridorganisasjon i spennet mellom gruppe- og ekspertorganisasjon. De to organisasjonsformene fungerer som to ytterpunkter i Strands (2007) modell og spenningen mellom dem belyser noe av avdelingens egenart. Grovt sett kan vi si at det er en kollektiv og faglig orientert avdeling, som verdsetter autonomi samtidig som konsensus og flertall er ønskelig. Avdelingens leder scorer sterkest i administratorrollen. Det passer typisk i en byråkratisk organisasjon. I tillegg finner vi også spor av en integratorrolle i profilen. Siden avdelingen er en hybrid, kan det tenkes at dekanen må innta en sammensatt rolle? Intervjumaterialet tyder på at Dekan 2 balanserer motsetninger mellom å være en overvåker og koordinator, samtidig som man skal være en rådgiver og hjelper.

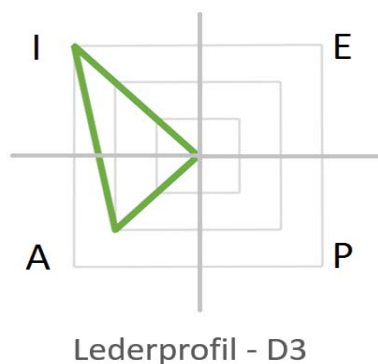
Å lede en avdeling hvor ledelse lett kan nøytraliseres er en utfordring. For Strand (2007) dreier det seg om en balansekunst: Ikke lede for mye, men samtidig lede nok. For å få til dette er legitimitet viktig. «For meg som leder så tenker jeg at mine ansatte ikke er så opptatt av, eller ikke har så lyst til, å bli ledet. God ledelse handler om å ikke lede så veldig mye, tror jeg, i akademia». Videre påpeker Dekan 2 at det er viktig for han som leder å la de faglige ansatte

få jobbe med det de brenner for, og at man må «dyrke den enkeltes drive og motivasjon». Dette bygger under mange av ledertrekkene man finner hos en integrator, hvor medarbeideren er i fokus, hvor lederskapet i stor grad er uformelt.

For Dekan 2 går mye av tiden til møter og andre administrative oppgaver, og det er også her han scorer høyest. Samtidig blir det av ansatte ved avdelingen etterlyst mer informasjon. Det presiseres i intervjuet at strukturen rundt avdelingens administrative støtteressurser oppleves som uklar, og det går tydelig frem at han ønsker mer administrativ støtte på avdelingsnivå.

Avdeling 2 er kategorisert som en hybridorganisering med trekk fra både gruppe og ekspertorganisering. Dekan 2 leder en avdeling kategorisert som en gruppeorganisasjon og er en administrator med innslag av element i fra integratorrollen. Rollen er reaktiv og internt rettet.

#### 4.2.2.3 Dekan 3



Modell 4 - Lederprofil Dekan 3

I likhet med Dekan 2 har Dekan 3 50% stilling og scorer i all hovedsak på de interne variablene. Han ser på seg selv som en tilrettelegger for miljøet, og mener at det er viktig at han er åpen og tilgjengelig i sin rolle. Det er generelt mange likhetstrekk ved måten Dekan 2 og Dekan 3 beskriver sin lederrolle. Dekan 3 opplever også at han blir reaktiv, og at mye av tiden går med til saksbehandling.

Dekan 3 er klart sterkest i integrator- og administrator rollen, noe som ikke harmonerer med at Avdeling 3 ble kategorisert som en ekspertorganisasjon, det vil si at Dekan 3 scorer høyest på den rollen som er det motsatte av den foretrukne for denne typen organisasjon.

Medlemmene i avdelingen er selvgående, og gir gjennom svar spørreundersøkelsen uttrykk for at de ikke ønsker stor grad av ledelse. Likevel uttrykker enkelte ansatte at det foreligger utfordringer når det gjelder faglig ledelse.

De ansatte er opptatt av at man skal opprettholde den faglige autonomien og innflytelsen de opplever å ha på beslutninger. Svar på spørreundersøkelsen viser et behov for en tydelig faglig ledelse. Strand (2007) påpeker at lederskapet i ekspertorganisasjoner kan nøytraliseres av de ansatte, og man som leder kan bli mer byråkratisk orientert. Dette kan vi se spor av for Dekan 3 sin del. Fremfor å havne på de eksterne variablene, scorer han høyt på interne variabler. Dekanen ordlegger seg på følgende måte: «Fagfolk blir jo ikke ledet. De gjør det de har lyst til og brenner for. Jeg bestemmer undervisning. Så lenge jeg er redelig og rettferdig så er folk fornøyde». Han gir uttrykk for at avdelingens størrelse er overkommelig å lede. Samtidig sier han følgende: «Å prøve å lede forskere på høyt nivå er veldig vanskelig».

Dekan 3 har en uformell ledelsesstil, og viser medarbeiderorientering. Dette henger godt sammen med kjennetegn på integratrorollen. Samtidig kommer det frem en erkjennelse av at han ser behovet for styring. Funn fra intervjuet kan tyde på at det ikke oppleves som enkelt å påvirke ansatte på avdelingen i samme retning.

Videre sier Dekan 3 at han «prøver å applaudere forskning når de gjør bra ting og så prøver man å hjelpe de som ikke er så aktive innimellom. Men det viktigste er å få tilliten ved å oppføre seg ordentlig». Sitatet synliggjør viktigheten av å ha legitimitet for å kunne utøve rollen.

Dekan 3 scorer relativt høyt på administratorrollen, på samme måte som Dekan 2. Den administrative delen av rollen ble viet oppmerksomhet i intervjuet. Selv innrømmer han at mye tid går med til administrative oppgaver: «Det er noe som skurrer litt, når man har såpass liten tid, og endre opp med å bruke relativt mye av denne tiden på administrative forhold til sakspapirer, styremøter osv.». Videre påpekes det at behovet for mer administrativ støtte er stort.

Dekan 3 leder en avdeling kategorisert som en ekspertorganisasjon. Han er en integrator med innslag av element i fra administratorrollen. Rollen er reaktiv og internt rettet.

#### 4.2.3 Dekanrollen i strukturell kontekst

Avdeling 1 er en hybrid med trekk i fra både byråkrati- og gruppeorganisasjon. Avdeling 2 er en løst koblet hybrid med element i fra gruppe- og ekspertorganisasjon. Avdeling 3 er den



eneste som ikke blir identifisert som en hybrid. Datamaterialet tyder her på en ren ekspertorganisasjon.

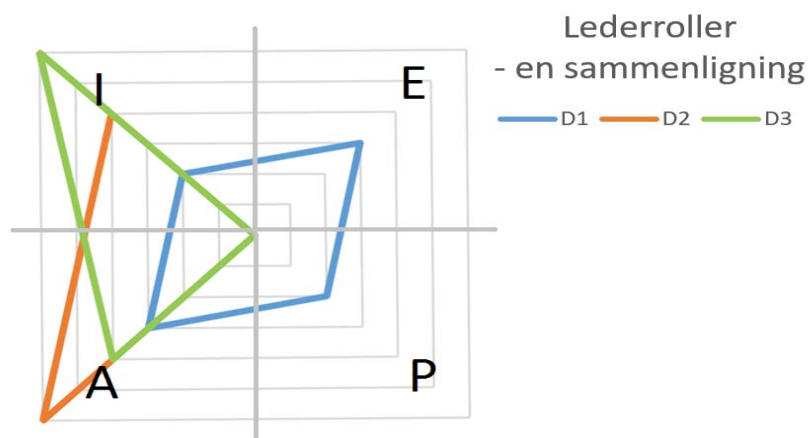
I ekspertorganisasjoner er det rollen som produsent som er mest komplementær. Avdeling 2 og avdeling 3 har begge trekk av denne organisasjonsutformingen, men ingen av deres ledere scorer innenfor produsentrollen i PAIE. Avdeling 1 er den eneste som scorer innenfor byråkratiorganisasjon. Alle dekanene får en lederprofil som scorer innenfor administrator, men i ulik grad. Samtlige dekaner har fått en profil med trekk i fra integrator. Rollen samsvarer i størst grad med gruppeorganisasjon. Avdeling 1 og 2 innehar element fra denne organisasjonsutformingen. Entreprenørrollen scorer Dekan 1 høyt på. Dekan 2 og 3 har ikke en lederprofil med utslag innenfor entreprenør. Ingen av avdelingen har trekk ifra entreprenørorganisasjon.

## 5 Sammenligning og drøfting

I dette kapittelet sammenlignes lederrolleprofilene, og vi drøfter funnen i lys av studiens teoretiske forankring og kontekstuelle forhold.

### 5.1 Sammenligning av lokale praksiser

Lederrolleprofilene settes nå sammen, for å søke å si noe om likheter og variasjoner, og hva som kan forklare det mer helhetlige bildet som framkommer.



Modell 5 - Sammenligning av lokale praksiser

Det foreligger forskjeller både i stillingsprosent, avdelingenes egenart, hva den enkelte dekan opplever at rollen fylles med, og hvordan de selv kommuniserer at de håndterer den. Ledelse vil alltid innebære element som er personavhengig. Profilene som er utarbeidet inneholder elementer som er personspesifikke. Strukturavhengige forhold er hovedtema i drøftingen vår, men i en dybdestudie av en undersøkelsenhet kommer man ikke utenom nyanser og variasjoner som er personavhengig.

### 5.1.1 Dekanrollen i strukturell kontekst

Dekanene leder i avdelingsspesifikke kontekster, som legger føringer på lederrollen. For å si noe om hvilke føringer som legges må vi undersøke spennet mellom avdelings egenart og dekanenes lederprofil. Fra PAIE (Strand 2007) vet vi at ulik organisasjonsutforming gir ulike behov for ledelse.

Funn i fra datamaterialet når det kommer til avdelingenes egenart og dekanenes lederprofil er satt opp imot hverandre for å søke å se noen sammenhenger:

Tabell 7 - Dekanrollen i strukturell kontekst

Dekan 1 = Blå, Dekan 2= Orange, Dekan 3 = Grønn

	Ekspert-organisasjon	Byråkrati	Gruppe-organisasjon	Entreprenør-organisasjon
Lederpreferanse	Produsentrolle	Administratorrolle	Integratorrolle	Entreprenørrolle
Avdeling 1		X	X	
Avdeling 2	X		X	
Avdeling 3	X			

Tabellen viser hvilken organisasjonsutforming de forskjellige avdelingene har. Fargekodene representerer dekanenes lederprofiler, og illustrerer hvilken score (høy = mørk, lav = lys) dekanene har fått i de ulike kategoriene.

Avdeling 1 har størst behov for ledelse med element i fra administrator- og integratorrollene. Dekan 1 scorer innenfor alle felt i PAIE, men i varierende styrke. Datamaterialet tyder på at dekanen er mindre orientert rundt administratorrollen enn Dekan 2 og 3, på tross av at Avdeling 1 er den eneste med et identifisert behov for denne type ledelse. Man kan stille

spørsmålsteget ved om dette blir muliggjort av Avdeling 1 sin hierarkiske egenart. Kan det tenkes at behovet for kontroll og informasjonsstyring er sikret gjennom strukturen på avdelingen, og på den måten muliggjør at rollen i større grad også rommer andre roller enn administratoren?

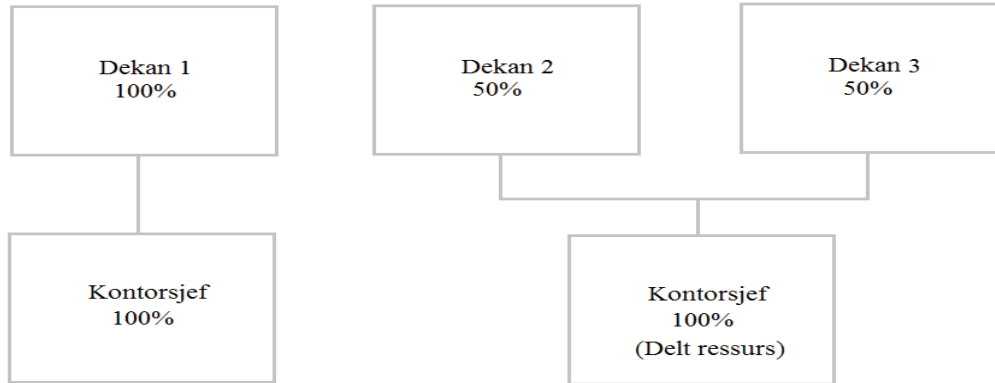
Kontekstuelle forhold ved avdelingen har ført til at Avdeling 1 har vært i stor vekst de siste årene. Kan Dekan 1 sitt sterke utslag på entreprenørrollen har en sammenheng med situasjonen til avdelingen? Med oppstart av nye studieprogram, økt studentmasse og økt antall ansatte har lederrollen kommet som reaksjon på den raske vekstraten? Det kan også tenkes at den eksterne orienteringen er forankret i avdelingens profesjonsstudier, hvor tett dialog og samarbeid med næringsliv og andre samarbeidspartnere er nødvendig for å oppfylle kravene til utdanningene.

Avdeling 2 burde hatt produsentrolle og integratorrolle, ut i fra avdelingens organisasjonsutforming. Lederprofilen til Dekan 2 mangler helt produsentrollen, men inneholder elementer fra integratorrollen. Hans sterke leder karakteristika er å finne i administratorrollen. Kan det tenkes at administratorrollen blir fremtredende på grunn av avdelingens heterogene karakter? Men flere grupperinger, fagområder og lokalisasjoner kan lederens behov for kontroll tenkes å øke?

Avdeling 3 har behov for en produsentrolle, men har i stor grad en integrator som leder. Det skal nevnes at integratoren har mange av de samme særtrekkene som den kollegiale ledelsesdelen av rollen til produsenten. Man kan da spørre hvorfor Dekan 3 ikke scorer høyere på produsentrollen. Helhetsinntrykket av datamaterialet er en leder som er internt orientert, noe som strider mot karakteristika for en produsent. Avdelingen består i all hovedsak av vitenskapelig ansatte med førstekompetanse. Forskningsaktiviteten er høy, og datamaterialet tyder på at avdelingens ansatte er selvgående. Med en avdeling som i stor grad selv sørger for å drive med aktiviteter som gir måloppnåelse, slik som publiseringspoeng, kan det bidra til at lederrollen i mindre grad behøver å være eksternt orientert?

### 5.1.2 Administrativ støttestruktur

Alle tre dekanene scorer relativt høyt på administratorrollen. Samtlige uttrykker et behov for mer administrativ støtte. Samtidig er variasjoner i hvordan de velger å bruke de administrative ressursene. Administrasjonen ved Høgskolen er preget av funksjonsbasert sentralisering, men hver avdeling har en administrativ ressurs i form av kontorsjef. Størrelsen på den avdelingsspesifikke administrative ressursen varierer:



Figur 5 - Oversikt over struktur rundt avdelingsspesifikke administrative ressurser

Dekan 1 ser på sin kontorsjef som en lederrolle i avdelingen, og bruker han til klare og definerte ansvarsområder. Dekan 3 opplever at Avdeling 1 har klart å benytte seg av sine administrative ressurser på en mer synlig og hensiktsmessig måte, enn hva som er tilfelle i egen avdeling.

Dekan 2 uttrykker det på følgende måte: «Hvis jeg skal klare min rolle i 50% stilling så er jeg helt avhengig av å ha noen som kan være saksbehandler for meg. Jeg syns strukturen rundt de administrative ressursene er uklare». Gjennomgående kommer det også tilbakemeldinger i fra øvrige ansatte i organisasjon, på tvers av alle avdelingene, at det foreligger et større behov for administrativ støtte enn det som blir dekt med dagens løsning. Det påpekes også av enkelte at deling av avdelingsspesifikke administrative ressurser ikke blir sett på som en hensiktsmessig løsning.

Intervjumaterialet tyder på at dekanen som er i 100% stilling klarer å nyttiggjøre seg av den administrative støtten sin i større grad enn de to andre. Dekan 1 scorer også lavest av de tre innenfor administratorrollen. De dekanene som på papiret har 50% stilling gir i større grad uttrykk for at de savner administrativ støtte, og opplever uklarheter rundt strukturen. Dekan 4 ledet det som nå er Avdeling 2 og Avdeling 3 og var i intervju tydelig på at han foretrakk å ta en stor del av saksbehandlingen selv. Dette ble begrunnet med manglende evne til å delegere, samt et ønske om å håndtere detaljene. Historikken ved disse avdelingene har vært at dekanen selv har tatt store deler av de administrative oppgavene, men da var stillingen 100%.

Det vi ser er at strukturen i stor grad legger opp til at det er den enkelte dekan som selv skal koordinere og styre hvordan man bruker de avdelingsspesifikke administrative ressursene. Men samtidig foreligger det strukturelle forhold, i form av deltidsstillinger for dekan, som kan

fungere som et hinder for å ha tid til å tenke proaktivt. Administrerende direktør 1 reflektere over hvordan man kan utnytte ledelsesressursene:

Ledelse er noe man gjør hele tiden, så lenge man blir frigjort fra all denne rapporteringen, budsjettoppsett og alle de andre administrative oppgavene, sånn at du faktisk kan bruke tiden til på å snakke med folk. Å utvikle og tenke nytt sammen med folkene dine.

Kan det tenkes at ved å ha en annerledes og/eller større administrativ ressurs så ville lederrolleprofilene scoret lavere på den administrative delen, og gitt rom for andre elementer?

### 5.1.3 Personalansvaret

Det er variasjoner i hvor mange ansatte hver dekan har personalansvar for. Dekanene har personalansvar for flere enn hva som er normalt i arbeidslivet ellers. Internt i organisasjonen har det flere ganger blitt snakket om at kontrollspennet er for stort for en person. «Dekanen har ansvar for mange personer, og jeg tenker at det ikke er praktisk mulig å ha personalansvar for så mange. Du kan administrere dem, men du kan ikke lede dem» sa Administrerende direktør 1 under sitt intervju. Alle respondentene (både før og etter omorganisering) har gitt uttrykk for at det er krevende å rekke over alle oppgaver i tilknytning til personalansvaret, og da spesielt medarbeidersamtalene. «Personal tar tid» sier Dekan 1, som er den av dekanene med ansvar for flest ansatte. Han understreker hvor viktig personalleder delen av jobben er, og at det er viktig å prioritere den for man får mye informasjon i fra medarbeidersamtalene. Refleksjoner i fra en tidligere dekan, Dekan 4, går på at man ikke kan sammenligne behovet for medarbeidersamtaler i ordinært næringsliv med akademia, da faglig ansatte ikke har samme behov for mål og resultatstyring som man normalt ser i arbeidslivet. Men samtidig kan man ikke se bort ifra verdien en god faglig ledelse kan representere for fagmiljøet. Videre poengterer Dekan 4 at på tross av at ordinære medarbeidersamtaler kanskje ikke står så sterkt at «alle ansatte har behov for å bli sett».

Intervjumaterialet tyder på at Dekan 1 er den av dekanene som i størst grad bruker informasjon fra medarbeidersamtalene aktivt i avdelingens strategiske arbeid. Dekan 2 gir også inntrykk for at han får mye informasjon i fra medarbeidersamtalene, men uttrykker at det er vanskelig å finne tid til å bruke den. Da vi ba Dekan 4 reflektere rundt betydningen av personalansvaret og medarbeidersamtalene, sa han at han lærte folk å kjenne på en ny måte. Dekan 4 hadde en oppfattelse av at alle på avdelingen trivdes like godt som han, men etter første runde med medarbeidersamtaler ble det rimelig raskt klart at så ikke var tilfelle. Dekan 3 viet ikke medarbeidersamtaler mye tid i sitt intervju, men tydeliggjorde at det er viktig for

han å være åpen og tilgjengelig for sine ansatte i det daglige. Oppfatningen av hvor mye nytte mellomlederne får av personalansvaret kan her være preget av at Dekan 2 og Dekan 3 har kortere fartstid som ledere, enn Dekan 1, samt at de leder unge avdelinger som akkurat har vært igjennom en endringsprosess.

Dekan 3 poengterte at når alt annet av administrative oppgaver er gjennomført, er det liten tid til overs for medarbeidersamtaler. Men til gjengjeld praktiserer han en «åpen-dør» policy og har fokus på å være tilgjengelig i det daglige. Det kan tyde på at tilgjengeligheten verdsettes av de ansatte, samtidig som at den nok har sine begrensninger i forhold til å kunne utnytte personalets samlede kompetanse: «Drømmen hadde vært at man fikk avdelingen til å samhandle bedre, at man kanskje kunne styre de i en retning hvis det var behov for det» sier Dekan 3. Dekan 2 ser behovet for mer uformell kontakt, samtidig som han synes det er vanskelig å få til i hverdagen. Medarbeidersamtalene blir gjennomført, men informasjon i fra samtalene blir sjeldent brukt i videre arbeid. Mye av dette handler om dekanens kapasitet.

Dekan 3 er den av lederne som scorer høyest i integratrorollen, hvor uformelt lederskap står sterkt, dette gjenspeiles i måten han utøver personalansvaret i lederrollen. Alltid med åpen dør, slik at den som ønsker råd kan komme. Han har en høy grad av tilgjengelighet. Denne tilgjengeligheten kan ha sin pris. Dekan 4 forklarte det slik: «Jeg var alltid tilgjengelig, derfor var jeg utilgjengelig». Man kan stille spørsmål ved hvor oppsøkende en leder er når man alltid er tilgjengelig? Dekan 2 scoret også høyt på integrator, men innrømmer at han ikke rekker over den daglige uformelle kontakten med sine ansatte. Dekan 1 som scoret jevnt høyt på alle lederrollene i modellen. Kan det tenkes at siden han strategisk bruker informasjonen i fra medarbeidersamtalene at han scorer høyere på de eksterne variablene enn de to andre?

#### 5.1.4 Møter: Tidssluk eller produktiv arbeidsmetode?

Datamaterialet gir et varierende inntrykk av hvor effektivt ulike møtearenaer oppleves av dekanene. Møtene kan fremstilles som positive beslutningsarenaer hvor man driver med strategisk arbeid og beslutningsvirksomhet, men beskrives også som tidssluk. Begge deltidsdekanene sier at store deler av deres tid er preget av møtevirkosomhet. Det ble opplyst at dekanen sitter i de fleste utvalg, i tillegg til at man har ukentlige ledermøter. Dekan 3 uttrykte det på denne måten ««Ofte er det en forventning om at jeg er tilstede i begynnelsen av prosjekter, selv om jeg ikke skal delta, men bare være der som dekan». Dekan 2 beskriver det på følgende måte: «Hvis jeg går inn i kalenderen min, regner opp den tiden jeg bruker i mer eller mindre regulære møter tror jeg at jeg er på to og en halv dag nesten hver uke». «Veldig

mye tid gikk jo med til vanlig beslutnings ting. Sitte i møte, å få tatt beslutninger slik at vi kom videre i prosesser» reflekterer Dekan 4, om sin tid som dekan. Dekan 1 var tydelig i sitt intervju på at møtearenaene som han har etablert ved sin avdeling er helt avgjørende for å kunne drive med strategiske så vel som å løse administrative oppgaver.

Inntrykket er at store deler av deltidsdekanens 50% stilling går til møtevirksomhet. Mye av denne møtevirksomheten blir ansett som administrativ. Noe kan være personavhengig, som blant annet Rektor 1 påpeker: «Dekan 2 og Dekan 3 har lite erfaring ifra administrativ ledelse, så de må også lære seg å prioritere». Begge deltidsdekanene opplever at de er mer effektive nå, enn da de var nytilsatt for to år siden. Tidsklemma kan også tilskrives strukturen. De har alle relativt lite administrativ støtte, og som Administrerende direktør 2 sa en jobb med «et stort ansvar å ha og ta». Man kan stille spørsmål ved om den mest fornuftige bruken av dekanressursen er på administrativ møtevirksomhet, eller om man skulle vært mer tydelig på den delen av jobben som er relatert til faglig ledelse av avdelingen, med alt det innebærer.

#### 5.1.5 Deltidsdekanen

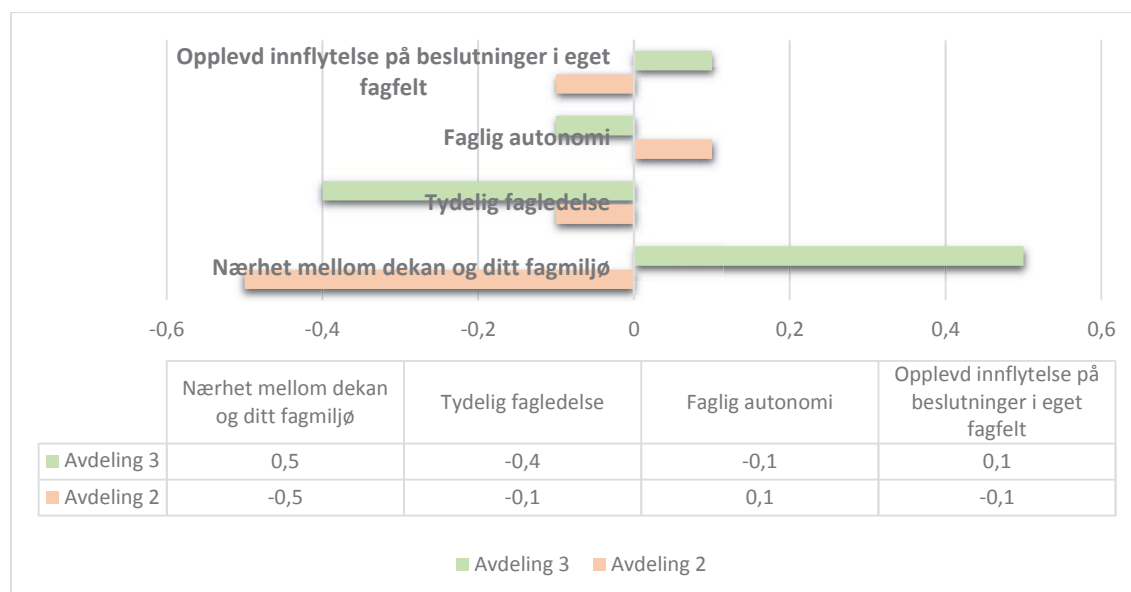
Selv om dekanrollen ved to av avdelingene er deltidsstillinger, opplever de at jobben krever mer enn det stillingsressursen tilsier. Dekan 2 sier at det likevel jobbes 100% som dekan, og at eventuelt annet arbeid må gjøres på kveld, natt og helg. Dekan 3 er tydelig på at han bruker arbeidstiden både til dekanarbeid, men også annet faglig arbeid, og at det ikke er ønskelig å jobbe overtid. Det stilles spørsmål ved hvor gjennomførbart det er å være dekan en dag, for så å være vitenskapelig ansatte den neste. Deltidsdekanene får en profil som i stor grad er internt orientert.

Dekan 2 og dekan 3 opplever begge at de er reaktive i sin rolle. «I rollen min har jeg egentlig stort rom til å være proaktiv. Det ligger på en måte i stillingsbeskrivelsen. I praksis, all den tid jeg er i 50% stilling, føler jeg at jeg ikke har det» (Dekan 2). «Satt på spissen er jeg en sekretær med myndighet til å ta avgjørelser» (Dekan 3). Dekan 1 opplever selv rollen sin som proaktiv og sier at: «Skal vi klare å svare på det som egentlig er samfunnsoppdraget så har det vært helt nødvendig». Dette samsvarer med hvordan lederprofilene til Dekan 1, Dekan 2 og Dekan 3 har tatt form. De som opplever sin egen rolle som, hovedsakelig, reaktiv har havnet på de interne variablene. Når man opplever rollen sin som proaktiv har man i større grad også scoret på de eksterne variablene. Dekan 2 og Dekan 3 ser at de burde vært mer proaktiv og fått til og jobbet mer strategisk, men opplever at tiden ikke strekker til. Det har også kommet

frem at desentraliseringen fra en avdeling til to har ført til duplisering av en del arbeidsoppgaver noe som er et argument for at 50% stillingen ikke fungerer helt optimalt.

Rektoratet viser forståelse for at 50% stillingene har problematiske sider. «Jeg ser jo at den er utfordrende. Du blir fort spist opp av møter. Det er ikke en lett jobb å være i», sier Rektor 2. Samtidig har han en fasinasjon for modellen, og det faktum at dekanene i teorien kan fortsette å holde på med faget sitt. På den måten mener han at man kan beholde nærhet til det faglige og de faglige ansatte. Også dekanene har gitt uttrykk for at muligheten for å drive med faget sitt, gjorde dekanjobben mer attraktiv for dem.

Videre har vi sett på hvordan de ansatte ved de berørte avdelingene har opplevd innføringen av deltidsdekanen har påvirket deres arbeidshverdag:



Avdelingenes opplevde effekt av deltidsdekanene varierer. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på «Samlet sett, hvordan opplever du utviklingen siden 1.8.2014» i forhold til en rekke sentrale tema for denne oppgaven. Avdeling 2 opplever redusert nærhet til dekan, mindre opplevd innflytelse på beslutninger i eget fagfelt og en negativ utvikling knyttet til faglig ledelse. Avdeling 3 opplever derimot økt nærhet mellom dekan og fagmiljø, samt økt opplevd innflytelse i eget fagfelt. Datamaterialet tyder på at de ansatte ved Avdeling 3 opplever en positiv utvikling i forhold til faglig autonomi etter innføring av deltidsdekan, samtidig som at det foreligger en negativ utvikling i forhold til hvor tydelig den faglige ledelsen blir oppfattet.



En avdeling har opplevd økt nærhet til dekan, og den andre har opplevd redusert nærhet til dekan. Kan dette ha sammenheng med avdelingenes egenart? Hvor den ene leder en homogenavdeling, og den andre leder en heterogenavdeling? I forhold til tydelig faglig ledelse opplever begge avdelingene en negativ utvikling etter endringene. Avdeling 3 opplever dette i større grad enn Avdeling 2, på tross av økt nærhet mellom dekan og fagmiljø. Kan dette skyldes Dekan 3 sin integratorrolle?

Fra svar på åpne spørsmål kommer det flere forslag til forbedringer som at flere av oppgaven kunne vært delegert til kontorsjef, eller opprettelse av en prodekan med faste oppgaver og ansvarsområder for å avlaste dekanen. En sier det slik: «Dekan har i dag personalansvar for altfor mange tilsette, noe som er en umulig oppgave – det bør ses på hvordan dette skal løses. Kan man delegere personalansvaret?». Det er et gjennomgående tema at man burde evaluere dekanrollen og omfanget av ansvarsområdet. «Kanskje stiller en for store krav til dekanrollen?» sier Rektor 1.

Deltidsdekanene har totalt sett samme administrative støtte som før deling av avdelingene. Desentralisering av avdelingene har ført til at personalansvaret per leder er mindre nå, enn før omorganiseringen. På samme tid er også ledelseskapasiteten ved hver avdeling redusert. Delingen har medført duplisering av både lederoppgaver grunnet avdelingenes sammenflettede studieprogram, og administrative oppgaver som budsjett og studieplaner. Dekan 4 var tydelig på at han ikke så de tydelige smådriftsfordelene ved den nye strukturen. Kan det tenkes at det på grunn av strukturen rundt deltidsdekanene er rektoratet som tar større del av avdelingenes eksternt orienterte virksomhet? Hvis ledelsen totalt sett dekker inn alle elementene, vil ikke organisasjonen nødvendigvis oppleve enkellederes ensidige lederprofil som et problem.

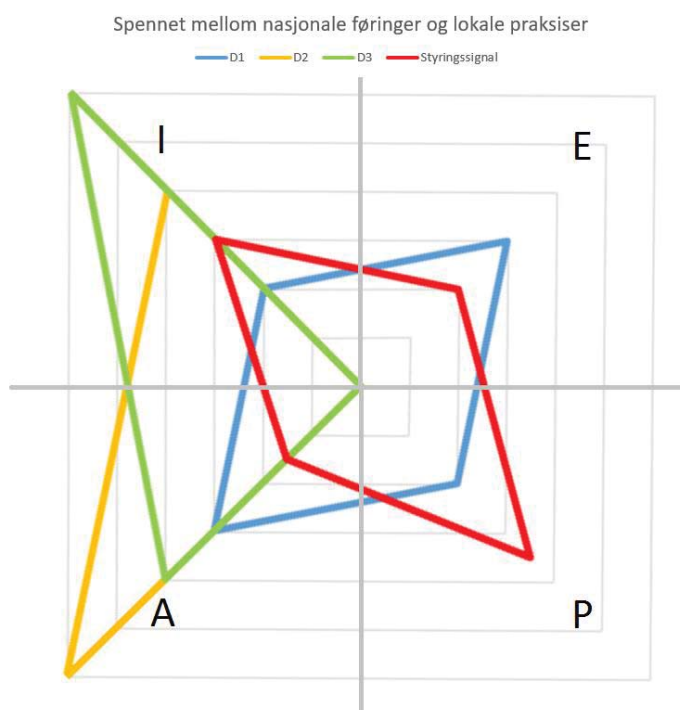
#### 5.1.6 Lederrolleprofiler og balansegang

En høy score i en av PAIE kategoriene er ikke nødvendigvis positivt. Man kan risikere havne i Quinns (1988) negative soner. Både Dekan 2 og Dekan 3 scorer dobbelt så høyt på sin høyeste score som Dekan 1. Dekan 3, som scorer høyest på integratorrollen, kan stå i fare for å bli det Quinn (1988) omtaler som en ettergiver. Dekan 2, som sterkest orientert rundt administratorrollen, kan risikere å bli den rigide byråkrat. En for ensidig lederprofil kan føre til at man blir lite produktiv i sin lederrolle, og er noe ledere bør ha et bevisst forhold til, slik at man kontinuerlig jobber for å holde seg i positiv sone.

Materialet som helhet viser at det er variasjoner på hvordan dekanene fyller sine roller. Noen av disse forskjellene er strukturavhengig, andre er personavhengig. Det handler både om den avdelingsspesifikke konteksten de leder i, og personlige egenskaper som utdanning, erfaring og personlighet. Intervjumaterialet tyder på at dekanene ikke har nok rom og tid til å lete etter faglig ledelse. Særlig to av dekanene befinner seg stort sett på møter, - og der synes de ikke å realisere egne mål om hva som bør kjennetegne en faglig leder.

## 5.2 Når lokal praksis møter nasjonale føringer

I dette avsnittet presenteres spennet mellom de fire profilutarbeidelsene, hvor vi sammenstiller nasjonale føringer med dekanenes lederrolleprofiler. Formålet er ikke å måle måloppnåelse, men å øke innsikten i og forståelsen for spenninger i lokal praksis på mellomledernivå i en akademiske organisasjon og nasjonale føringer.



Modell 6 - Spennet mellom nasjonale føringer og lokale praksiser

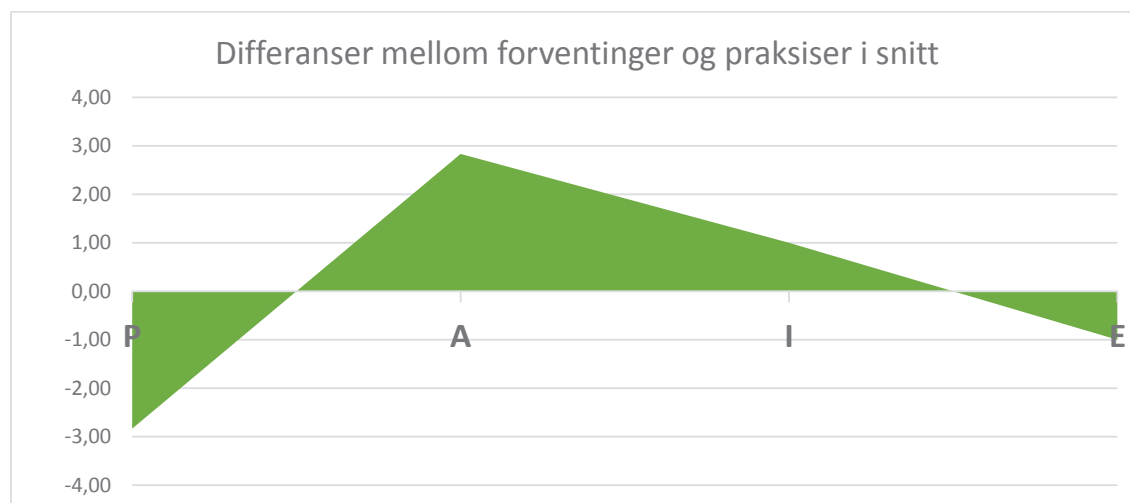
Hovedtyngden av forventningene i styringssignalene er eksternt orientert med høy grad av formalisering. Man skal styre resultatene og måle. Man skal planlegge, gi en tydelig retning, og målene skal være klart formidlet. Trenden i føringene går mot å utvikle, tilpasse, endre og det ligger forventninger om økt ytre støtte. Av internt orienterte forventninger kan nevnes kollegaveiledning og økt forventning til leder om å stimulere til engasjerte fagansatte. Profilen

i de nasjonale føringene inneholder i liten grad forventninger om mer informasjonsstyring, kontroll og stabilitet.

Den lokale praksisen er i hovedsak internt orientert med varierende grad av formalisering. Dekan1 er den som får en score som i størst grad harmonerer med de nasjonale føringene. Han får i alt 5 poeng på de eksterne variablene i analyseskjemaet, mens forventningene ligger på 5,5, og 5 poeng på de interne variablene mot 4,5 i stortingsmeldingen. Av dette kan vi si at profilene deres sammenfaller. Forskjellen på de eksterne variablene ligger i grad av formalitet. Her er Dekan 1 mindre formell enn styringssignalene på den eksterne dimensjonen. Men på den interne dimensjonen er han mer formell enn forventningene.

Dekan 2 og Dekan 3 får i analyseskjemaet ingen poeng på de eksterne variablene. Og får dermed store avvik mellom sin egen profil og profilen til forventningene. Av totalt 10 poeng har begge 10 poeng på de interne variablene, mot de nasjonale forventningene på 5,5. Forskjellen mellom Dekan 2 og Dekan 3 er grad av formalitet innenfor de interne variablene, hvor Dekan 3 i større grad enn Dekan 2 er uformell i sin lederrolle.

Tabell 8 - Differanser mellom forventninger og praksiser i snitt



Tabellen over viser snittscore per leder (totalscore/antall) minus poengscore utledet fra forventningene i meldingen. På generell basis scorer dekanene enten lavere, eller høyere enn forventet i nasjonale føringer. Det er interessant å se spenningene mellom forventningene om et eksternt orientert fokus spesielt på produsent, og det interne fokuset i lokal praksis.

Spesielt er mønsteret om at scoren lokalt er sterkere internt enn forventet nasjonalt fremtredende. Sagt på en annen måte foreligger det en spenning mellom forventninger om et eksternt orientert lederskap, mens det i lokal ledelsespraksis er et internt fokus. I den grad det

ønskes internt fokus av leder, legger forventningene vekt på den rådgivende og hjelpende rollen til leder, integratoren.

Alle respondentene scorer på integratortrollen, men styrken varierer. Noen scorer for lavt, mens andre scorer for høyt, sett opp mot de nasjonale føringene. Produsentrollen er den som scorer høyest i meldingen. Analysen viser at det kun er en dekan som får poeng innenfor denne rollen, men også her er forventningene høyere enn hva som faktisk skjer i lokal praksis.

På et nasjonalt plan ønskes det en kvalitetskultur, hvor ledelsen på alle nivåer prioriterer utdanningskvalitet i ressursfordeling, strategier og kommunikasjon. Det blir lagt føringer på at utdanningen som tilbys skal være mer forskningsbasert og etterspurt av samfunnet. For å få til dette kreves det samarbeid med andre aktører, både andre utdanningsinstitusjoner og interessenter som videregående opplæring og næringsliv. Kravene som stilles er høye, og man skal kritisk vurdere egen aktivitet og kvalitet. Signalene som gis er at det vil bli en kamp om ressursene internt i sektoren. For å lykkes innenfor de nye nasjonale rammene er meldingen klar på at det kreves tydelig faglig ledelse. I følge Hope (2015) er en mellomleders rolle viktig, spesielt understrekes betydningen ved mellomleder ved iverksettelse av strategier. En samlet avdeling som er informert om dagens strategier er essensielt. Som Administrerende direktør 1 sier: «Strategi er ikke noe du driver med to ganger i året, det er noe du gjør hver dag».

Meldingen vektlegger at for å oppnå en kvalitetskultur må ledelsen komme til en enighet om hva kvalitet er. Ledelsen skal stimulere til engasjerte fagansatte og sterke kollegiale fellesskap. I dette ligger det en forutsetning om at man kjenner til personalet sitt og dens kompetanser. Kvalitet i undervisning fremheves som viktig, og meldingen presiserer flere steder at godt undervisningshåndverk må løftes frem og premieres. Pendelen har de siste årene svingt i retning av forskning og publisering. Sektoren har i stadig økende grad blitt målt på publiseringspoeng. I takt med dette har anerkjennelse i stor grad vært til forskningsaktiviteten den enkelte fagperson har utført. For Høgskolen sin del er omfanget av ekstern finansiering begrenset. Dette indikerer at det er Høgskolens gjennomstrømning av studenter som har finansiert forskningen. Dermed hadde det ikke vært mulig og opprettholdt samme forskningsaktivitet uten forelesere som sørger for uteksaminering av studenter. Kan det tenkes at noen av tiltakene i meldingen bidrar til å øke institusjonenes anerkjennelse og oppmerksomhet rundt viktigheten av god undervisning, og bygger bro mellom forskning og undervisning?

For å sørge for engasjerte fagansatte trenger man en leder som er en integrator, eller er sterk på den kollegiale ledelsesdelen til produsenten, hvor man er både faglig rådgiver og hjelper. Ansvaret til ledelsen blir tydeliggjort gjennom personalansvaret. På Høgskolen har dekanen personalansvar for alle ansatte ved avdelingen. Dekan 1 er den som har flest ansatte å ha personalansvaret for, men det kommer tydelig frem at det å gjennomføre medarbeidersamtaler er en krevende oppgave for alle tre. Dekan 1 bruker to år for å gjennomføre samtalene, mens Dekan 2 og Dekan 3 har en utfordring med å finne tid til gjennomførelse. Datamaterialet er tydelig på at dette møtepunktet mellom dekan og medarbeider er en viktig arena for å se hver enkelt og kjenne deres personlige drivkraft. Det er også en viktig arena hvor ledere får verdifull informasjon til bruk i strategisk arbeid og ressursutnyttelse. Dette er det forventninger om fra nasjonalt hold, men i lokal praksis er det utfordrende for dekanene å strekke til. En prioritering av personalansvaret medfører nedprioritering av noe annet. Her blir det et vurderings spørsmål for hver enkelt dekan om hva de skal bruke sin dekantid på. Det kan jo tenkes at det blir lett å skyve på denne delen av jobben, når det er flere andre oppgaver som det haster mer med å ta tak i.

Et sentralt spørsmål blir hvordan engasjere og stimulere fagansatte, om man knapt nok har tid til å gjennomføre medarbeidersamtaler, og mangler andre hensiktsmessige møteplasser for avdelingen?

Materialet som helhet tyder på at de ansatte og ledelsen ser behovet for å øke rommet for faglig ledelse. Gjennom sine refleksjoner har Dekan 4 gjort seg opp noen tanker om hvordan dekanrollen kunne fått mer tid til å jobbe strategisk for å i større grad ha et overordnet blikk. «Dekanen kunne vært avlastet de oppgavene som handler om brannsløkking. De oppgavene som oppstår fra dag til dag som må tas hånd om her og nå.» Den gjennomgående tilbakemelding er at dekanrollen skulle hatt tydeligere og mer administrativ støtte, spesielt til saksbehandlingsoppgaver. Videre stilles det spørsmål ved om personalansvaret kunne vært løst på en annen måte, her nevnes gjerne studieleder som et aktuelt neste ledd i hierarkiet. Samtidig trenger dekanen informasjon fra avdelingen for å drive med strategisk arbeid, her spiller kontakten med medarbeiderne en rolle gjennom personalansvaret.

De nasjonale føringene er tydelig på behovet for ledelse med produsentfokus. En etterspør en pådriver med fokus på produktivitet, resultat og virkning. Her kan nevnes krav til publisering og en forventning om mer ekstern finansiering. Det kreves retning, målklarhet og planlegging. Denne rollen finnes typisk i ekspertorganisasjonen, så sånn sett er det ikke overraskende at det er en slik lederrolle de nasjonale føringene etterspør. Det som kanskje er mer overraskende er

hvorfor denne lederrollen står så svakt på Høgskolen? Dekan 2 sier: «Jeg tror kunsten med å lede i akademia, er å ikke lede for mye.» De ansatte i akademia er høyt utdannede fagpersoner med en indre drivkraft. Hvordan finner man balansegangen for å lede i akademia?

Produsentrollen skal dominere, men de totale forventningene krever en allsidig lederrolle med et bredt spekter av egenskaper, både internt og eksternt og med varierende grad av formalisering. Lokale praksiser har derimot vist at det ikke er gitt at lederrollen er allsidig. Det er særlig identifisert tre spesifikke strukturelle forhold som kan forklare spennet mellom de nasjonale føringene og den lokale praksisen:

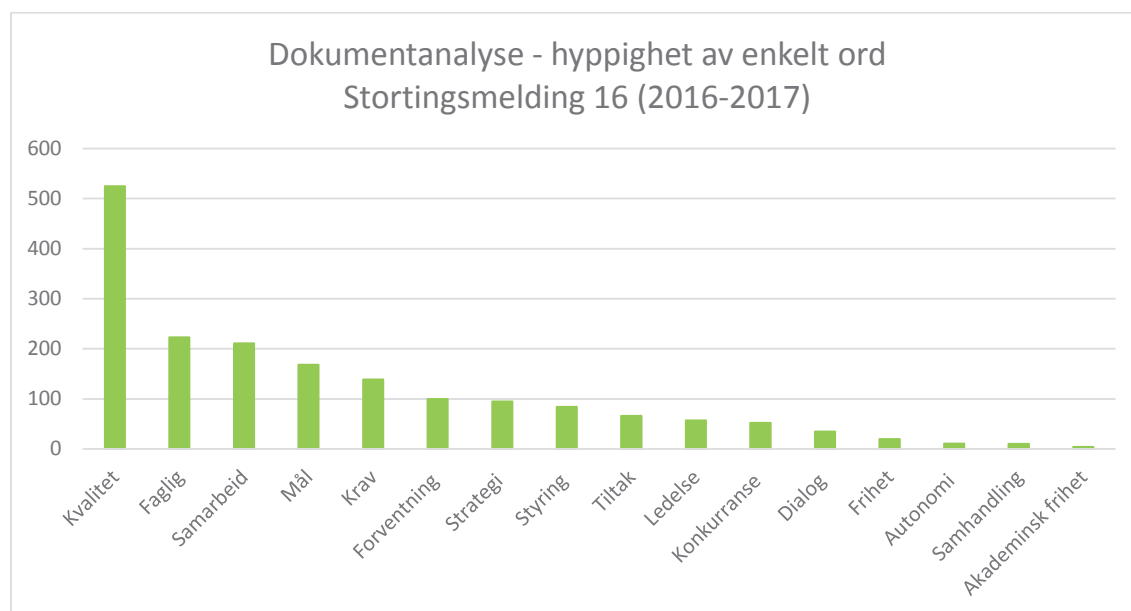
- 1) Deltidsdekanene scorer i hovedsak internt, og det er mellom deres profil og de nasjonale føringene at spennet er størst. Kan stillingsprosenten være til hinder for eksternt orientering? Profilen til fulltidsdekanen viser at han i større grad er i tråd med forventningene.
- 2) Deltidsdekanene leder unge avdelinger som kun har eksistert som selvstendige enheter i tre år. Det kan tenkes at den interne orienteringen er et resultat av desentralisering av avdelingene, og at det har tatt tid å få orden i eget hus.
- 3) Avdelingens egenart legger føringer på rommet for lederroller, noe som kan begrense mulighetene lederne har til å innfri forventninger i fra nasjonale føringer.

Er de nasjonale føringene i utakt med hvem de skal føre? Har de nasjonale føringene tatt inn over seg i tilstrekkelig grad hvilke typer organisasjoner de legger føringer for?

Gjennomgående i meldingen er det enkelte tema som er viet større oppmerksomhet enn andre.

En enkel ordanalyse av meldingens innhold synliggjør noen viktige poeng:

Tabell 9 - Dokumentanalyse fra Stortingsmelding 16 (2016-2017)



Kvalitet har blitt meldingens mantra. Begrepet nevnes med høy hyppighet, etterfulgt av faglig, mål, krav, strategi og styring. Overforbruk av enkeltbegrep kan føre til at styrken i begrepets mening falmer. Det faglige løftes frem som viktig, man skal samarbeide for å nå mål, krav og forventninger. For å få til dette må det strategi og styring til. Begrepene får en sentral plass i meldingen. I akademiske institusjoner står akademisk frihet, samhandling og autonomi sterkt. Satt på spissen kan det synes som om nasjonale føringer og lokale praksiser er motpoler. Meldingen vier merkbart mindre oppmerksomhet til temaet akademisk frihet, som er en av kjerneverdiene innen academia. Skal faglig frihet og autonomi settes til side for å sikre kvalitet i utdanningen? Meldingen legger føringer både på anvendelse av forskning gjennom forskningsbasert utdanning, og hva det bør forskes på gjennom forskning på egen utdanning. Er dette samfunnsoppdraget så viktig at de nasjonale føringene er villige til å rokke ved kjernen i academia? Eller kan det tenkes at kjernen i academia er så forankret at det ikke behøver å eksplisitt uttrykkes i nasjonale føringer?

I følge Quinn (1988) deles rollene inn i positive og negative soner. Bli produsentfokusert for sterkt kan lederrollen komme i fare for å bli oppfattet som en undertrykkende egoist. I en akademisk organisasjon vil dette kunne få konsekvenser. Profilen til de nasjonale føringene er sterkt orientert mot produsentrollen. Den indre driven til de faglige ansatte kan under et slikt lederregime stå i fare. Administrerende direktør 1 uttrykker det på følgende måte: «Du står i fare for å ødelegge motivasjonen, og du risikerer å få mindre arbeidsinnsats ut av de ansatte». Intervjumaterialet tyder på at det å lede i academia er en balanseøvelse som skal mestres for å

unngå å ødelegge motivasjon. De fleste respondentene våre reflekterte rundt dette under intervjuene. Signalet går på at man ikke skal styre for mye. Paradoksalt vier meldingen ordet styring mye oppmerksomhet.

Dekan 2 ordlegger seg slik:

... Enten så må vi dyrke den enkeltes drive og motivasjon, eller så må vi betale mye mer. Det er den friheten og nysgjerrigheten som driver oss, og gjør at vi i utgangspunktet har søkt oss denne type jobb. Da blir det en balansegang for oss som sitter med lederansvar og balansere dette på en god måte.

Videre kan en for ekstrem orientering i produsentrollen kunne gi andre, og ikke-tilsiktete konsekvenser. Med mer måling og resultatstyring kan behovet for kontroll og dokumentasjon bli stort, og føre til en dreining i PAIE-modellen som går mot administratorrollen. Et mulig utfall av mer styring og kontroll kan være mindre produktivitet. Hvor gapet mellom samfunnsoppdraget og lokalpraksis blir større? Hvor blir det da rom for korrektivet?

For er det ikke slik at Høgskolen, sammen med alle andre utdanningsinstitusjoner skal fungere som et korrektiv til samfunnet? Man skal sørge for nyskapende kunnskap, nye ferdigheter og nye ideer. For å kunne innta en slik posisjon er man også avhengig av å ha faglig akademisk frihet. Når kravene blir mer målbare og det signaliseres økt kamp om ressursene, kan dette gå på bekostningen av den enkelte frie akademiske sjel sitt rom for å tenke utenfor boksen og rammene? Økt konkurranse og økt måling kan krympe rommet for å prøve og feile. Bak innovasjoner og nyskapende ideer ligger det mange havarete forsøk. Hvordan skal man klare å være nyskapende, mens man samtidig kjemper om ressurser, og forsøker å svare ut det man blir målt på for å sikre fremtidig finansiering? Kan de nasjonale føringenes lederrolleprofil ha blitt for ekstrem?



## 6 Avsluttende refleksjoner

Studien har vist at grunnlaget for å lede er nært koblet til organisasjonsmessige forhold. Den lokale konteksten framstår med et smalt rom for faglig ledelse, hvor mellomlederne har liten eller ingen tid til å lete etter mer plass. Statlige myndigheters iver etter å måle og styre akademia har potensiale til å ytterligere begrense rommet for faglige ledelse, på tross av at intensjonene er det motsatte. Nasjonale føringer forventer faglige ledere som sørger for dynamisk samspill internt og eksternt og mellom ulike interessenter, både når det gjelder utdanning og forskning. Det signaliseres økt grad av måling for å sørge for måloppnåelse, og økt konkurranse om ressursene. Det kan se ut til at det foreligger motsetningsfylte forhold mellom lokal praksis og nasjonale føringer. Faglig frihet og autonomi, som noen av byggesteinene i akademia sin rolle som et samfunnskorrektiv, blir satt opp imot nasjonale styringssignaler som stadig øker graden av måling og kontroll. Dette legger føringer på hvordan sektoren kan løse samfunnsoppgavene sine. Den økte kontrollen kan leses som en mistillit til institusjonens evne til å sørge for god kunnskapsutvikling.

I vår analyse av den lokale konteksten framstår Høgskolen, som helhet, som en ekspertorganisasjon. Organisasjonens indre liv er mer nyansert. Avdelingene preges av forskjellige organisasjonsformer, og disse særtrekkene setter preg på mellomledernes handlingsrom. Generelt framstår rommet for faglig ledelse å være fylt med administrative oppgaver, og det er grunnlag for å stille spørsmål ved den interne fordelingen av arbeids- og ansvarsområder. Delegering og reallokering av administrative oppgaver må antas å kunne gi større rom for faglig ledelse, og et økt overordnet fokus. Samtidig kan omfanget av administrative oppgaver bli en følgeeffekt av økte krav og målinger i fra myndighetene.

Det er et tankekors at dekanene er lite eksplisitte når det gjelder hvordan de ideelt sett ville fylle en faglig lederrolle. Kan det tenkes at det er et naturlig resultat av en arbeidshverdag som preges av mange ulike oppgaver og krysspress fra flere hold? Det hersker en generell oppfatning blant mellomlederne om at man skal passe seg for å lede for mye i akademiske institusjoner. Funnene tyder på at Høgskolen har behov for en faglig ledelse som samler trådene og setter kursen, altså en tydeligere produsentrolle, og mindre fremtredende administratorrolle.

Kunnskapsproduksjon må ledes på riktig måte. Kunsten blir å lede akkurat passe. Samtidig skal sektoren ivareta og utvikle samfunnets viktigste ingrediens: kunnskap. De samfunnsøkonomiske konsekvensene av at vi ikke har de rette kunnskapene og ferdighetene i

årene fremover, kan bli dramatiske. Fra et slikt ståsted kan trenden med mer måling og tydeligere kontroll synes rimelig. Men den faglige friheten vil og skal ikke vike for en undertrykkende egoist, for å bruke Quinns (1988) termer. En faglig ledelse som evner å balansere den kollegiale og den administrative delen av rollen kan være nøkkelen til at sektoren uten økt kontroll og måling innfrir samfunnsansvaret sitt, og genererer kunnskapsrike og omstillingsdyktige hoder i årene som kommer.

### 6.1 Oppgavens styrker og svakheter

Vår studie er eksplisitt avgrenset til å omhandle mellomledernivået i en bestemt organisasjon, Høgskolen. Vi ser at dette designet har vært godt egnet for å få fram samspillet mellom aktør og struktur, men at det ligger klare begrensinger når det gjelder ekstern validitet. Vi ser at et annet design, f.eks. i form av komparative casestudier eller små N-studier der en studerte lederroller i flere kontekster, kunne ha økt mulighetene for å identifisere forhold av generell relevans i akademiske institusjoner.

Det kan videre stilles spørsmål ved de skjønsmessige aspektene i studien. Respondentene gir svar ut ifra sine skjønsmessige vurderinger, og vi som forskere tolker igjen dette på en skjønsmessig måte. Dekanene har i intervjuene fått stort rom til selv å definere rollen sin. Det den enkelte dekan selv har lagt vekt på har vært grunnlaget for store deler av vår analyse og drøftelse. Datagrunnlaget er slik preget av dekanenes selvforståelse og hvordan denne ble formidlet i intervjusammenheng. Samtidig har vi gjennom spørreskjemamaterialet og samtidige utredninger (Frisvoll, Aarseth og Opdal, 2016 og Spilling et al, 2016), funnet støtte fra flere kilder for de funnene som presenteres.

Den studerte Høgskolen er også en del av vår egen kontekst. Det kan både karakteriseres som en styrke og en svakhet å forske på egen organisasjon. Svakheten ligger i at man kan ha forutinntatte holdninger, og være påvirket av rollene man selv har i organisasjonen. Styrken ligger blant annet i at kjennskapet til organisasjonen bidrar til økt tilgjengelighet, og kan være med på å styrke tillitsforholdet mellom forsker og respondent.

Studien bruker kun Stortingsmelding 16 (2016-2017) for å søke og kartlegge de nasjonale føringene. Dette kan kritiseres for å bli for snevert, og gitt større kapasitet enn en masteroppgave tillater, ville vi gjort en bredere anlagt studie av rådende styringsparadigmer i sektoren.

Oppgavens styrke ligger i vår selvstendige operasjonalisering og tallfesting knyttet til et kvalitativt materiale som har gjort det mulig å sammenligne rolleprofiler. Vi har bygget på et ferdig utviklet teoretisk rammeverk og videreutviklet konseptet. På den måte har vi anvendt teori, samt tilrettelagt for at våre analyser kan etterprøves.

## 6.2 Forslag til videre forskning

I arbeidet med masteroppgaven har vi opplevd å sitte igjen med flere spørsmål enn svar. Jo flere intervjuer som ble gjennomført, og jo mer vi forsket, jo mer usikre ble vi på hva som egentlig har betydning for hvordan faglig ledelse utøves i en akademisk institusjon. Vi ble mot slutten til og med usikker på om man burde forsøke å tette et eventuelt spenn mellom nasjonale føringer og lokal praksis. Jo mer vi har lært, jo mer har vi ønsket å forske videre. Vi ser at behovet for mer kunnskap og systematisering av erfaringer er stort, og vil avslutte med forslag til videre forskning:

1. En studie av alle lederrollene i en akademisk institusjon og deres forhold til hverandre.
2. En studie som i større grad enn denne søker å måle akademiske institusjoners måloppnåelse av styringssignal. Samt å se om det foreligger en korrelasjon mellom lederrolleprofil og måloppnåelse.
3. En atferds studie av ledelse innen academia ville kunne gi større innsikt i hva ledere bruker tiden sin til. Ved å supplere intervju med faktiske observasjoner og kalenderanalyse vil man kunne tilegne seg en dypere kunnskap om rollen, enn ved intervju alene.

## 7 Referanseliste

- Aakvaag, Gunnar C. 2008. *Moderne sosiologisk teori*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Andersen, Jon Aarum. 2009. *Organisasjonsteori – fra argument og motargument til kunnskap*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2012. *Kvalitative metoder empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Clegg, Stewart R., Martin Kornberger og Tyrone S. Pitsis. 2016. *Managing & Organizations – An introduction to theory and practice*. 4. utg. London: SAGE publications Ltd.
- Cohen, M. D., J. G. March og J. P. Olsen. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Digernes, Torbjørn. 2009. "O-sak 3/09 Notat." NTNU 2009. Lest 15.02.17  
[http://www.ntnu.no/styret/saker\\_prot/23.04.09web/O-3.09.pdf](http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/23.04.09web/O-3.09.pdf)
- Dimmen, Åsmund. 1997. *Autonomi, uformell organisasjon og faglig ledelse*. Oslo: Norges forskningsråd, området for kultur og samfunn.
- Drucker, Peter. 1999. Knowledgeworker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41 (2), 79-94.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building theories form case study research: *The academy of management review*, 4; ProQuest: 532
- Fische, Caroline og Anna Helene Skau. 2015. «Mellomlederen som strategisk utøver.» Lest 28.04.17.  
<http://www.ledernytt.no/mellomlederen-som-strategisk-utoever.5084027.html>
- Fivelsdal, Egil og Jørgen Frode Bakka. 1998. *Organisasjonsteori – struktur, kultur og prosesser*. 3.utg. Oslo: Cappelen akademiske forlag
- Frisvoll, Inger Cecilie, Turid Aarseth og Øivind Opdal. 2016. *Evaluering av omorganiseringene i 2014*. Molde: Høgskolen i Molde.
- Gammelsæter, Hallgeir, Åsmund Dimmen og Svein Kyvik. 1999. *Administrasjon i de statlige høgskolene*. Oslo: Norges forskningsråd, området for kultur og samfunn.
- Goetsch, David L., Stanley Davis. 2014. *Quality management for organizational excellence: introduction to Total Quality*. 7.utg. Edinburgh: Pearson Education Limited
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, Ole. 2015. *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Hovdal, Knut Arne. 2004. «Forholdet mellom formell og uformell struktur i organisert virksomhet. En analyse ved hjelp av Chester I. Barnards tanker og ideer.» Høgskolen i Nord-Trøndelag. Lest 23.03.2017  
[http://www.academia.edu/2625736/Hovdal\\_2004\\_Forholdet\\_mellom\\_formell\\_o\\_g\\_uformell\\_struktur\\_i\\_organisert\\_virksomhet.\\_En\\_analyse\\_ved\\_hjelp\\_av\\_Chester\\_I.\\_Barnards\\_tanker\\_og\\_ideer.\\_Arbeidsnotat\\_nr\\_186.\\_Hogskolen\\_i\\_Nord-Trondelag.\\_ISBN\\_82-7456-407-3](http://www.academia.edu/2625736/Hovdal_2004_Forholdet_mellom_formell_o_g_uformell_struktur_i_organisert_virksomhet._En_analyse_ved_hjelp_av_Chester_I._Barnards_tanker_og_ideer._Arbeidsnotat_nr_186._Hogskolen_i_Nord-Trondelag._ISBN_82-7456-407-3)
- Høst, Tor. 2016. *Ledelse- en helhetlig modell*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D., og Jan Thorsvik. 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendring og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jaffee, David. 2001. *Organization theory – tension and change*. Internasjonal utgave, Columbus: McGraw-Hill
- Johannessen, A., Tuft, P.A. og Christoffersen, L. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen. 2014. Innst. 12 S (2014-2015)  
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2014-2015/inns-201415-012/7/#a1>
- Krippendorff, Klaus. 2004. *Content analysis – an introduction to its methodology*. 2.utg. California: SAGE Publications, Inc.
- Kunnskapsdepartementet. 2015. *Konsentrasjon for kvalitet Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren* Mld. St. 18 (2014-2015).  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>
- Kunnskapsdepartementet. 2016. *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Mld. St. 16 (2016-2017).  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/>
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Launsø, Laila og Olaf Rieper. 2000. *Forskning om og med mennesker- forskningstyper og forskningsmetoder i samfunnsforskningen*. 4. utg. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2015. *Perspektiver på ledelse*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations – a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

- Normann, Richard. 2001. *Reframing businesses – When the map changes the landscape*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Patton, Michael Quinn. 2015. *Qualitative research & evaluations methods*. 4. utg. California: SAGE Publications, Inc.
- Quinn, Robert E. 1988. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse – kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. utg. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Richards, Lyn, Janice M. Morse. 2007. *Readme first for a users guide to qualitative methods*. 2. utg. California: Sage Publications, Inc.
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Seawright, Jason., & John Gerring. 2008. Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Skorge, K. M. og Solveig M. Svantesen. 2016. «Ledelse i akademia: Når vitenskapelig ansatte blir ledere.» I Døving, E., Elstad, B., og Storvik, A. *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Spilling, Olav R., Trude Røsdal, Svein Kyvik, Terje Næss, Hebe Gunnes og Bjørn Magne Olsen. 2016. *Høgskolen i Molde i det nye institusjonslandskapet*. Molde: NIFU:34
- Stensaker, Bjørn. 1998. *Evaluering av studie - og læringsmiljø: En veiledning for faglig og administrativt personale ved universiteter og høyskoler*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Universitets- og høyskoleloven. 2005. Lov av 01.april 2005 nr. 15 om universitet og høyskoler [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=universitets- og høyskoleloven](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=universitets-og-hoyskoleloven) (Lest 24.05.17)
- Utdanningsprofilutvalget. 2017. HiMolde 2025. Molde: Høgskolen i Molde.
- Yin, R.K. 2009. *Case study research: Design og methods*. Los Angeles: Sage publications Ltd.
- Yin, R.K. 2014. *Case study research. Design and methods*. 5. utg. California: SAGE Publications Ltd.
- Østby, Helge, Kari Knapskog, Knut Helland, Leif Ove Larsen. 2007. *Metodebok for medievitenskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

## 8 Vedlegg

### Vedlegg 1 - Analyseskjema

	Formelt	Uformelt
Eksternt	<p><b>Pådriver</b> (Produktivitet, resultat, virkning)</p> <p><b>Dirigent</b> (Retning, målklarhet, planlegging)</p>	<p><b>Innovatør</b> (Innovasjon, tilpasning, endring)</p> <p><b>Mekler</b> (Ytre støtte, ressurstilegnelse, vekst)</p>
Internt	<p><b>Overvåker</b> (Informasjonsstyring, dokumentasjon)</p> <p><b>Koordinator</b> (Stabilitet, kontroll og kontinuitet)</p>	<p><b>Hjelper</b> (Deltakelse, åpenhet, diskusjon)</p> <p><b>Rådgiver</b> (Oppslutning, moral, utvikling)</p>

Styrings- signal	Formelt	Uformelt
<b>Eksternt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mer samarbeid og deling av ressurser på tvers av sektoren</li> <li>- Ambisiøse mål for studentutveksling.</li> <li>- Studieprogramledelse med tydelig mandat og tilstrekkelig handlingsrom til å sørge for helhet og sammenheng i studieprogrammene.</li> <li>- At den faglige virksomheten og studietilbudet holder tilstrekkelig faglig nivå, og at styret sørger for konsolidering av fagmiljøer der det er nødvendig.</li> <li>- Bedre koordinering og samarbeid om utdanningstilbud i sektoren.</li> <li>- Økt åpenhet og tilgjengelighet om studieprogrammene.</li> <li>- God dialog og forventningsavklaring med videregående opplæring.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styret og ledelsen vektlegger å utvikle utdanninger først og fremst der de har en tilstrekkelig forskningsbase.</li> <li>- At universitet og høyskoler (U&amp;H) samhandler godt med samfunn og arbeidsliv.</li> <li>- At studieprogram utvikles i samarbeid med arbeidslivet.</li> <li>- Tettere dialog mellom U&amp;H og arbeidsliv for å utvikle etter- og videreutdanninger.</li> </ul>
<b>Internt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God og effektiv utvikling og utnyttelse av personalets samlede kompetanse.</li> <li>- At utdanningskvalitet prioriteres i ressursfordeling, strategier og kommunikasjon.</li> <li>- At ledelsen tar ansvar for kvaliteten i utdanningene man tilbyr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- At det fokuseres på å tilby vesentlig mer forskningsbasert utdanning.</li> <li>- At utvikling av digitale løsninger løftes til et strategisk nivå.</li> <li>- At fagmiljøene utvikler utdanningene i fellesskap.</li> <li>- At kollegaveiledning og fagfellevurdering blir en naturlig del av kvalitetsarbeidet ved institusjonene.</li> <li>- Vesentlig høyere investering i forskning på og utvikling av egen utdanning.</li> <li>- Legge til rette for mangfold i studentpopulasjonen, og styre gjennomføringsgraden.</li> </ul>



Dekan 1	Formelt	Uformelt
<b>Eksternt</b>	Opptatt av utnyttelse av ressurser. Verdsetter klarhet.	Proaktiv. Flink til å omstille Samarbeider.
<b>Internt</b>	Overvåker. Jobber mye for å ha kontroll. Informasjonsarenaer er viktig.	Opptatt av åpenhet og diskusjon. Tar vare på menneskene under seg, team orientert.

Dekan 2	Formelt	Uformelt
<b>Eksternt</b>		
<b>Internt</b>	Reaktiv. Mye saksbehandling. Har adoptert gamle praksiser, representerer stabilitet	Rådgivende ledelsesstil. Samarbeider godt med nærmeste støttespillere.

Dekan 3	Formelt	Uformelt
<b>Eksternt</b>		
<b>Internt</b>	Reaktiv. Mye saksbehandling.	Ser på seg selv som en tilrettelegger for miljøet. Samarbeider godt med nærmeste støttespillere. Åpen og tilgjengelig.

## Intervjuguide

**Stilling og rolle i endringen. Ramme for intervju**

### **FRA ENDRINGSIDÉ TIL KONKRETISERING**

(Trenger ikke spørre «faktaspørsmål», men få vurderingene som lå bak valgt modell)

**Starte med å oppsummere viktige elementer i endringen det her skal spørres om:**

- **Deling av ØIS – dekaner i 50 %**
- **Avdelingsstyre**
- **Omorganisering av forskningsledelsen**
- **Administrativ omorganisering – felles studiekontor**

**Hva oppfatter du som  
viktigste mål/begrunnelse bak  
endringen som ble iverksatt  
1.8.2014**

**Hvordan ble dekanrollen  
framstilt/oppfattet av deg?**

**50 %?**

## **Erfaringer fra endringsarbeidet og konsekvenser så langt**

Spørsmålene dreier seg både om hvordan en selv har påvirket utviklingen – og hvordan organisasjonsmodellen setter rammer for egen rolle og andre deler av organisasjonen.

Endringer i kontekst (fusjonsspørsmål)

<p><b>Vurdering av delingen av ØIS</b></p> <p><b>Dekanrollen: Kort om forholdet mellom</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1) Oppfattet utgangspunkt</b></li><li><b>2) Realiteter etter vel to år</b></li></ol> <p><b>Forhold mellom dekanene (alle 3! Samarbeid – konkurranse)</b></p> <p><b>Relasjon til rektor</b></p> <p><b>Relasjon til direktør</b></p> <p><b>Relasjon til kontorsjef</b></p> <p><b>Relasjon til studieledere</b></p> <p><b>Relasjon til vitenskapelig ansatte</b></p> <p><b>Relasjon til øvrig administrasjon/</b></p>	
--	--

<b>Avdelingsstyrene</b>  <b>Hvilke erfaringer?</b>  <b>Hvilken funksjon opplever du avdelingsstyret har?</b>	
<b>Vurdering av omorganisering av forskningsledelsen</b>	

<b>Vurdering av omorganisering i administrasjonen</b>	

**Åpne refleksjoner – innspill til evalueringsarbeidet**

## Evaluering av omorganiseringer 1.8.2014

### Høgskolen i Molde

#### Del 1: Bakgrunnsinformasjon (undersøkelsen er anonym)

**Hvor lenge har du vært ansatt:**

under 2 år    2-5år    6-10år    over 10 år

**Hvor arbeider du:**

Avdeling for helse og sosialfag  
 Avdeling for logistikk  
 Avdeling for økonomi og samf.vit.  
 Studieadministrasjonen  
 Økonomi- og personal  
 Øvrige ansatte

#### Del 2: Deling av avdeling ØIS og opprettelse av avdelingsstyrer

1.8.2014 ble avdeling ØIS delt i to avdelinger, Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap (ØS) og Avdeling for logistikk (LOG). HiM fikk da tre avdelinger, Avdeling for helse- og sosialfag (HS), ØS og LOG. De to nye avdelingene ble ledet av hver sin dekan i 50 % og kontorsjefen ble delt mellom avdelingene med 50 % til hver. HS beholdt sin dekan og kontorsjef i 100 % stillinger. Samtidig ble avdelingsrådene, rådgivende organ for dekanene, endret til avdelingsstyrer, med beslutningsmyndighet og dekanene som ledere.

*Hvilken betydning mener du organisasjonsendringene på avdelingsnivå har hatt når det gjelder:*

<i>(Sett ett kryss for hver linje.)</i>	Negativ betydning		Ingen betydning		Positiv betydning		Ingen mening
	-2	-1		+1	+2		
Endring fra avdelingsråd til avdelingsstyre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deling av ØIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
To dekaner i 50 % stilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon/informasjon internt i hver avdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon/informasjon mellom avdelingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid internt i hver avdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom avdelingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom avdeling og administrasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forståelse for hverandres situasjon på tvers av avdelingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrativ støtte til avdelingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontakt mellom avdeling og rektorat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desentralisering av myndighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvilke konsekvenser av omorganiseringen på avdelingsnivå – positive og/eller negative – ser du som de viktigste:**

**Del 3: Opprettelse av en samlet studieadministrasjon, Studiekontoret**

Avdelingsadministrasjonene på ØIS, HS og EUV ble innlemmet i en felles administrativ enhet, Studiekontoret. Studiekontoret har organisert en del av oppgavene i team, og består av ca 20 ansatte.

*Hvilken betydning mener du endringene har hatt når det gjelder:*

<i>(Sett ett kryss for hver linje.)</i>	Negativ betydning		Ingen betydning		Positiv betydning		Ingen mening
	-2	-1	+1	+2			
Klargjøring av ansvarsområder gjennom team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom studieadministrasjon og avdelinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon/informasjon mellom avdeling og administrasjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Likebehandling av saker (standardisering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helhetlig vurdering av særtilfeller (fleksibilitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Hvilke konsekvenser av opprettelsen av en samlet studieadministrasjon – positive og/eller negative – ser du som de viktigste:**

---

---

**Del 4: Opprettelse av viserektor for forskning (50 % stilling)**

Viserektor for forskning ble opprettet på initiativ fra rektor, med bakgrunn i at det var et uttalt behov for å styrke forskningen og forskningsledelsen.

*Hvilken betydning mener du endringen har hatt når det gjelder:*

<i>(Sett ett kryss for hver linje.)</i>	Negativ betydning		Ingen betydning		Positiv betydning		Ingen mening
	-2	-1	+1	+2			
Strategisk forskningsledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrativ støtte til forskningsprosjekter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samordning av rutiner og systemer rundt forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synliggjøring av forskning ved HiMolde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeid med søknader om ekstern finansiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimulering til økt forskningsinnsats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvilke konsekvenser av opprettelsen av viserektor for forskning – positive og/eller negative – ser du som de viktigste:

---

---

**Del 5: Endringsforslag**

Har du forslag til endringer på de områdene evalueringen omfatter?

Avdelingsorganisasjon og -ledelse

---

---

Studiekontoret:

---

---

Forskningsledelsen:

---

---

**Del 6: Spørsmål kun til vitenskapelig ansatte**

*Samlet sett, hvordan opplever du utviklingen siden 1.8.2014, når det gjelder:*

<i>(Sett ett kryss for hver linje.)</i>	Negativ -2	-1	Ingen endring +1	Positiv +2	Ingen mening
Nærhet mellom rektor og ditt fagmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nærhet mellom dekan og ditt fagmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tydelig fagledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faglig autonomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opplevd innflytelse på beslutninger i eget fagfelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre forhold som påvirker din oppfattelse av dagens situasjon når det gjelder organisering og ledelse ved HiM?

---

---

*Takk for hjelpen!*