



MASTEROPPGAVE



**Masterstudium i offentlig lederskap og styring
(Master in Public Administration, MPA)**

Internasjonalisering av høyere utdanning: Hva gjør enkelte høyskoler for å implementere nye politiske signaler?

Forfatter:
Rita Øygarden

Veileder:
Hans C. Høyer, Høgskolen i Hedmark

08. januar 2008

Karlstads Universitet
*Avdeling for politiska och historiska
studier*

Høgskolen i Hedmark
*Avdeling for økonomi,
samfunn og informatikk*

Forord

Denne masteroppgaven inngår som en avsluttende del av en Masterutdanning i offentlig lederskap (MPA). Studiet tilbys i et samarbeid mellom Universitetet i Karlstad, Høgskolen i Hedmark og Høgskolan i Dalarna og startet i august 2005 med varighet over 5 semestre.

Gjennom mitt arbeid ved internasjonalt kontor på Høgskolen i Hedmark har jeg etter fire år ervervet inngående kjennskap til feltet internasjonalisering av høyere utdanning i Norge og i utlandet. Denne innsikten i feltet har gjort at jeg har interessert meg mer og mer for hvordan høyere utdanningsinstitusjoner har gjennomført tiltak for å kunne tilfredsstillere kravene i Kvalitetsreformen fra 2004 om internasjonalisering. I løpet av mitt eget MPA studieforløp bestilte Kunnskapsdepartementet en evaluering av Kvalitetsreformen, en evaluering som også inneholdt en egen delrapport på internasjonaliseringsfeltet. Her var det klare føringer om at internasjonalisering av høyere utdanning skulle være et middel til økt kvalitet og ikke som tidligere, et mål i seg selv. Jeg ønsket å se på hvordan utvalgte høyere utdanningsinstitusjoner forholdt seg til de nye kravene, spesielt med fokus på struktur- og kulturendringer.

Jeg håper at min masteroppgave kan gi en pekepinn til høyere utdanningsinstitusjoner i forhold til hva slags tiltak som har vist seg å være gode og hvilke som er mindre gode, hvordan man kan sette seg nye mål om internasjonalisering og hvordan implementere disse i egen organisasjon.

Fordi jeg gjennom disse 2 og et halvt årene samtidig har hatt en krevende fulltidsstilling, har dette studiet medført visse begrensninger i forhold til flere ting derfor er det på sin plass å takke de som har vært med til å bidra til at jeg har kunnet gjennomføre MPA III.

- Jeg sender en takk til min arbeidsgiver som har innvilget både tid og innspill til gjennomføringen.
- Jeg takker mine informanter som så velvillig stilte opp til intervju og som ga verdifulle bidrag til min masteroppgave.
- Jeg gir også en spesiell takk til min veileder Hans C. Høyer som med en hurtighet det står beundring av ga meget hjelpsomme tilbakemeldinger på mine innspill.
- Jeg takker også mine medstudenter for tålmodig å høre på hva mine utfordringer bestod i underveis og for å komme med gode innspill i forhold til egen oppgaveskriving.

- Aller sist, men kanskje viktigst, vil jeg takke min familie og mine venner for at de har kunnet forholde seg til mine prioriteringer gjennom studiet og tålmodig hørt på mine bekymringer.

Elverum, januar 2008

Rita Øygarden

Summary

This master thesis is based upon my interest in internationalisation in higher education. The ministry of higher education conducted an evaluation of the 2004 Quality Reform in Norwegian higher education in 2006. This evaluation put emphasis on the change of conception within the term internationalisation in higher education.

Until 2006 the emphasis on internationalisation was on the number of students on exchanges, but after the evaluation the focus changed. The Ministry of Higher Education moved the focus away from internationalisation as a goal in itself towards a mean to achieve higher quality in all activities within higher education. This change of focus within official policy also led to that higher education institutions in Norway had to change their ways of thinking regarding internationalisation.

My master thesis's main aim is to show what the higher education institutions use as tools to implement new official policy within the organisations. Throughout my thesis I have used organisational theory with structural, cultural and symbolic perspectives to examine the chosen institutions. The higher education institutions I have required my information base from, all have different starting points when it comes to internationalisation, some of them already had good structures for their internationalisation strategies while others where in the midst of reorganising their structures.

The main challenge for all the chosen institutions was to give examples on the cultural changes within the framework of internationalisation, but then again, first you build the structures and then you create a new culture around them.

I am aware of the fact that the higher education institutions still are in an early stage of implementing new official policy with regards to internationalisation according to the new focus that occurred shortly after the evaluation in 2006. However, some of the institutions already integrated internationalisation as part of increasing quality within all aspects of higher education just after the Quality reform in 2004. Still, several higher education institutions have a long way to go before they may say that they have fulfilled the new requirements from the Ministry of higher Education.

Innholdsfortegnelse

1. TEMA, MÅL OG PROBLEMSTILLING.....	1
1.1 TEMA OG FORSKNINGSOBJEKTER.....	1
1.2 FAGLIG FORANKRING OG PERSPEKTIV	3
1.3 PROBLEMSTILLING OG TEORETISK VINKLING.....	3
2. BAKGRUNN OG GJENNOMFØRING AV KVALITETSREFORMEN I NORGE	5
3. STUDIENS TEORETISKE UTGANGSPUNKT.....	7
3.1 DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET.....	7
3.2 KULTURPERSPEKTIVET OG SYMBOLPERSPEKTIVET.....	12
3.2.1 <i>Kulturperspektivet</i>	13
3.2.2 <i>Symbolperspektivet</i>	14
4. FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	17
4.1 INNLEDNING.....	17
4.2 FORSKNINGSDESIGN.....	17
4.2 INFORMANTER.....	19
4.3 INTERVJUGUIDE OG ARBEIDSMÅTE.....	22
5. STYRKER OG SVAKHETER VED EGET FORSKNINGSDESIGN ..	23
6. EMPIRI.....	25
6.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR OG INTERNASJONALISERING.....	25
6.1.1 <i>Lederne av int. kontor om målformuleringer og konsekvenser av målene</i>	25
6.1.2 <i>De faglige ansatte om målformuleringer og konsekvenser av målene</i>	27
6.2 LEDERNE AV INT. KONTOR OM DAGENS ORGANISASJONSSTRUKTUR I FORHOLD TIL INTERNASJONALISERING. HVA MENER DE FREMMER ELLER HEMMER ORGANISASJONENS MÅL OG AMBISJONER?	28
6.3 DE FAGLIGE OM DAGENS ORGANISASJONSSTRUKTUR I FORHOLD TIL INTERNASJONALISERING. HVA MENER DE FREMMER ELLER HEMMER ORGANISASJONENS MÅL OG AMBISJONER?	32
6.4 LEDERNE AV INT. KONTOR OM HVORDAN ORGANISASJONSSTRUKTUR BIDRAR TIL SAMORDNING AV MÅLFORMULERINGER HOS DE FAGLIGE OG ADMINISTRATIVE I ORGANISASJONEN.....	35
6.5 FAGLIG ANSATTE OM HVORDAN ORGANISASJONSSTRUKTUR BIDRAR TIL SAMORDNING AV MÅLFORMULERINGER HOS DE FAGLIGE OG ADMINISTRATIVE I ORGANISASJONEN.....	37
6.6 ORGANISASJONSKULTUR OG INTERNASJONALISERING	38

6.6.1 Lederne av int. kontor om internasjonalisering av organisasjonskultur gjennom strategiske mål.....	39
6.6.2 Faglig ansatte om internasjonalisering av organisasjonskultur gjennom strategiske mål.....	42
6.8 DAGENS ORGANISASJONSKULTUR I FORHOLD TIL MÅL OG AMBISJONER OM INTERNASJONALISERING. HVA FREMMER ELLER HEMMER DETTE?	45
6.9 INFORMANTENE OM INSTITUSJONENES SYMBOLUTTRYKK	46
7. KONKLUSJONER	48
7.1 INNLEDNING.....	48
7.2 ORGANISASJONENES RESPONS PÅ OFFENTLIG POLITIKK.....	49
7.2 KULTURBYGGING OG SYMBOLUTTRYKK RUNDT DE NYE STRUKTURENE.....	51
7.3 HVA FREMMER ELLER HEMMER INTERNASJONALISERING I DE UTVALGTE OFFENTLIGE HØGSKOLENE?.....	52
8. OPPSUMMERING.....	55

VEDLEGG OG LITTERATURLISTE

1. Tema, mål og problemstilling

1.1 Tema og forskningsobjekter

Tema i denne masteroppgaven er internasjonalisering av høyere utdanning, det vil si internasjonalisering slik Kunnskapsdepartementet ga signaler om gjennom Kvalitetsreformen i 2004 og videre utdypet i sin Evaluering av Kvalitetsreformen i 2006.

Kvalitetsreformen kan slik sett ses på som den reformen som førte det norske utdanningssystemet inn i den internasjonale konkurransen om kvalitet og akademisk ære. Kvalitetsreformen styrer denne konkurransen i bestemte retninger og denne styringen former også vilkårene for internasjonalisering.

”Internasjonalisering innebærer at forskning, utdanning og kompetanse i større grad blir målt i forhold til forskningsmiljøene og forskningsfronten internasjonalt, og at utdanningstilbud som ikke møter internasjonale kompetansekrav kan komme til å bli marginalisert. Det er derfor viktig at institusjonene utvikler en klar faglig profil og satser på å hevde seg internasjonalt på utvalgte områder. (St.meld. nr.27, 2000-2001:17)”

Det er tydelig at sitatet fra stortingsmeldingen ovenfor gir en helt klar politisk melding om hvilket oppdrag høyere utdanningsinstitusjoner har fått. Fra å fokusere på studentmobilitet og nærmest sette likhetstegn mellom dette og internasjonalisering, skal nå internasjonalisering være basis for institusjonelle strategier. Dette betyr at internasjonaliseringen i hovedsak skal skje i den enkelte organisasjon. Internasjonalisering er potensielt et middel til kvalitetsheving for den enkelte organisasjonen i en stadig mer overnasjonal konkurranse. Hvis man ønsker å bruke internasjonalisering som middel til kvalitetsøkning, forutsetter

dette at man klarer å gjøre valg innenfor organisasjonen for å styrke den enkelte organisasjonens egenart eller sterke sider.

I følge Kvalitetsreformen skal internasjonalisering framstå som kvalitetsfremmende tiltak. Kvalitetsreformen er i seg selv et uttrykk for utdanningspolitikken internasjonalisering. Målet for Kvalitetsreformen er internasjonalisering av hele sektoren i Norge. I den nasjonale strategien for internasjonalisering er likevel forventningene at det er de enkelte organisasjonene som må utforme strategier og mål for dette arbeidet. Kvalitetsreformen har som generell forutsetning at kvalitet og internasjonalisering henger sammen.

Gjennom å lese Kunnskapsdepartementets evaluering av Kvalitetsreformen bør organisasjoner oppfatte det dit hen at det gjennomføres en endring innenfor området internasjonalisering, en endring som medfører at vi flytter fokus vekk fra mobilitet slik dette framstår i dag og i stedet arbeide med internasjonalisering som et middel til å oppnå internasjonalt anerkjent kvalitet og dermed skal internasjonalisering ikke lenger være et mål i seg selv.

Evalueringen av Kvalitetsreformen hevder at internasjonaliseringen fører til sammenligninger, som igjen fører til læring. Denne læringen kan omsettes til ideer og tiltak som kan gjøre organisasjonene bedre. Det er vanlig å gå ut i fra at utdanningssystemet i Norge er utsatt for internasjonal konkurranse, og fordi denne konkurransen er internasjonal må også kvaliteten på det man gjør være av internasjonal standard. Slike standarder vil utvikle seg gjennom grensekryssende sammenligninger, helst i tilknytning til egne erfaringer. For å konkurrere må man lære gjennom sammenligninger.

Med tanke på nye krav til internasjonalisering av høyere utdanning har jeg gjort meg egne tanker om hvordan organisasjonenes strukturelle og kulturelle utgangspunkt kan være med på å forme vurderinger om internasjonalisering hos ledere av internasjonalt kontor og faglig ansatte i høyere utdanningsinstitusjoner.

1.2 Faglig forankring og perspektiv

Det overordnede målet for min studie er å se hvordan høyere utdanningsinstitusjoner har iverksatt strategier for å imøtekomme Kunnskapsdepartementets ambisjoner om internasjonalisering av sektoren.

Min ambisjon er at studien kan gi noen pekere i forhold til om instrumentelle og kulturelle rammer kan benyttes som verktøy for organisasjoner i arbeidet for å imøtekomme departementets ambisjoner for internasjonalisering.

1.3 Problemstilling og teoretisk vinkling

Sett i lys av at internasjonalisering for mange høyere utdanningsinstitusjoner i stor grad dreier seg om mobilitet, i og med at resultatindikatorene som fortsatt er måleinstrumentet for departementet er antall studenter ut og inn, vil Evalueringen av Kvalitetsreformen i stor grad måtte endre organisasjonenes oppfatning av hva internasjonalisering er. Dette begrunner jeg med definisjonen av internasjonalisering av høyere utdanning som kom i den nevnte evalueringen:

”Den (internasjonaliseringen) skal gjennomsyre organisasjonen, alt fra forskning, utdanning, formidling til innovasjon. Den er et middel for andre mål.”

På bakgrunn av dette vil det overordnede forskningsspørsmålet i min studie være:

Hva har noen utvalgte høgschooler gjort i forhold til de nye signalene om internasjonalisering og hva mener noen utvalgte personer ved disse høgschoolene hemmer og fremmer internasjonalisering ved deres institusjon.

For å kunne forske på den ovenfor nevnte problemstilling ønsker jeg også å se på følgende underpunkter i oppgaven min:

Hvilke strukturer bygger organisasjonene opp innenfor sin administrasjon og sine fagmiljø for å imøtekomme de nye kravene, hva gjøres for å endre kulturen og hvordan fungerer samhandlingen mellom administrasjon og fagmiljø på dette feltet.

Med utgangspunkt i organisasjonsteori med fokus på det instrumentelle og det kulturelle perspektivet, er det interessant å se om det ligger til rette for endring i tilnærmingen til temaet i de strukturelle og kulturelle rammene som nå ligger til grunn for internasjonalisering. Teoriene vil være mitt verktøy i forhold til å finne fram i og analysere empirien på en god måte og samtidig være en metode for å kunne komme fram til det som er mitt mål og min ambisjon med oppgaven.

Jeg ønsker å oppnå at mitt teoretiske utgangspunkt kan være en rettleiding i forhold til å metodisk finne de rette spørsmålene jeg ønsker å benytte meg av i min empiri. Oppgaven vil også være et forsøk på å benytte meg av ulike perspektiver når jeg ønsker å belyse hvordan organisasjoner forholder seg til politiske føringer fra et departement og hvilke verktøy organisasjonene anvender for å kunne forholde seg til offentlig styring.

For å finne ut hvordan offentlige, høyere utdanningsinstitusjoner møter disse kravene ønsker jeg å gå inn og se på hvordan de har bygget opp organisasjonen for å kunne være en internasjonal aktør og samtidig kunne imøtekomme de føringene som evalueringen av Kvalitetsreformen setter.

2. Bakgrunn og gjennomføring av Kvalitetsreformen i Norge

Alle de offentlige høgskolene i Norge følger de samme lover og regler, de er alle instruert av Kunnskapsdepartementet og de må alle rapportere til det samme departementet både gjennom statsbudsjettreportering og gjennom årlige etatsstyringsmøter. Da Kvalitetsreformen ble vedtatt av Stortinget og med iverksetting i studieåret 2003/2004 ble det en ganske ny situasjon for høgskolene, de var fortsatt forvaltningsorganer, men med utvidete fullmakter. Det ble fastslått institusjonenes autonomi både i økonomi og administrative saker. Noe som blant annet innebar at styrene ved høgskolene selv kunne avgjøre høgskolenes ledelsesprofil etc. Kvalitetsreformen innebar også en omlegging av det gamle gradssystemet og høgskolenes ansvar i forhold til å utdanne kandidater som svarte til samfunnets behov.

"Videre ble behovet for en sterkere internasjonal orientering påpekt i mandatet og i innstillingen fra Mjøsutvalget. Høyere utdanning har alltid vært internasjonalt orientert, men dette har hovedsakelig vært som et resultat av individuelle forskeres nettverk og norske studenters studier i utlandet. Det nye i Kvalitetsreformen er at det institusjonelle ansvaret for utveksling av studenter og forskere understrekes." (Evaluering av Kvalitetsreformen, Del 1, Kvalitetsreformen møter virkelighetene. Michelsen og Aamodt, 2006:10)

Det som legges fram som et av de viktigste elementene i Kvalitetsreformen er at internasjonalisering skal være et viktig middel til å øke kvaliteten. I evalueringen av Kvalitetsreformen ble det foretatt inngående intervjuer ved flere av de offentlige høyskolene om hvordan høyskolen hadde fulgt opp dette elementet i Kvalitetsreformen og her ble det pekt på at internasjonalisering fortsatt var et spørsmål om mobilitet og ikke et middel til kvalitetsøkning.

Det jeg ønsker å finne ut i min empiri er hvordan de utvalgte høyskolene forstår begrepet internasjonalisering etter evalueringen av Kvalitetsreformen fra 2006 og hvilke endringer høyskolene har innført for å kunne bruke internasjonalisering til et middel for å øke kvaliteten.

De fire høyskolene som er med i min undersøkelse hadde egne strategier for internasjonalisering. Utgangspunktet til disse strategiene er Kunnskapsdepartementets delmål 1.3 som sier at institusjonene skal utdanne kandidater som er gagnlige samfunnsborgere som fungerer godt i en globalisert verden. Videre setter departementet opp to resultatmål som skal måle delmålet, disse to går på antall studenter ut og inn og på antall studietilbud undervist på engelsk. I tillegg til dette direkte målet fra departementet kommer det indirekte krav om at internasjonalisering skal gjennomsyre organisasjonen og være et middel til økt kvalitet. Dette har høyskolene tatt inn over seg og har utviklet handlingsplaner som skal gjøre internasjonalisering til en institusjonssak. Blant tiltakene noen av de fire høyskolene har iverksatt er internasjonalt utvalg, et utvalg som skal ha til hensikt å fremme internasjonalisering ved egen institusjon og dette utvalget har også et uttalt mandat i forhold til å implementere diverse tiltak som skal føre til at internasjonalisering skal gjennomsyre organisasjonen.

3. Studiens teoretiske utgangspunkt

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for studiens tre teoretiske utgangspunkt, det instrumentell, det kulturelle og det symbolske perspektivet.

3.1 Det instrumentelle perspektivet

Offentlige organisasjoner skal utføre oppgaver på vegne av samfunnet. I og med denne oppgaven handler om høyere utdanning er det Kunnskapsdepartementet som gir føringer for hvordan en slik organisasjon skal drives. I følge Evaluering av Kvalitetsreformen fra 2006 gir Kunnskapsdepartementet klare føringer for hva som ønskes i forhold til internasjonalisering av høyere utdanning; internasjonalisering skal gjennomsyre organisasjonen og være et middel til økt kvalitet.

De offentlige organisasjonene må med andre ord iverksette offentlig politikk og på denne måten kan organisasjonene med sine medlemmer anses som redskaper eller instrumenter for at samfunnets mål eller den offentlige politikken skal kunne oppnås.

Forklaringer som tar utgangspunkt i et syn på organisasjoner som instrumenter, er opptatt av å klarlegge mål og mål-middel-forståelser hos organisasjoner og medlemmer, hvilke handlingsvalg de gjør, og om hvordan resultatet av handlinger er i samsvar med det de ønsker. (Christensen, T. m.fl. 2004:31)

På bakgrunn av dette må høyere utdanningsorganisasjoner vurdere alternativer eller virkemidler for å kunne fastsette mål i forhold til det nasjonale ønsket. Denne formålsrasjonelle utføringen av oppgavene påvirker virkningen av organisasjonsstrukturen samtidig som den også påvirker prosessene som denne

bestemmes og utformes gjennom. Med organisasjonsstruktur forstår vi i følge Christensen, T. m.fl. 2004, en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres.

De formelle organisasjonene ses gjennom det rasjonelle synspunktet som verktøy som består av konstruerte strukturer som er laget for å oppnå mål, mål som er klare og entydige.

Organisasjonene har oppfatninger om hva som bør oppnås eller realiseres i tiden framover og i denne sammenhengen kan organisasjonen ha et problem i forhold til å oppfatte avstanden mellom det den ønsker og en virkelig tilstand.

Problemløsningen vil da innebære løsninger som reduserer denne avstanden, et annet begrep for dette er formålsrasjonelle handlinger. Gjennomføringen av disse handlingene består av fire elementer:

-*Mål* eller *problem*: Hva ønsker man å oppnå, og hva er avstanden i forhold til det man har nå?

-*Alternativer*: Hvilke handlinger er mulige?

-(Forventninger om) *konsekvenser*: Hvilke framtidige konsekvenser i forhold til målene kan følge av hvert alternativ, og hvor sannsynlige er disse konsekvensene – gitt alternativet blir valgt?

-*Beslutningsregler*: Hvordan skal valget mellom alternativene tas?

(Christensen, T. m.fl. 2004)

På bakgrunn av disse fire elementene må organisasjonene ta stilling til hva de ønsker å oppnå med internasjonalisering og hvor står de per i dag.

Organisasjonene vurderer alternativer som vil føre til størst mulig grad av måloppnåelse og velger ut i fra dette. De vurderer konsekvensene som hvert alternativ gir, og hvor verdifulle disse konsekvensene er for organisasjonen.

Valget foretas der konsekvensene gir mest mulig måloppnåelse. I følge denne "oppskriften" vil organisasjonene velge mellom alternativer på grunnlag av rasjonelle kalkulasjoner om mulige konsekvenser. Fullstendig rasjonalitet viser til organisasjoner som har klare mål og til enhver tid full oversikt over alternativene og hvilke konsekvenser disse alternativene til enhver tid innebærer. I virkeligheten fungerer sjelden organisasjoner på en slik måte, organisasjoner er komplekse og må ta ulike hensyn, så for å beskrive offentlige organisasjoner må vi benytte oss av begrenset rasjonalitet. Organisasjonene som jeg omtaler i denne oppgaven er komplekse og ingen har fullstendig informasjon om alle alternativene eller hvilke konsekvenser disse alternativene vil føre til. På bakgrunn av dette, velger organisasjonen et alternativ som gir best mulig måloppnåelse og dette betyr at organisasjonen har en beslutningsregel som bygger på satisfisering framfor maksimering.

Hvem som skal eller kan gjøre hva på vegne av en organisasjon er bestemt gjennom hvilke formelle roller eller posisjoner organisasjonsmedlemmene har, hvilke enheter de jobber i og i hvilke større enheter disse inngår i. Den formelle organisasjonsstrukturen innebærer at forventningene som knytter seg til de som innehar posisjonene er upersonlige og dermed er normene om hva som skal gjøres uavhengige av personene som til enhver tid innehar stillingene.

Byråkratisk organisasjonsform slik Weber beskriver den, er kjennetegnet av hierarki, arbeidsdeling og rutiner. I organisasjoner som jeg beskriver, finnes det to parallelle hierarkier, det faglige og det administrative noe som gjør organisasjonsstrukturen til en enda større utfordring. Hierarki betyr over- og underordning mellom ulike vertikale nivåer i organisasjonen, mens i høgskolesektoren finnes det to strukturer som skal innordne seg hverandre. Informasjonsstrømmen i slike organisasjoner går fra ledelsen og nedover i systemet samtidig som det også er basert på saksframlegg og

rapporteringsrutiner oppover. Arbeidsdeling betyr at de forskjellige oppgavene som skal gjøres i organisasjonen deles inn i enheter og knyttes til spesielle stillinger, i det offentlige byråkratiet er det spesielle rutiner og prosedyrer for hvem som skal gjøre hva og hvordan dette skal gjøres.

På grunn av over- og underordningen som finnes i et slikt hierarki vil det bli en stor grad av samordning vertikalt innenfor en organisasjon og mellom de forskjellige enhetene. På grunn av opprettelse av forskjellige enheter innen høyskolene, har det utviklet seg et system med direktører innen det administrative hierarkiet og instituttledere innen det faglige hierarkiet, noe som kan beskrives som horisontal spesialisering, gjennom denne horisontale oppdelingen av saker vil samordningsansvaret bli flyttet oppover til et høyere nivå i organisasjonen. (Christensen, T. m.fl. 2004:35) Innen høyskolesektoren vil enkelte organisasjoner tillegge stabsdirektøren samordningsansvaret på det administrative plan mens dekaner vil ha samordningsansvar på det faglige plan. Disse har igjen et rapporteringsansvar ovenfor rektor og administrativ direktør. Med en slik organisasjonsstruktur er det viktig at når mål settes og det mest satisfiserende alternativet er valgt, at handlingsplaner blir utformet slik at det er helt klart hvor i organisasjonen handlingsplanen skal settes ut i livet. Dette må samordnes og følges opp fra ledelsens side, slik at det kan sikres at organisasjonen etter hvert når de mål som i utgangspunktet er satt.

I følge Christensen, T. m.fl. 2004, vil grader og former for arbeidsdeling, rutiner og hierarki, legge klare begrensninger på individuell beslutningsatferd i offentlige organisasjoner. Organisasjonsstrukturen forsyner medlemmene med avgrensede mål og hensyn som de skal vektlegge. Videre mener de at sterke rutiner for utføringen av oppgavene også kan innebære at den individuelle beslutningsatferden vel så mye vil ha preg av regelfølgning som av problemløsning. Med en formell organisasjonsstruktur kan det skapes en

kapasitet for organisasjonen til å realisere bestemte mål, dette innebærer at rasjonaliteten på organisasjonsnivå styrkes gjennom strukturelle trekk, disse setter både grenser og gir muligheter for formålsrasjonell handling for organisasjonen, noe som W. Richard Scott utviklet til det som kalles et rasjonelt organisasjonsperspektiv. (Christensen, T. m.fl. 2004)

I og med at man i dag oppfatter organisasjoner som åpne systemer er også organisasjonens omgivelser viktige i utformingen av organisasjonsstruktur og utførelsen av oppgaver gjennom formålsrasjonelle handlinger. Høgskolene i Norge er viktige aktører i sine distrikter, både som arbeidsplasser og som en ressurs og pådriver i forhold til næringslivet og politikere, samtidig som at de får sine føringer i form av regional og nasjonal politikk og internasjonal påvirkning. Dette gjør at kravene til høgskolene kommer fra flere kanter. Det å finne en balanse mellom det regionale, nasjonale og internasjonale trykket har betydning for utformingen av organisasjonsstrukturen. Aktørene i omgivelsene kan skape usikkerhet i organisasjonen og denne usikkerheten kan knyttes direkte opp mot egenskapene ved oppgavene og utføringen av disse. (Christensen, m.fl. 2004) I forhold til elementer i konsekvenslogikk kan det skilles mellom om det er enighet om mål eller ikke og videre om det er enighet/sikkerhet om forståelse av mål-middel-sammenheng eller ikke.

Det jeg ønsker å undersøke ved hjelp av min datainnsamling i forhold til det instrumentelle perspektivet er hvordan organisasjoner innen høyere utdanningen har iverksatt implementeringen av den offentlige politikk i forhold til Evalueringen av Kvalitetsreformen som kom i 2006. Jeg ønsker å se om organisasjonene har foretatt endringer i forhold til organisasjonsstruktur for å kunne utføre oppgaver og på hvilken måte. Videre ønsker jeg å undersøke om dagens organisasjonsstruktur i de høgskolene jeg har informanter fra hemmer eller fremmer organisasjonens mål og ambisjoner om internasjonalisering.

3.2 Kulturperspektivet og symbolperspektivet

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i og virksomheten til formelle organisasjoner. (Christensen m.fl. 2004:47). I organisasjonsteori er den institusjonelle organisasjonsoppfatningen basert på både kultur- og symbolperspektivet og i følge Philip Selznick er en organisasjon de formelle normene knyttet opp mot det instrumentelle og når den formelle organisasjonen utvikler de uformelle normene og verdiene gradvis vil dette være en institusjonalisering av organisasjonen.

I denne sammenheng kan vi se på de signalene som de offentlige myndighetene ga i Evaluering av Kvalitetsreformen fra 2006 og på hvordan høyskolene har fortolket disse signalene sett i sammenheng med normer og verdier som institusjonene har.

I 1994 ble en mengde høyere utdanningsinstitusjoner gjort om til høyskoler, i mange tilfeller førte dette til at flere, autonome institusjoner ble slått sammen til en organisasjon. Videreføringen av de nye organisasjonene ble en utfordring for den nye ledelsen, da denne skulle bygge opp en ny organisasjonskultur som skulle bygge broer over det som en gang hadde vært en kultur som satt "i veggene" til de gamle institusjonene.

"Det klassiske skillet den amerikanske organisasjonsforskeren Philip Selznick trekker opp mellom institusjon – det uformelle, som gradvis vokser fram, ut fra en organisk metafor – og organisasjon – de formelle normene, knyttet til noe instrumentelt, verktøylignende og "mekanisk"." (Christensen, T. m.fl. 2004: 47)

3.2.1 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet i forhold til temaet internasjonalisering blir interessant hvis man forutsetter at det finnes forskjellige utgangspunkt for internasjonalisering mellom det internasjonale kontoret; administrasjon, og de faglig tilsatte i en organisasjon. I følge Schein defineres organisasjonskultur som følger:

”Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.” (Gjengitt etter Busch og Vanebo, 2003:196)

Hvis man skal tolke denne definisjonen betyr det at det er en kultur som utvikler seg over tid med en gruppe mennesker som foregangspersoner i kultursammenheng, disse menneskene bringer denne kulturen videre til nyansatte som igjen oppfatter denne kulturen som den rette. I forhold til internasjonalisering kan man uten problemer forestille seg at et internasjonalt kontor som tenker studentmobilitet og faglig ansatte som ser på internasjonalisering som nettverksbygging innenfor egen forskning på den ene siden samtidig som at ledelsen ønsker en ledelsesstyrt organisasjonsstrategi som innebærer en handlingsplan rettet mot internasjonalisering som et middel til kvalitetsøkning i hele organisasjonen bli en utfordring i forhold til kulturbygging for forståelsen av ledelsens ønske om virkemidler i internasjonaliseringsarbeidet. Denne tankegangen må ses i sammenheng med historien rundt de internasjonale kontorene som ble opprettet ved de fleste høyskolene i Norge etter at Kvalitetsreformen kom i 2004. I følge Kvalitetsreformen skulle nå høyskolene internasjonalisere seg og måten dette skulle bli målt på var at høyskolene skulle rapportere om antall studenter ut og inn og så ble

institusjonene premiert med et visst beløp pr student. Som en følge av dette ansatte man noen til å ta seg av det praktiske rundt studentmobiliteten inn og ut. Det har vist seg at de aller fleste internasjonale kontorene ble en egen enhet som hadde liten, eller ingen samhandling med verken fagmiljø eller resten av administrasjonen og det utviklet seg en slags felles forståelse i de andre miljøene om at det som internasjonalt kontor bedrev, det hadde liksom ikke noe med resten av høgskoledriften å gjøre. Resultatet av dette var at det som ble drevet av internasjonalisering ved resten av institusjonen forble privatisert, altså ikke institusjonalisert, det var bort i mot en privatsak hvis noen hadde internasjonale nettverk, og det var lite kultur i høgskolene for å bruke disse nettverkene til noe nyttig for institusjonen.

3.2.2 Symbolperspektivet

Hvis man skal se på internasjonalisering i et symbolsk perspektiv, må man sette som en forutsetning at "virkeligheten er sosialt konstruert" (Busch og Vanebo 2003:209) Dette betyr at det vi ser er sosiale fortolkninger. Jeg vil i denne sammenheng benytte meg av Schultz (1993) definisjon av organisasjonskultur:

"Et nettverk av lokal mening og betydning, mellom organisasjonsmedlemmene, som kan danne forskjellige mønster i form av verdensbilder og etos. Disse mønstrene utvikles og vedlikeholdes særlig gjennom myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisasjonskultur er organisasjonsmedlemmenes sosialt skapte og meningsfulle virkelighet(er), som sammenfatter organisasjonens særlige levemåte."

(Gjengitt etter Busch og Vanebo 2003:210)

EU har satt i gang store forskningsprogrammer der det oppfordres sterkt fra Forskningsrådet at norske høgskoler og universiteter må søke seg inn i

prosjekter og være med i internasjonale fora for å kunne være aktører i et internasjonalt marked, men innenfor sektoren, spesielt ved de mindre høyskolene er det få eller ingen handlingsplaner som sier noe om hvordan dette skal gjøres. Det tar tid å bygge opp en kultur som skal oppfattes som handlingsrettet i forhold til nye mål og så lenge ledelsen ved organisasjonene ikke har en konkret handlingsplan i forhold til hvordan tankemåten rundt internasjonalisering skal forandres, blir man hengende ved det gamle. De lokale nettverkene av meninger som er dannet i organisasjonene forblir de samme som før og disse mønstrene av meninger utvikles og vedlikeholdes gjennom en rekke symboler (Busch og Vanebo 2003:210) Hvis det da fra organisasjonens side handler om symbolske handlinger uten konkrete tiltak for å endre disse mønstrene, forblir kulturen slik den er og videreutvikles lite, hvis det da ikke kommer nye, sterke aktører inn i nettverkene som kan påvirke meninger i ny retning.

Hvis vi skal gå ut i fra Schein sine kulturuttrykk, som representerer underliggende verdier og normer samt grunnleggende antakelser så representerer dette i det symbolske perspektivet symboler på den sosialt skapte virkeligheten og her skiller Schultz mellom tre former for symboler:

1. *Fysiske symboler*
2. *Handlingssymboler*
3. *Verbale symboler*

Med tanke på fysiske symboler, kan man se om det er noe i de fysiske omgivelsene som skal kunne gi noe bilde på organisasjonens internasjonalisering, hvordan er eventuelt dette plassert i forhold til de fagliges arbeidssituasjon, finnes det i det hele tatt fysiske symboler i organisasjonen som endrer egne uttrykk? Er det skapt arenaer i organisasjonen som skal sette økt fokus på internasjonalisering? Videre i forhold til handlingssymboler, er det

noen handlinger som kan være gode eksempler på internasjonalisering, finnes det ritualer eller seremonier der internasjonalisering kommer på dagsorden. Hvis dette kan sammenlignes med de festtalene jeg viste til tidligere i teksten, blir dette et symbol på ord og ikke handling og vil bli stående i symbolikkens navn som noe man snakker om, men ikke gjør noe med. Man kan i denne sammenhengen trekke fram atferden til de ansatte, er det noe her som viser at det å være internasjonalt aktiv medfører noe positivt? Flere høyskoler har lagt inn incentiver for de faglige slik at hvis de arbeider på internasjonalt plan vil de oppnå spesielle fordeler. For eksempel skal det ved min egen høyskole kunne føre til førstekompetanse og større opprykksmuligheter, men hvis dette ikke nevnes i ulike sammenhenger at disse incentivene finnes, hvordan skal man da kunne benytte seg av symboleffekten ved en slik ordning? Hvis man arbeider i en organisasjon som har sterke, verbale uttrykk rundt internasjonalisering som bærer budskap om at vi har tradisjoner med internasjonalt samarbeid, internasjonale ansatte og internasjonalt perspektiv i pensum og forskning og dette settes på dagsorden i festlige anledninger, kan det være enkelt å tro at slik er det, så her trengs det ingen ny satsning på området. Det er spesielt vanskelig å forholde seg til internasjonalisering hvis ikke det foreligger en konkret handlingsplan som sier noe om dette.

Faren ved organisasjonens kulturuttrykk kan være at disse har vært uforandret gjennom lengre perioder. Hvis det ikke settes inn tiltak som peker på nødvendigheten av forandringer, er det lett for organisasjonens ansatte å anta at ting er greie som de er.

Det jeg ønsker å undersøke i min datainnsamling i forhold til organisasjonskultur er om det finnes tiltak hos de utvalgte høyskolene som skal sette fokus på internasjonaliseringen. Videre vil jeg se på om institusjonene har forandret sine kulturuttrykk og om dette har virkning i forhold til legitimiteten

rundt internasjonaliseringsarbeidet. Det interessante er om informantene, både faglig ansatte og ledere av int. kontor mener at dagens organisasjonskultur fremmer eller hemmer organisasjonens mål og ambisjoner om internasjonalisering.

4. Forskningsdesign og metode

4.1 Innledning

Dette kapitlet vil ta for seg det metodiske ved min studie. Det vil bli satt fokus på forskningsdesign, utvalg for studien, innhenting av data og videre analyse av empiri.

4.2 Forskningsdesign

Hensikten med denne studien er å finne ut hva utvalgte høyere utdanningsinstitusjoner har gjort for å forholde seg til internasjonalisering etter at en evaluering av Kvalitetsreformen ble gjennomført i 2006. Gjennom kvalitativ metode har jeg mulighet til å foreta feltundersøkelser som igjen gjør det mulig for meg å foreta intervjuer med utvalgte personer innen høyere utdanning. Uttrykket kvalitativ metode er definert som enhver type forskning som produserer funn som ikke kommer fram ved hjelp av statistiske prosedyrer eller andre metoder for kvantifisering (Strauss og Corbin, 1998). Flexibiliteten i kvalitativ metode gir meg som forsker og det urealistiske ved å benytte meg av observasjon eller andre typer for eksperimentering i forhold til mine undersøkelser, gjør at kvalitativ metode gir meg en mulighet til å danne meg et bilde av hva som beveger seg i de offentlige høyskolene vedrørende internasjonalisering i dag.

En case-studie innebærer innhenting av utvidete data for å kunne produsere dybdeforståelse av enheten/enheter som blir undersøkt. Case-studier er i følge Robert K. Yin definert som detaljerte undersøkelser av enkeltpersoner, grupper, institusjoner eller andre sosiale enheter. Undersøkelser gjennom å bruke case-studie forsøker å analysere variabler som er relevante for forskningsspørsmålet. På grunn av dette er den primære hensikten med å velge en case-studie fremgangsmåte at det gir meg en mulighet til å undersøke utvalgte institusjoner og de ansatte der som er mest relevante for min studie. Denne type av studie gir meg en god mulighet til å få en dypere innsikt i de institusjonene som er valgt ut til min studie.

"The case study inquiry

- *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result*
- *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result*
- *benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis."*

(Yin, Robert K.: Case study research, 1994)

Undersøkelsen min kommer ikke til å gi definitive svar på forskningsspørsmålet mitt, men det kan gi relevante pekere i forhold til å finne ut hvordan offentlig politikk blir implementert i offentlige institusjoner, her i denne undersøkelsen; fire utvalgte høyere utdanningsinstitusjoner. Videre kan case-studier identifisere forhold som har behov for modifisering av institusjonelle strategier og handlemåter. Jeg spesifiserer igjen at mine caser består av fire høgskoler som derved blir casene i studien. Ved å foreta den samme undersøkelsen ved fire høgskoler øker mine muligheter til å kunne analytisk generalisere funnene mine

i den avsluttende analysen og samtidig vil mine funn kunne inneha større validitet i forhold til å foreta undersøkelsen ved bare en høgskole. (Yin 1994:36)

Ved å bruke tre forskjellige organisasjonsteoretiske perspektiver som grunnlag for min empiri vil jeg ha en større mulighet til å kunne se hva de utvalgte høgskolene har gjort for å kunne implementere offentlig politikk i egne organisasjoner. Når en institusjon står ovenfor både ytre og indre press for handling er det viktig å se på hvordan aktørene handler i en gitt situasjon. Det vil i min empiri bli lagt vekt på å forstå hvordan mine informanter resonerer i forhold til de handlinger som iverksettes. Mitt forskningsspørsmål er formulert med et Hva-spørsmål, noe som det gjennom min intervjuguide vil være relativt enkelt å analysere i forhold til de teoretiske perspektivene. Gjennom min intervjuguide mener jeg at spørsmålene som blir stilt vil gjøre det enklere for informantene å gi god informasjon om tiltak organisasjonene har gjort for å kunne imøtekomme nye politiske føringer. Jeg forsøker å analysere empirien fortløpende i de forskjellige perspektivene, slik at analysen blir noe mer sammenhengende og forhåpentligvis lettere tilgjengelig. (Høyer, H.C. 2005:54)

Flere av spørsmålene er formulert på bakgrunn av kjennskap til hvordan internasjonalisering er organisert i egen organisasjon.

4.2 Informanter

Denne case-studien består av fire høgskoler og jeg har begrenset datainnsamlingen til 2 informanter fra hver case. De åtte informantene er fire ledere av internasjonalt kontor og 4 faglige ansatte. I studien refererer jeg til disse informantene ved å bruke sifrene 1,2,3,4,5,6,7 og 8. Årsaken til dette valget er at jeg har sett i Evalueringen av Kvalitetsreformen fra 2006 at både faglig ansatte og ansatte ved internasjonalt kontor etterlyser større grad av samhandling mellom de to faggruppene i forhold til internasjonalisering, derfor ønsker jeg i min empiriinnsamling å belyse temaet fra begge sider for å se om

Kvalitetsreformen hadde bidratt til noen utvikling mellom faggruppene. Informantene er valgt på bakgrunn av strategisk utvelging. I mitt forskningsspørsmål ønsker jeg også å finne ut om det finnes måter å forbedre samhandling hos de administrative og faglige tilsatte, derfor mener jeg målgruppen min vil kunne gi de nødvendige data. (Johannessen, A. m.fl. 2006:107) Jeg har videre valgt ut informantene etter hvor lenge de har jobbet i organisasjonen og det var viktig for meg at de som deltar i undersøkelsen hadde hatt sine stillinger i hvert fall fra 2004. Dette fordi de da kunne uttale seg om endringer både etter Kvalitetsreformen og også i forhold til evalueringen av Kvalitetsreformen, samt endringer i egen organisasjon på bakgrunn av disse to. (Johannessen, A. m.fl. 2006:107)

Svakhetene ved å velge disse to gruppene som informanter er innlysende for meg som selv jobber som leder ved internasjonalt kontor. Som leder av int. kontor har man selv vært med på å lage strategi for internasjonalisering, påfølgende handlingsplaner og så deretter tiltak. Ved å være med på et slikt intervju kan det bli lett å falle inn i en modus av ønsket oppnåelse av egen strategi og at man kanskje snakker mer om ønsket virkelighet enn den faktiske virkelighet. Dette tar jeg med meg inn i intervjusituasjonen og vil prøve å være god på å holde tråden i forhold til virkelighet. Ved å ha inngående kunnskap om temaet for intervjuet mener jeg at jeg kan vurdere reliabiliteten ved den informasjonen som informantene gir. Fordelen for meg er at jeg kjenner institusjonene informantene arbeider i, slik at jeg har et visst inntrykk av virkeligheten og derigjennom kan jeg vurdere påliteligheten av den innsamlede informasjonen. Når det gjelder de faglige, vet jeg at mange som jobber i høyskolene er misfornøyd med administrasjonen, dette fordi denne i noen tilfeller har kommet inn og endret rutiner, prosesser og så videre. (Evaluering av Kvalitetsreformen delrapport 8, 2006:42) Prosjekter som tidligere var ganske privatiserte, har nå blitt forankret i avdelingen eller institusjonen, noe som gjør

at den faglige på mange måter har mistet sin ”maktstilling” i forhold til prosjekter. På grunn av ovenstående må jeg gjennom intervjuene forsøke å holde en nøytral tone, slik at det blir snakk om høgskolens internasjonalisering i generelle vendinger.

Gjennom min egen innsikt i og kunnskap om internasjonalisering i høyere utdanning mener jeg at jeg har en bakgrunn som kan gi troverdighet til mine intervjuer og de sitatene jeg benytter meg av i analysedelen av oppgaven. Jeg mener at min undersøkelse gjengir virkeligheten vedrørende internasjonalisering av høyere utdanning og at mine funn reflekterer hensikten med min studie, nemlig å forske på hva utvalgte høyere utdanningsinstitusjoner gjør for å imøtekomme nye signaler om internasjonalisering, og gjennom dette oppnår jeg en validitet for mine funn som er nødvendig siden kvalitativ metode ikke kan måles.

Etter min egen tid som tilsatt ved internasjonalt kontor har jeg opparbeidet meg et nettverk som inkluderer de aller fleste som jobber med internasjonalisering av høyere utdanning i Norge og på grunn av dette var det ganske enkelt for meg å finne de rette informantene ved de internasjonale kontorene. Utfordringen var å finne fagfolk som sa seg villige til å bli intervjuet om internasjonalisering og for å finne disse ba jeg informantene ved de internasjonale kontorene om hjelp. For at det ikke skulle bli pekt ut noen faglige ansatte som var spesielt involvert i eller spesielt positive til internasjonalisering, ba jeg om at de faglige skulle bli plukket ut på bakgrunn av at de hadde uttalt seg i forskjellige sammenhenger om internasjonalisering, enten positivt eller negativt. Samtidig påpekte jeg at mine spørsmål kom til å dreie seg organisasjonens struktur, kultur og symbolbruk rundt temaet internasjonalisering samt samordning mellom de faglige og administrativt målene i organisasjonene.

Ved å beskrive hvordan jeg har valgt ut mine informanter og de bakenforliggende årsakene til nettopp disse valgene, mener jeg at jeg har styrket reliabiliteten i mine undersøkelser. Denne beskrivelsen vil gjøre det mulig for andre å gjennomføre samme type undersøkelse, med samme type informanter. En slik gjennomgåelse øker transparensen i stoffet, samtidig som den beskriver en operasjonalisering av metoden. (Yin 1994:37)

4.3 Intervjuguide og arbeidsmåte

Jeg utarbeidet en intervjuguide etter at jeg hadde skrevet mesteparten av det teoretiske innholdet i min oppgave, på denne måten følte jeg at jeg kunne være sikker på å stille spørsmål som var relevante i forhold til hva jeg ønsket å forske på. Denne intervjuguiden kan sies å være en fokusert, "open-ended" intervjuguide, der intervjuet antar en konversasjonell situasjon selv om intervjuer følger en på forhånd oppsatt spørsmålsrekke. (Yin 1994:85) (Se vedlagte intervjuguide for utdyping av innholdet i denne.)

Før jeg begynte å intervju mine informanter foretok jeg et testintervju med en faglig ansatt i en høgskole, som selv har en master innen samfunnsvitenskap og samtidig har vært med i noen internasjonale sammenhenger. I løpet av dette testintervjuet fant jeg ut at noen av spørsmålene var for lange og jeg valgte på grunn av dette å dele spørsmålene mer opp. Jeg fant også ut hvordan jeg kunne, ved å komme med oppfølgingsspørsmål som passet i visse sammenhenger, få mer informasjon ut av informanten. I følge Robert K. Yin vil en slik test hjelpe den som foretar undersøkelsen til å kunne videreutvikle sin empiriinnhenting både når det gjelder innholdet i empirien og i forhold til prosedyrene i oppfølgingen.

Intervjuet ble foretatt ved hjelp av intervjuguide, minidisc og mikrofon, samtidig noterte jeg også ved siden av, både hvis jeg ønsket tilleggsopplysninger og for meg, viktige utsagn. Jeg lærte også at å basere seg på batteri var for risikabelt,

derfor ga jeg uttrykk for ved senere intervjuavtaler at jeg hadde behov for et strømmuttak i nærheten av der intervjuet skulle foregå. Jeg ba deltakerne i intervjuene om å sette av ca en time til intervjuet og det viste seg å være en riktig tidsramme.

Etter å ha foretatt intervjuene gjenstod det å transkribere dem, i utgangspunktet ønsket jeg å sette bort denne jobben, men det viste seg å være vanskelig. Det endte med at jeg gjorde det selv og gevinsten med dette var at jeg fikk en god anledning til å virkelig sette meg inn i svarene, noe som gjør det mye enklere å finne fram i intervjuene når jeg skal skrive om mine funn.¹

5. Styrker og svakheter ved eget forskningsdesign

Når man skal lage et case-studie er det viktig å skape validitet og gjennom å bruke de teoretiske perspektivene jeg har valgt mener jeg at jeg har satt fokus på hva jeg ønsker å undersøke gjennom mine intervjuer. Jeg har valgt mine informanter ut i fra et ønsket mål om å kunne vise hvordan føringer fra departementet blir implementert i offentlige organisasjoner. Igjen for å kunne skape validitet har jeg valgt å intervju ansatte som i sitt daglige arbeid bør kunne merke om denne implementeringen har skjedd. (Yin 1994:34)

Jeg har tidligere nevnt at ved å utføre samme type intervju med samme type ansatte ved fire høyskoler har jeg utvidet reliabiliteten i min studie og samtidig ved disse åtte intervjuene har jeg også laget en større mulighet til å kunne analytisk generalisere mine funn.

I følge H.C. Høyer er det en mulighet for at ved å ha fokus på tre organisasjonsteoretiske perspektiver i en gjennomføring av innhenting av

¹ Alle intervjuene foreligger i transkriberte utgaver og er tilgjengelige fra forfatter av oppgaven for gjennomsyn hvis ønskelig.

empiri, kan det være en svakhet at man da har så stort fokus på nettopp disse teoriene at man unngår å oppfatte andre viktige opplysninger som kan ha betydning for organisasjonens implementering av offentlig politikk. I en masteroppgave av denne størrelsen er det dog viktig å kunne begrense seg og også ha fokus på selve forskningsspørsmålet. Jeg har vært inne på at mine egne kunnskaper om dette feltet innenfor internasjonalisering av høyere utdanning har vist seg å være et godt grunnlag for utvelgelse av de tre organisasjonsteoretiske perspektivene, dette fordi jeg har sett at dette er hva de offentlige høyskolene generelt har lagt vekt på i forhold til implementering av offentlig politikk.

Samtidig har mine egne kunnskaper gjort det til en utfordring å holde nok avstand fra temaet, både under intervjusituasjonene samt i analysedelen av oppgaven. Når dette har blitt sagt, har min egen kunnskap gjort det mulig å velge ut forskjellige høyskoler slik at temaet internasjonalisering kunne belyses fra flere sider og jeg har kunnet forsikre meg om at det som sies i intervjuene stemmer med virkeligheten. Videre er det nettopp på grunn av min egen inngående kjennskap til temaet, uunngåelig at min egen kunnskap vil bli en del av dataene i empiri- og analysedelen.

Det er en kjent kjensgjerning at det å måle effektene ved endringer i organisasjonsstrukturer og organisasjonskultur er vanskelig. Det som mine informanter svarer i intervjusituasjonen vil være relativt subjektive opplevelser av hva som har hatt mer eller mindre positive virkninger i forhold til de grepene organisasjonene har gjennomført vedrørende internasjonalisering. Fordelen ved mitt forskningsspørsmål er at jeg ikke skal måle noe, men istedenfor ønsker å få informasjon om fremmende og hemmende forhold ved internasjonaliseringsarbeidet.

En klar svakhet ved min forskningsdesign er at jeg, med den erfaringen jeg har fra samme type organisasjon, kan ha tendenser til å være forutinntatt i forhold til den informasjonen jeg skal innhente. Dette kan føre til at jeg styrer informantene i bestemte retninger og derigjennom får en systematisk skjev analyse av datagrunnlaget mitt. Siden jeg er særdeles klar over denne muligheten, vil jeg legge vekt på å være bevisst på dette gjennom hele prosessen som jeg skal igjennom i empiriinnhenting og analysen av denne.

6. Empiri

Datagrunnlaget er to informantintervjuer fra hver av de fire høgskolene i tillegg til formelle dokumenter som Evaluering av Kvalitetsreformen, delrapport 1 og delrapport 8 fra 2006, samt egen kunnskap om internasjonalisering

6.1 Organisasjonsstruktur og internasjonalisering

I dette avsnittet ønsker jeg å se på hvordan de fire høgskolene har valgt å forholde seg strukturelt til implementering av den offentlige politikken i forhold til internasjonalisering samtidig som at jeg har forventninger om at teorien om det instrumentelle perspektivet vil kunne underbygge mine funn.

6.1.1 Lederne av internasjonalt kontor om målformuleringer og konsekvenser av målene

Alle de fire lederne av int. kontor som jeg snakket med fortalte at de i løpet av det siste, eller de siste årene hadde etablert internasjonale utvalg ved sin institusjon. To av institusjonene hadde hatt slike utvalg i flere år mens to nylig hadde etablert slike. På spørsmål om bakgrunnen for denne etableringen, svarte alle fire at bakgrunnen var et behov for å flytte internasjonaliseringsperspektivet ut fra internasjonalt kontor og ut i organisasjonen. Informant 4 sier det slik:

"Hos oss så er internasjonalisering forankret i ledelsen, på den måten at rektor sitter som leder av int. utvalg der sitter også de fire dekanene for de fire avdelingene i tillegg til to studentrepresentanter, sekretariatet er bemannet av int. kontor ved leder."

Disse internasjonale utvalgene har forskjellige sammensetninger hos de forskjellige høyskolene, men prinsippet var at det skulle forankres hos ledelsen. Der utvalgene hadde rektor som leder, viste det seg at rektor var veldig engasjert i internasjonalisering og siden rektor også er styreleder, var internasjonalisering ofte et tema på styremøter. Informant 3:

"....det kan også være vår rektor, som er leder av int. utvalg som er veldig flink til å trekke fram det arbeidet som utføres på den internasjonale siden, så det har hun gjort mange, mange ganger"

Hos de høyskolene hvor rektor ikke leder de internasjonale utvalgene, hadde utvalget rapporteringsplikt til rektor slik at rektor er løpende orientert om hvilke saker som til en hver tid er aktuelle i utvalget. Informant 1: *"...eit fast utvalg som jobba med dei spørsmåla og som da vil, i alle fall på på ein eller anna måte rapportere opp til rektoratet..."*

Andre medlemmer i det int. utvalget var i noen tilfeller dekanene fra alle høyskolens avdelinger, hos andre var det instituttleder, men hovedpoenget var at det skulle være ledere fra avdelingene som var medlemmer i det int. utvalget. Alle lederne ved det internasjonale kontoret fortalte at de hadde sekretærfunksjonen i dette utvalget, samt at de la fram hoveddelen av sakene som skulle tas opp i utvalget. I stedet for at saker ble behandlet på int. kontor, har nå dette kontoret flere å spille ball med, ble det uttalt. Saker som handlingsplaner, avtaleinngåelser og internasjonalisering av egen institusjon ble behandlet i utvalget, samt at medlemmene i utvalget tok sakene med til egen avdeling slik at de også ble diskutert på avdelingsnivå. Informant 4: *"... i tillegg så er det int. komiteer eller utvalg på alle avdelinger.."* En høyskole fortalte at handlingsplanen for internasjonalisering der ble lagt ut til åpen høring ved hele

institusjonen slik at samtlige ansatte kunne uttale seg om denne. Uttalelsene ble tatt hensyn til i den endelige handlingsplanen.

Informant 4: *"..og så har det vært til diskusjon ute på avdelingene...den ble sendt ut på åpen høring.."*

På denne måten ble internasjonalisering ved disse høyskolene løftet fra en administrativ seksjon og opp til ledelsesnivå samtidig som internasjonalisering fikk forankring hos både de ansatte og ledelsen ved alle avdelinger også.

6.1.2 De faglige ansatte om målformuleringer og konsekvenser av målene

De faglige ansatte hadde forberedt seg til intervjuet, men de fleste fortalte at sin egen organisasjons målformuleringer vedrørende internasjonalisering var noe de måtte sette seg inn i før intervjuet, det var ikke noe som var en integrert del av arbeidsdagen for den enkelte faglige ansatte. Informant 8: *"..jeg har jo lest det dokumentet, men jeg husker jo ikke eksplisitt hva som står der i forhold til konkrete mål, og det sier vel igjen noe om at de målformuleringene ikke er implementert nedover."*

De faglige ansatte i høyskolene der det internasjonale utvalget var av ny dato, fortalte at de var relativt ukjente med innholdet i utvalget og de hadde foreløpig ikke merket at dette var i funksjon. I de to høyskolene med lenger varighet for de internasjonale utvalgene uttalte de faglige ansatte at det var kommet mer rutiner rundt det internasjonale arbeidet, internasjonalisering kom oftere på dagsorden og der det var internasjonalt engasjerte ledere ble målformuleringene også kjent ut i organisasjonen. Informant 7: *".. jeg synes at vi har fått ganske gode mål og vi har laget en handlingsplan som kan være ganske styrende for hvordan vi skal jobbe."* De faglige ansatte hadde merket at flere ting hadde blitt sentralisert, dvs. ingen faglige kunne nå inngå egne avtaler, denne type avtaleinngåelse skulle nå gå gjennom int. kontor og saksbehandles der. De

faglige tilsatte i organisasjoner med "gamle" int. utvalg mente at med dette utvalget så hadde det fulgt med en institusjonalisering av internasjonalt arbeid, nå var det vanskeligere for de faglige å drive på med sitt, noe som tidligere innebar både administrativt og faglig arbeid i int. prosjekter osv. nå følte de at de kunne konsentrere seg om det faglige innholdet og så ville int. kontor ta seg av det administrative. De faglige oppfattet int. kontor som en service seksjon, samtidig som int. kontor var en rådgiver og veileder i tema internasjonalisering. Informant 6: *"..jeg mener det er viktig med et støtteapparat rundt for de faglige ansatte, slik at de det at de har noen å henvende seg til.."*

I forhold til ønsket om at internasjonalisering skal gjennomsyre organisasjonen og være et middel til økt kvalitet, var de faglige noe usikre. De mente at internasjonalisering fortsatt i hovedsak dreide seg om antall studenter ut og inn, men at de nå måtte skrive om internasjonalt perspektiv og innhold i studieprogram. De faglige mente videre at det var liten sammenheng mellom de internasjonale forskernettverkene og hvor studentene reiste. Dette ønsket de å gjøre noe med fordi i forhold til målformuleringene til høgskolene så skulle det være samsvar på dette området, men de oppfattet det som om det foreløpig ikke hadde kommet noen konsekvenser i forhold til målformuleringer på dette temaet. Informant 7: *".. det er mange, veldig mange som har internasjonale kontakter forskningsmessig, men det ligger ingen spredning av det innad i organisasjonen."*

6.2 Lederne av internasjonalt kontor om dagens organisasjonsstruktur i forhold til internasjonalisering. Hva mener de fremmer eller hemmer organisasjonens mål og ambisjoner?

På de høgskolene som hadde hatt int. utvalg i flere år var internasjonalt kontor ikke det, det en gang var. På den ene høgskolen var internasjonalt kontor en integrert del av studieseksjonen, men alt det administrative rundt mobilitet var nå lagt inn i den daglige driften, dvs. at opptakskontoret tok seg av opptak,

studieadministrasjonen sørget for at det faglige innholdet for studenter ut og inn var i orden, og FS-avdelingen (en høgskole opererte fortasatt med M-STAS)² tok seg av karakterutskrifter og utskrift av vitnemål. Det vil altså si at de internasjonale studentene og de studentene som skulle reise ut var integrert i de vanlige systemene. Informant 3: *"I tillegg så har vi jo også, synes jeg, gjort det godt i studieseksjonen fordi at den internasjonale biten har blitt spredd ut til den delen av studieadministrasjonen som tar seg av det administrative rundt de norske studentene"* På to av de andre høgskolene var int. kontor en del av studieseksjonen, men en egen enhet, som tok seg av alt rundt mobilitet. Det administrative arbeidet rundt studenter ut og inn var ikke integrert i de vanlige systemene. På den ene av disse to høgskolene mente leder av int. kontor at kontoret var et rent driftskontor for mobilitet. Int. utvalg er nå blitt det stedet der strategiske planer, handlingsplaner og tiltak ble vedtatt og senere implementert i organisasjonen. Informant 4: *Int. kontor er et driftskontor som drifter program og som drifter systemer og drifter studenter og ikke har så mye med strategier å gjøre."* Begge de to høgskolene med lang fartstid med int. utvalg påpekte at alle overordnede saker om internasjonalisering, som strategier, handlingsplaner etc. ble utformet her og videre implementert i organisasjonen gjennom det int. utvalget.

På en høgskole var int. kontor en egen seksjon med rapporteringsplikt til direktør. Alle høgskolene opererer med int. koordinatorene med varierende stillingsstørrelse ute på hver avdeling, på tre av høgskolene er de int. koordinatorene faglig tilsatte med en stillingsandel som koordinatorene. På den fjerde høgskolen var de internasjonale koordinatorene administrativt tilsatte der en del av stillingen var øremerket til internasjonalisering. Informant 1: *...dei som er kontaktpersona ute på avdelingane bør vere fagpersoner som kan vere pådrivare i fagmiljøet og som kan vere vårt bindeledd mot fagmiljøa."*

² FS og MSTAS er registreringssystemer norske høyere utdanningsinstitusjoner benytter seg av for å registrere data om studenter. (F.eks studiepoeng, studieprogram, utvekslingsopphold etc.)

På de to høyskolene der de int. utvalgene var av nyere dato var ikke effekten av int. utvalg så synlig ennå, det var fortsatt ikke noe synlig effekt av at int. utvalg kunne bidra med implementering av internasjonalisering i organisasjonen. Men begge lederne av int. kontor mente at en bevegelse var i gang og at det etter hvert ville bli rutine i hvordan int. utvalg arbeidet, at det på en måte skjedde etter "veien blir til mens vi går" prinsippet. Informant 1: *"..så i staden for at int. kontor sit aleine og drar alle desse prosessane så blir no ein del av sakene, eller ein del av det strategiske knytta over til utvalget og at det da blir ein beire informasjonsflyt og at den int. aktiviteten rundt omkring på avdelingane blir beire markert."*

Hos de høyskolene med flerårig erfaring med int. utvalg mente lederne av int. kontor at strukturen med en kombinasjon av int. utvalg, int. koordinatører og int. kontor var den beste løsningen for internasjonalisering av organisasjonen. Så lenge internasjonalisering var forankret hos ledelsen og strategier og handlingsplaner med tiltak ble implementert i organisasjonen via ledelsesstrukturen. Denne typen struktur førte til at internasjonalisering ble lettere å integrere både administrativt og faglig, den førte også til en avprivatisering av internasjonalisering slik at internasjonalisering ble institusjonelt forankret. Informant 4: *"Det at vi har den faglige forankringen helt øverst og at vi i tillegg har et uformelt administrativt samarbeid mellom avdelingene, tror jeg er veldig viktig."*

Der int. utvalg var av nyere dato mente lederne av int. kontor at man ikke kunne legge for mye vekt på organisering, det var viktigere å legge vekt på det personlige engasjementet, men samtidig mener de at det er viktig å ha struktur i forhold til hvem som gjør hva, og at organisasjonen fanger opp de oppgavene som er der i forbindelse med internasjonalisering. Informant 1: *"ein skal ikkje*

overdrive betydningen av organiseringa, men selvfølgelig må ein jo ha ei organisering som fungera som evna å fange opp dei oppgavene som er der, men utover det så trur eg at det viktigaste for å få internasjonalisering er at ein har engasjement og at ein har persona som ønska å jobbe internasjonalt..”

Samtidig som at dette ble sagt, ble det også understreket at disse høgskolene fortsatt arbeidet intenst med å avprivatisere internasjonalisering og håpet at med det nye int. utvalget ville temaet internasjonalisering bli mye mer institusjonalisert etter hvert. Informant 2: *”..man faktisk er nødt til å samarbeide i mye større grad når prosjektene blir svære så kan ikke en person holde på med det sånn som det passer, det nye med internasjonalisering er jo institusjonalisering....en viktig del av min jobb er å avprivatisere internasjonalisering.”*

Det som ble trukket fram som det som virkelig hemmet målene og ambisjonene om internasjonalisering var manglende forankring hos ledelsen og manglende ressurser i den mening at det var altfor få som jobbet direkte med internasjonalisering. Informant 3: *”Hvis det skulle være noe hemmer så er det antall hender og hoder på høgskolen, vi har bare ikke kapasitet til å gjøre det.”*

Lederne av de int. kontorene med nylig opprettelse av int. utvalg understreket at den manglende forankringen hos ledelsen var noe som framskyndte opprettelse av int. utvalg og at med de medlemmene de hadde fått inn i de int. utvalgene ville forankringen hos ledelsen bli en naturlig effekt, men at dette ville ta noe lenger tid. De mente også at med en forankring hos ledelsen ville internasjonalisering bli en integrert del av organisasjonen både hos de administrative og hos de faglig tilsatte. Informant 4.: *”Jeg tror at organiseringen vi har er god, både fordi vi har sikret faglig ledelse og faglig forankring i det høyeste rådet, da, som vedtar saker om internasjonalisering. Int. utvalg har et ganske bredt mandat, de har vedtaksmyndighet på vegne av styret...”*

Alle lederne for int. kontor snakket om altfor mange oppgaver og for få mennesker til å ta seg av alle oppgavene. De hadde alle arbeidsuker som innebar mye overtid og mente at det å jobbe med internasjonalisering var mer en livsstil enn en jobb. Informant 4: *"...jeg lever og ånder for jobben min og hvis du ikke gjorde det så varte du ikke så lenge på int. kontor."* Men intervjuobjektene påpekte også at ved å være relativt små høyskoler med knappe ressurser ble internasjonalisering også et spørsmål om å prioritere hva man skal delta i av programmer og å tilpasse prioriteringene i forhold til strategier. Informant 3: *"...svakheten er jo som sagt at vi er en liten høyskole og kanskje skulle kunne gjøre mer i forhold til lista over program.....vi kan ikke være med på alt så vi er nødt til å gjøre våre prioriteringer."*

6.3 De faglige om dagens organisasjonsstruktur i forhold til internasjonalisering. Hva mener de fremmer eller hemmer organisasjonens mål og ambisjoner?

Her var det et klart skille i svarene fra de faglige som arbeidet i en organisasjon med erfaring med int. utvalg og de som arbeidet i en organisasjon som hadde nyopprettede int. utvalg. Svarene fra de som jobbet i organisasjoner med erfaring fra å ha int. utvalg med forankring i ledelsen viser at her var de faglige stort sett fornøyde med organisasjonsstrukturen, de syntes at arbeidet var godt organisert og at de nå hadde større rom for å kunne fokusere på sitt faglige engasjement i internasjonale prosjekter. Informant 7: *"Det har blitt laget gode mål for internasjonalisering her, samt en handlingsplan som kan være ganske styrende."* Gjennom dekaner eller andre ledere ved avdelingene fikk de nødvendig informasjon samt at de følte at ledelsen ved avdelingene støttet opp om internasjonalisering. De faglige ansatte fikk også en følelse av eierskap til handlingsplaner og tiltak siden dette kom opp i fora der de selv kunne uttale seg. I og med at mye av det administrative arbeidet nå var lagt til en egen seksjon

eller enhet førte dette til at de lettere kunne søke råd og veiledning i forbindelse med internasjonalt samarbeid eller internasjonale prosjekter og som skrevet tidligere, de hadde nå mulighet til ha fokus på sitt faglige bidrag inn i denne typen samarbeid.

Informant 6: *"..jeg tror ikke at strukturen i dag hindrer det, jeg tror kanskje at vi har litt for liten ressurs på enkelte avdelinger til å ivareta det avdelingsvise godt nok."*

De to høyskolene med flerårig internasjonalt utvalg hadde også lagt vekt på å ha faglige som internasjonale koordinatore ute på avdelingene, samt at hver avdeling hadde sitt eget int. utvalg i tillegg til det sentrale utvalget. De faglige mente at dette var en god løsning slik at de kunne ta opp avdelingsrelevante saker i et lokalt utvalg, der deltaker i det sentrale utvalget fra avdeling var leder av det lokale utvalget. Det at den int. koordinatoren var faglig tilsatt var en stor fordel i forhold til at dette er en førstelinjestilling, dvs. de er i direkte kontakt med studenter som ønsker seg ut og med utenlandske studenter som kommer inn samt er også knyttet opp mot int. kontor som en del av serviceapparatet rundt faglige som deltar i internasjonale saker. På denne måten mente de faglige ansatte fra de to høyskolene at drivet rundt internasjonalisering kom fra de faglige selv og at dette hadde større gjennomslagskraft blant de faglige enn om det skulle være et administrativt pålegg. Informant 6: *"...det er viktig at de faglig ansatte har noen som de kan gå til når de trenger hjelp til noe fordi det er jo et innfløkt system i mange situasjoner, ja, mange avtaler av ulike typer."* Alle de faglige intervjuobjektene mente at for å få gjennomslag for internasjonalisering i de faglige miljøene måtte drivet komme fra de faglige selv, de mente at et driv fra administrasjonen langt i fra kunne få samme gjennomslagskraft. Informant 5: *"..det må være fagfolkene som driver innholdet i det."*

På de to høyskolene med nyopprettet int. utvalg var synet på internasjonalisering sett i sammenheng med organisasjonsstruktur noe annerledes. De faglige her mente at internasjonalisering var noe som kom i tillegg til alt det andre, det var ingen integrert del av det daglige arbeidet og det følte som et pålegg fra det internasjonale kontoret og var avhengig av en egen, privat entusiasme rundt temaet. Informant 5: "*...jeg føler at jeg driver en sånn privat butikk.*" De faglige mente å ha hørt om strategisk plan for internasjonalisering, men det var ikke noe de følte eierskap til, det ble på en måte noe som ikke angikk dem. Den faglige ledelsen ved avdelingen der de faglige arbeidet hadde heller ikke tatt opp internasjonalisering som eget tema eller gitt signaler om at dette var noe det skulle satses på. Informant 8: "*.. det var jo dette med "internationalisation @home og sånt det ble snakket om, men det er aldri gjort noe forsøk på å trekke det nedover og så er det vel også noe med eierskap.*" De som engasjerte seg internasjonalt følte at dette var noe de gjorde på privat initiativ og at det ikke angikk institusjonen eller sett fra en annen side, de følte at det ikke var interesse for det aktuelle prosjektet, bortsett fra en gang i året; nemlig da det skulle rapporteres til statsbudsjettet. Informant 5: "*...internasjonalisering, det er kun viktig en gang i året og det er når vi skal rapportere til departementet, når den rapporten skal skrives.*"

På den ene høyskolen der det var administrativt tilsatte int. koordinatorene ute på avdelingene var det påfallende lite samarbeid mellom denne og de faglige. De anså oppgavene til koordinatoren for å dreie seg om det praktiske rundt student mobilitet og til å tilrettelegge det praktiske rundt faglige besøk. Det var, i følge de faglige, ikke noe samarbeid mellom koordinatoren og de faglige om internasjonale prosjekter og det ble gitt inntrykk av at de ikke anså koordinatoren som en de kunne spille på lag med. Informant 5: "*...mer knyttet til praktiske ting rundt studenter og besøk, men det er ikke noe push i forhold til*

hva vi faglige skal bruke tiden vår til, og han (forf. anm. koordinatoren) har heller ikke noe legitimitet i den stillingen i forhold til det heller.”

Det kom tydelig fram at det fortsatt gjenstod å se hvordan det int. utvalget ville få innvirkning på internasjonalisering som et middel til kvalitet. De faglige mente at strukturen med int. kontor, int. utvalg med rektor og dekaner, eventuelt andre ledere fra avdelingene kunne få en stor innflytelse på internasjonaliseringsarbeidet ved institusjonene. Grunnen til dette var at dette utvalget ville få beslutningsmyndighet og hadde mandat til å integrere arbeidet med internasjonalisering ute på avdelingene. Et int. utvalg hadde i de fagliges øyne, større legitimitet på det faglige planet fordi medlemmene hadde innflytelse og var faglig forankret i organisasjonen. Informant 7: *”Jeg tror nok at det skjer noe nå, med å ha et sånt utvalg med faglige ledere.”* De mente videre at int. kontor aldri hadde hatt samme legitimitet ovenfor fagmiljøet, da dette var og fortsatt er en administrativ enhet i organisasjonen.

Informant 7: *”...for meg blir det litt gærent at int. kontor skal være den som skal være en faglig pådriver, det bør være fagmiljøene synes nå jeg.”*

6.4 Lederne av internasjonalt kontor om hvordan organisasjonsstruktur bidrar til samordning av målformuleringer hos de faglige og administrative i organisasjonen.

De to høgskolene som har hatt internasjonalt utvalg gjennom flere år opplever at med en struktur der int. kontor, int. utvalg med faglige ledere og int. koordinatører ute på avdelingene med faglig bakgrunn er et veldig godt system for å samordne målformuleringer hos faglige og administrativt tilsatte. Gjennom denne strukturen blir det informert ut i alle ledd og alle får den samme informasjonen. Det blir igjen påpekt hvor viktig det er at int. utvalg har både mandat og beslutningsmyndighet, samt at internasjonalisering er forankret i

ledelsen og at dette blir kommunisert ut i organisasjonen. De mål som int. utvalg setter for hvert år blir videreformidlet ut til alle, slik at alle er klar over hva som skal være i fokus det kommende året, uansett hvilket ansettelsesforhold man har.

Informant 3: *"Vi har fagråd, altså ved hvert institutt og der er instituttlederen med og gir informasjon der og ved behov kommer også jeg inn da..."*

På de høyskolene der det int. utvalget var nyetablert fungerte ikke organisasjonsstrukturen på samme positive måte. Fram til nå var det internasjonalt kontor som hadde utarbeidet målformuleringer for internasjonalisering og disse ble sent ut til de int. koordinatorene ved avdelingene for at disse skulle legge målformuleringene ut på høring blant faglig og administrativt tilsatte. Leder av int. kontor på den ene høyskolen fortalte at det var opp til hver enkelt avdeling hvordan de forholdt seg til målformuleringene og også hvordan målformuleringene ble kommunisert ut til de ansatte, int. kontor hadde ikke mandat til gjennomføring av tiltak ute på avdelingene. Informant 1: *"...når vi har forslag så sende vi det ut på avdelingane på høring og då vil det jo vere opp til avdelingane sjøl korleis dei velge å behandle den planen på avdelinga..."* Ved denne høyskolen ville det nye int. utvalget få mandat og beslutningsmyndighet, og deltakerne i utvalget ville også gi utvalget legitimitet. Fra og med i år ville handlingsplan for kommende år bli besluttet i det int. utvalget og kommunisert ut til avdelingene gjennom ledere som sitter i det nye utvalget. På denne måten håpet leder av int. kontor at internasjonalisering ville få en mye bedre og uttalt forankring i ledelsen. Informant 1: *"Og det kan du sei, er ei organisasjonsendring her at internasjonalisering er brakt opp på det nivået..."*

Ved den andre høyskolen med nyetablert int. utvalg var de allerede i gang med å vedta handlingsplan for kommende år i det nye utvalget. De hadde allerede fått signaler om at avdelingene med både faglige og administrativt ansatte opplevde at det int. utvalget hadde legitimitet i og med sammensetningen av dette besto av

de faglige lederne med rektor i spissen. Det int. utvalget hadde allerede fått fremmet flere saker i styret og dette førte til flere styrevedtak i forhold til internasjonalisering. Leder av int. kontor mente at det i framtiden ville være en samordning av målformuleringene blant faglig og administrativt tilsatte, og den nye organisasjonsstrukturen med int. utvalg ville bidra til dette i og med at internasjonalisering som middel til forhøyet kvalitet var en grunntanke hos ledelsen og dette ble kommunisert ut til alle ansatte. Informant 2: ”...og avdelingene dras inn i planleggingsprosessene og får et eierforhold til det, men at det likevel er influert og styrt av prosesser sentralt, det er dekanene som har implementeringsansvaret.”

6.5 Faglig ansatte om hvordan organisasjonsstruktur bidrar til samordning av målformuleringer hos de faglige og administrative i organisasjonen.

Den ene faglige som jeg intervjuet mente at per i dag fantes det ikke noe samordning, dette var fordi det ikke var noe organisasjonsstruktur til å legge til rette for en samordning av målformuleringene. Skulle dette i det hele tatt kunne gjøres, var det viktig at den faglige ledelsen ved rektorat og dekaner måtte lage målformuleringene i samarbeid med int. kontor, disse måtte forankres i ledelsen og så måtte ledelsen formidle disse målene ut i organisasjonen. Der int. kontor laget målformuleringer og handlingsplaner, kunne dette aldri forankres i institusjonen. I og med int. kontor er en ren administrativ enhet ville de faglige ikke føle eierskap til formuleringene og hvis målformuleringer og handlingsplaner ikke ble implementert via ledelsen ville det ikke skje endringer i forhold til internasjonalisering i organisasjonen. Informant 5: ”Men jeg tror ikke høgskolen slik den er organisert nå klarer å dra den synergieffekten av det og få til noe kvalitetsheving, det er for privatisert.”

To av de faglige ansatte mente at med dagens organisasjonsstruktur var internasjonalisering ivaretatt. De mente at de fikk målformuleringene kommunisert fra sine faglige ledere og at disse sørget for at det ble tilrettelagt for at målene kunne oppnås. Gjennom et evalueringssystem ble det også hvert år sett på i hvilken grad målene ble oppnådd slik at man hele tiden var informert om jobben man gjorde var god i forhold til målene. Målformuleringene rundt internasjonaliseringsspørsmål var like uttalte i avdelingene som alle andre målformuleringer og ble like mye tatt opp i vurderinger hvert år som alle andre mål. Informant 6: *"...og så evaluerer vi det vi har gjort og så ser vi videre framover hva vi kan gjøre og hvor går vi inn, hva er prioriteringene for kommende år og så spres den informasjonen også ut til alle i seksjonen sånn at alle vet hva de har å forholde seg til så da har du på en måte et styringsverktøy."* Dagens organisasjonsstruktur var god i forhold til at såkalte førstelinjeaktiviteter ble håndtert på avdelingene med samarbeid mellom de faglige og int. koordinatorene samt at policy og strategier ble håndtert i den faglige ledelsen slik at målformuleringene føltes legitime og forankret i ledelsen. Informant 7: *"Med den faglige ledelsen som målutformer føles det mer legitimt når målene skal implementeres i det daglige arbeidet."*

6.6 Organisasjonskultur og internasjonalisering

I dette avsnittet ønsker jeg å se om det gjennom strategiske mål besluttet av organisasjonen kan oppnås en endring av institusjonens kultur. Er det mulig å forvente en forandring av kulturen gjennom målbevisst arbeid og fokus på kulturendring.

6.6.1 Lederne av internasjonalt kontor om internasjonalisering av organisasjonskultur gjennom strategiske mål

Alle de fire lederne av int. kontor mente at uten en ledelsesstyrt strategi kunne ikke en organisasjonskultur endres. To av intervjuobjektene fortalte om hvordan en slik strategi var blitt implementert i organisasjonen gjennom veldig sterke føringer fra ledelsen. Ledelsen var selv med på å lage strategiske planer for internasjonalisering, ut i fra disse laget de også handlingsplaner og tiltaksplaner.

Informant 4: *"Jeg tror det er helt essensielt, altså høgskolen hadde aldri kommet så langt hadde det ikke vært for en person, vi har hatt en rektor som er på grensen til adhd, som er internasjonalisert inn til grunnmargen..."*

Ledelsen ved to av høgskolene hadde ikke bare laget handlingsplaner og tiltak, men og så sørget for å legge forholdene til rette slik at planene ble en del av den daglige driften av høgskolene. Dette ble gjort ved at de kommuniserte ut til ansatte at internasjonalisering er viktig, temaet blir tatt opp i medarbeidersamtaler og de som arbeider mye med internasjonalisering blir premiert gjennom forskjellige incentiver som det ikke legges skjul på. Informant 3: *"...og da får alle det spørsmålet fra sin leder om kunne du tenke deg å jobbe med sånn og sånt innen internasjonalt arbeid..."* Videre informant 3: *"...web redaktør legger gjerne inn sånne små nyheter som vedrører det internasjonale og så setter vi alltid faglærer inn sammen..."*

I denne sammenheng nevnes incentiver som høyere faktor for å undervise på engelsk, opprykk til førstestillinger, FoU-tiden kan benyttes til internasjonale prosjekter og oppgradering av engelskkunnskaper. Ledelsen har også igangsatt tiltak slik at de som utmerker seg blir presentert på hjemmesidene, det blir trukket fram i de fleste situasjoner, blant annet i fagråd. Ledelsen ved disse høgskolene sørger også for at internasjonaliseringssaker blir tatt opp i styremøter slik at de offentlige sakspapirene fra styremøtene gjenspeiler høgskolenes internasjonale perspektiv. Informant 3: *"...altså fram til nå har vi gitt dem en*

faktor fem altså på det å undervise på engelsk. ” Informant 4: ”...er det en lærer som har lyst til å jobbe internasjonalt så kan du få bruke FoU tiden til det..”

Det blir også nevnt at de fleste høyskolene aktivt bruker utlysningstekster for faglig tilsetning til å fokusere det internasjonale perspektivet gjennom å kreve gode engelskkunnskaper slik at de nyansatte i utgangspunktet er klare over at de vil måtte regne med å undervise på engelsk.

Informant 2: ”... et menneske som ikke kan undervise på engelsk kan ikke tilsettes innen høyere utdanning i dag, men jeg tror ikke det er noen selvfølge her, men du blir spurt om det og det står i utlysningstekstene.”

På den ene høyskolen blir det fortalt at alle mobilitetspengene som høyskolen får fra departementet pr. student ut og inn går direkte til int. utvalg. Disse pengene bruker da int. utvalg til direkte internasjonaliseringsaktiviteter og de informerer flittig om hvorfor disse pengene kommer inn og hva de skal brukes til.

Informant 3: ”...og det er klart at nå begynner jo folk å se litt langt etter de pengene fordi det begynner jo å bli hundretusener...”

En leder ved int. kontor forteller at det foreløpig ikke har vært noe kultur for å premiere internasjonalt engasjement, men at det i de nye handlingsplanene for internasjonalisering ligger inne at man skal premiere slikt gjennom at det skal telle positivt ved lokale lønnsforhandlinger. Dette er helt nytt og har ikke vært gjennomført tidligere. Informant 1: ”...det vi har fått inn i den nye handlingsplanen det er i alle fall det at internasjonalisering skal telle positivt ved lokale lønnsforhandlinger.” Denne lederen forteller videre at den nye rektoren nevner internasjonalisering i de fleste tilfeller, men foreløpig ser det ut som om det er kun i tale og ikke i handlinger, rent bortsett fra at det er nedsatt et int. utvalg og lederen av int. kontor mener at dette utvalget vil kunne være med på å implementere internasjonalisering i hele organisasjonen på sikt. Ved denne høyskolen har det vært en diskusjon rundt det å gi høyere faktortall til de som underviste på engelsk, men argumenter for ikke å innføre dette var at det ble

urettferdig, når det først var innført ble det vanskelig å ta bort og hvis internasjonalisering skulle være en naturlig del av høgskolens drift, hvorfor skulle da akkurat undervisning på engelsk bli premiært? Informant 1: *"...for hvis at det virkelig skal være sånn at internasjonalisering skal vere ein heilt naturleg del av all virksomhet vi driv med korfor skal ein da få meir for å da gjere det på engelsk enn på norsk?"*

Lederen av int. kontor ved denne høgskolen forteller videre at i følge den nye handlingsplanen er det meningen at det ved nyansettelser skal være et krav om gode engelskkunnskaper, men lederen er usikker på om dette blir gjennomført ved intervjuene pr i dag. I tillegg forteller vedkommende at internasjonalisering ved denne høgskolen fortsatt er basert på individuelt engasjement og at det foreløpig ikke er noen tydelig ledelsesstyrt strategi rundt organisasjonskulturen. Det fortelles videre at det foreløpig er en generasjonskløft i forhold til det å institusjonalisere det individuelle engasjementet. Den eldre generasjonen holder fortsatt på med sitt mens de yngre lettere deler sine internasjonale nettverk med institusjonen slik at disse kan benyttes i institusjonens strategiske planer.

Informant 1: *"Eg trur at blant den eldre garde, blant dei som har holde på med sitt i alle år og har vore vant til å gjere det uten noko særleg innblanding frå ein administrasjon dei fortsett nok som før, det er sjeldent at dei kjeme til oss med sine kontakter t.d. det er sjeldent at dei prøva å få det til å bli ein institusjonsavtale, men dei yngre kreftene dei som er litt nyare i organisasjonen dei tenke meir heilhetleg dei tenke at det her er kontakter som kan brukast til nytte for heile institusjonen."*

En av lederne ved int. kontor sier at når strukturene er skikkelig innarbeidet er det lettere å bygge kultur rundt strukturen, dette er viktig for å lettere kunne implementere en ny organisasjonskultur. Informant 4: *"Strukturen ligger der, det å få implementert den i kulturen, det er hakket vanskeligere."* Men det blir også påpekt at ved å ha en ledelse som hele tiden gjennomfører de tiltakene som

det int. utvalget har bestemt er det også ganske naturlig å se på dette som en ledelsesstyrt strategi for organisasjonskulturen. Uten å ha en aktiv ledelse med, vil internasjonaliseringsarbeidet alltid forbli marginalisert, noe som ikke er en integrert del av organisasjonen. Informant 3: *"Du kan si at gjennom det int. utvalget og gjennom den strategiske planen for den kommende eller den inneværende periode, så har vi jo allerede lagt en del føringer."*

6.6.2 Faglig ansatte om internasjonalisering av organisasjonskultur gjennom strategiske mål

En av de faglig ansatte jeg intervjuet var veldig klar i sine uttalelser. Hun mente at med den organisasjonsstrukturen de hadde i dag, med klare kommandolinjer var det bare en ledelsesstyrt strategi for organisasjonskultur som manglet. Slik organisasjonen var bygget opp stod det kun på en uttalt vilje hos ledelsen vedrørende internasjonalisering. Vedkommende mente at hvis ledelsen sa internasjonalisering så ble det internasjonalisering. Hvis det er der fokuset settes i strategiske satsningsmidler ned på instituttnivå til å dyrke nettverk og finne innhold i de nettverk som de har og hvis det blir en kultur for at det er veldig bra å bruke tiden sin på å dyrke forbindelser og forelese i utlandet og å reise internasjonalt, at det støttes opp gjennom satsningsmidler, at det prioriteres forskningsprosjekter som er internasjonale. Dette intervjuobjektet mente at hvis rektoratet gir signaler om at denne beskrevne situasjonen var et mål, så ville det bli sånn, men slik som situasjonen var nå ble det ikke gitt noen signaler om dette i denne organisasjonen. Informant 5: *"...vi har jo bygd opp en militær organisasjon her, det er nesten perfekt, og da vil vi jo bli internasjonalisert, nå har vi en gylden mulighet med de kommandolinjene som er bygget opp, hvis ledelsen sier internasjonalisering så blir det internasjonalisering."* Den samme faglige fortalte at ved egen institusjon var det aldri noen som ble framhevet på grunn av sitt internasjonale engasjement og det fantes ingen incentiver for å

jobbe med internasjonale prosjekter, alt som ble gjort ble gjort på bakgrunn av et individuelt engasjement. Vedkommende fortalte videre at når den ferdige rapporten til statsbudsjettet kunne leses var det alltid stor overraskelse for de enkeltpersonene som drev med internasjonale saker at så mye internasjonalt foregikk ved deres institusjon. Med andre ord, det ble ikke kommunisert til de ansatte på noen annen måte enn at hver enkelt kunne lese rapporten til statsbudsjettet. (Se tidligere sitat fra informant 5, s. 34 første avsnitt, siste sitat)

En annen av de faglige informantene mente at hvis det ble slik at man var pliktig til å være med til å internasjonalisere organisasjonen, gjennom for eksempel å legge inn en eller to internasjonale gjesteforelesere i studieplanen i løpet av studieåret og samtidig selv forpliktet seg til å reise ut til en partnerinstitusjon for selv å gjesteforelese, ville de faglige ha gjort det. Informant 5: *"Jeg ser ingen grunn til å tro at utgangspunktet er at folk ikke er villige på denne avdelingen...."* Så lenge dette var opp til den enkelte å gjøre, ville kun de som allerede har et internasjonalt engasjement gjennomføre det. Denne faglige påpekte at det eneste som kunne føre til at internasjonalisering skulle gjennomføres var en ledelsesstyrt strategi. For å kunne endre en organisasjonskultur var det viktig at ledelsen selv sto i bresjen og viste med tiltak og egne handlinger at dette var noe institusjonen ønsket å sette fokus på. Denne faglige sa at slik som egen institusjon var strukturert, med helt klare hierarkiske linjer, var det kun manglende engasjement for internasjonalisering fra ledelsens side som gjorde at dagens organisasjonskultur ikke kunne sies å være internasjonalisert. Informant 8: *"Ledelsen må sette inn et støt for at man skal føle eierskap..."*

En annen av de faglige informantene sier at man kan lage rammer og regelverk, men hvis det ikke gjennomføres og gjennomsyres organisasjonen i den praktiske hverdagen så er det helt dødfødt. Videre sier vedkommende at det handler om å

få opp interessen hos den enkelte ansatte, både faglig og administrativ. Dette kan kun gjøres hvis ledelsen setter inn tiltak som etter hvert evalueres, det er en helt klar mening at skal en kultur endres så må det ligge en ledelsesstyrt strategi i bunnen. Det vil ikke føre en organisasjon nærmere et mål om at internasjonalisering skal gjennomsyre institusjonen og være et middel til kvalitet hvis denne målsetningen skal gjennomføres av ildsjeler eller i et bottom up system. Internasjonaliseringsperspektivet og fokuset på dette må komme gjennom ledelsen og handlinger og engasjement disse viser. Informant 7: *„jeg tror nok at hvis ledelsen hadde vist noe engasjement, hadde vært mer opptatt av det og fokusert mer på det, så tror jeg nok at en del ansatte ville synes, ikke sett på det som et ork, men mer som en sånn positiv drive.“*

En faglig ansatt ved en av institusjonene som hadde erfaringer med int. utvalg påpekte at den viktigste biten av internasjonalisering var internationalisation @ home, dette er et prinsipp om at det er vel så viktig at man faktisk internasjonaliser egne campus slik at de studentene som ikke hadde mulighet til å reise ut opplevde at de var studenter ved en institusjon som var en del av et internasjonalt hele. Det samme gjelder for studenter og gjesteforelesere som kommer inn. Her ble det nevnt at internasjonalt perspektiv i pensum, internasjonal sammensetning av studentgrupper, internasjonale aktiviteter kunne være tiltak som bidro til en mer internasjonalisert organisasjonskultur. Det ble igjen påpekt at slike ting krever ressurser og disse ressursene var det kun ledelsen som kunne avsette. Informant 6: *„...vi har jobbet mye med det, men jeg tror veldig ofte at det.. ledelsen kan nok ha fokus på kanskje altfor mange ting og da kan dette bli en av de tingene som er nesten en salderingspost, det tror jeg, altså faktisk.“*

6.8 Dagens organisasjonskultur i forhold til mål og ambisjoner om internasjonalisering. Hva fremmer eller hemmer dette?

Informant 8: *"... så lenge det er en utenpå ekstrating som av og til dukker opp som ikke ligger inne i det daglige språket, så har du ikke trøkk på det til daglig..."* Det er en gjennomgående mening blant mine informanter at hvis ikke internasjonalisering blir noe annet enn noe som ledelsen uttrykker i festtaler blir det aldri en del av kulturen. Informant 2: *"Jeg har prøvd å oppfordre ledelsen til å snakke mye om det og det skjer ting der det tar tid å endre en kultur..."* En annen ting som blir framhevet er at internasjonaliseringsperspektivet eller fokus på dette må være synlig for de ansatte og studentene gjennom handlinger og symboler. Informant 5: *"Hvis det menes at det skal bli noe mer, det er jo ikke sikkert at det skal bli noe mer enn ord."*

Hos alle høyskolene ble det nevnt at det som virkelig hemmer internasjonalisering var holdninger hos de ansatte og ledelsen. Så lenge holdningen var at dette med internasjonalisering var en ekstrating som kom i tillegg til annet arbeid forble det en utfordring for de som arbeidet med internasjonalisering i høyskolene. Informant 2: *"Jeg mener det er holdninger i veldig stor grad, jeg har jobbet veldig mye med holdninger og kunne nok ha ønsket meg mye mer støtte fra ledelsen."* En annen ting som kunne være hemmende i internasjonaliseringsarbeidet var at ikke hele administrasjonen fikk være en del av arbeidet, de traff ikke partnere, var ikke involvert i internasjonale prosjekter og hadde ingen samhandling med internasjonale studenter, mye forårsaket av manglende språkkunnskaper. Informant 3: *"...så tok vi hele administrasjonen med til Nederland, vi har en veldig god partner der, for å se hvordan det fungerer på andre institusjoner, der vi vet det er velfungerende og det var jo utrolig flott tilbakemelding fra de administrative, alt i fra sentralbord dame til bibliotekar fikk liksom være med ut og se både hvordan vi*

blir tatt imot og hvordan man gjør saker og ting på engelsk og det igjen resulterte i at veldig mange hadde lyst på et engelskkurs da de kom tilbake, så nå har vi lagt til rette for at det skal arrangeres, ... ”.

Endringer i organisasjonskulturen er en prosess som tar tid, denne prosessen må løftes fram av ledelsen og det må også finnes en forståelse for at en slik endring ikke kan gjøres med lettvinne grep og i en håndvending. Informant 1: *”Ja, eg syns jo at vi er på riktig veg da, at det skjer noke med org. kulturen at det er mange fleire som er klar over at internasjonalisering er ein dimensjon ved høgare utdanning.”* Det at ledelsen må gjøre sitt for at organisasjonskulturen skal endres er informantene veldig tydelige på. Informant 6: *...det henger på ledelsen at vi ikke har gitt nok rom til dette...* Informant 8: *”...det som er hovedsaken at det hemmer er at det ikke er dratt noe nedover av det som står i plandokumentene, altså i strategien...”*

6.9 Informantene om institusjonenes symboluttrykk

I organisasjoner som gjennomgår endringer strukturelt merkes dette stort sett av de ansatte som blir berørt i sine stillinger. For en organisasjon som også ønsker å endre en kultur, her i forhold til internasjonalisering kan det være en utfordring å få disse endringene ut i hele organisasjonen. Flere av informantene mente at så lenge internasjonalisering i organisasjonen ikke ble synliggjort ville heller ikke organisasjonen oppfatte seg som internasjonalisert. En av informantene kunne fortelle at de fortsatt levde på de Olympiske lekene i forhold til det å ha et internasjonalt omdømme. Informant 1: *”Og det er noke som er bra å fortelle internasjonale gjester for alle sier, ja det stemmer, ja alle husker OL på Lillehammer faktisk, fortsatt er det sånn.”* I denne sammenhengen fortalte informanten at nettopp på grunn av denne fortellingen var det vanskeligere å få til nye symbolske uttrykk. Informant 1: *”Skilting på to språk? Nei, det trur eg*

heller ikke er på to språk. ” Flere av institusjonene påpekte den mangelfulle informasjonen på engelsk, det var ikke noe som ble prioritert fra ledelsens side. Informant 2: ”*..og når vi flyttet inn her i 2003 så sa jeg at det måtte stå på begge språk, men det ble bare ikke sånn og det synes jeg er synd..*” En av høgskolene som har hatt framgang i sitt internasjoniseringsarbeid har også lagt vekt på det symbolske i å gi informasjon via skilting på engelsk, dette gjelder alt i fra dagens meny i kantina til skilting på dørene til de ansatte. Informant 4: ”*Ja, det har vi gjort nå når vi har skilta om til det nye bygget, alt av nyere skilting er på to språk og de fleste administrative har nå fått to språk på døra si, dette prøver vi å få implementert på hele institusjonen.....Kantina har gjort det her på eget initiativ og det er vi veldig glad for for det er viktig, kanskje enda viktigere enn veldig mye annet, men kantina gjør det og dem skilter på to språk, de skriver også dagens meny på engelsk.*” Noe som også er kan gi stor symboleffekt er hvordan høgskolene setter fokus på det internasjoniseringsarbeidet som foregår i organisasjonene. Jeg viste til tidligere i min empiri at mange av de som jobbet internasjonalt følte seg usett i organisasjonen og at det ikke ble informert om dette arbeidet ute i organisasjonen. En av høgskolene som jobber mye med internasjonisering har lagt stor vekt på å informere om arbeidet gjennom oppslag på høgskolens nettsider. Informant 3: ”*.. så legger han gjerne inn sånne små nyheter som vedrører det internasjonale og så setter vi alltid faglærer inn sammen som da er et sånt nyhetsbilde så vi får oppmerksomhet på den måten.*” En annen måte å synliggjøre internasjoniseringsarbeidet på var å offentliggjøre internt hva institusjonen faktisk tjente på å ta i mot utenlandske studenter og å sende ut egne. Informant 3: ”*...så ser vi i institusjonen hvor viktig det er, det ene er jo det lille støttebeløpet vi får per inn- og utreisende student fra departementet, det beløpet disponerer jo int. utvalg som en sånn egen pott, da og det har jo begynt å bli litt penger etter hvert.*” Det er flere måter å symbolsk uttrykke at man har fått en internasjonal dimensjon ved egen institusjon. Det varierer veldig mellom høgskolene hvordan de uttrykker dette, men flere av

høgskolene har nå tatt innover seg at de faktisk har et stort antall internasjonale aktører knyttet til seg til enhver tid. Det kan være utvekslingsstudenter, faglige tilsatte fra andre land, gjesteforelesere av forskjellig art og andre som ikke har norsk bakgrunn. Informant 4: *"Ja, der har faktisk dekanene vedtatt det selv, at de skal ønske velkommen på engelsk, rektor gjør jo dette helt uten videre. Det blir i hvert fall gjort, og den symbolske effekten av det er jo at de internasjonale føler seg ekstra velkommen...studenttingslederen gjør det også, helt uoppfordret."* En annen ting som har kommet fram i den senere tiden er at ledere i utdanningsorganisasjoner uttaler seg om internasjonalisering i eksterne fora, lederne har tatt inn over seg at internasjonalisering er viktig, selv om dette kun fører til verbale uttrykk og ikke i handlinger. Informant 1 sier det slik: *"Ja, det blir det faktisk, det blir nesten overraskende ofte nevnt, for at jeg synes at dei nevne dei i sånne taler så er det ikkje alltid dei er like flinke til å følge opp dei fine orda, men det blir nevnt..... den nye rektoren blei intervjuet på tv, i forbindelse med at ho blei valgt, så nevnte ho faktisk internasjonalisering enda ho har virka tidligare som ho ikkje var så opptatt av det...."*

7. Konklusjoner

7.1 Innledning

I dette avsluttende kapittelet vil jeg trekke konklusjonene av studien, i første del vil trekke ut funn i forhold til det instrumentelle perspektivet og i andre del vil jeg ta for meg funnene fra det kulturelle og det symbolske perspektivet. Videre vil jeg i siste kapittel trekke fram fremmende og hemmende faktorer vedrørende internasjonalisering.

7.2 Organisasjonenes respons på offentlig politikk

Mine funn tyder ganske klart på at de utvalgte offentlige høyskolene har tatt konsekvensene av at Kunnskapsdepartementet har endret fokus fra internasjonalisering som et spørsmål om studentmobilitet til internasjonalisering som et middel til økt kvalitet. To av høyskolene opprettet i 2004 internasjonalt utvalg og la vekt på at utvalgets medlemmer var fra høyskolens faglige ledelse. Årsaken til at det ble lagt vekt på at medlemmene skulle være høyskolens faglige ledelse var at fram til tidspunktet før utvalget ble opprettet ble internasjonalt kontor sett på en enhet som drev med egne ting. Målet for utvalget var å institusjonalisere internasjonaliseringsarbeidet samtidig som man ønsket å få forankret internasjonalisering i ledelsen. På denne måten ble internasjonaliseringsarbeidet legitimert og det internasjonale utvalget hadde mandat til å få internasjonale strategier, handlingsplaner og tiltak forankret i avdelingene slik at både administrative og faglige ansatte hadde klare og ledelsesformulerte mål å forholde seg til.

En annen strukturell endring hos noen av de utvalgte høyskolene var at det også ble dannet internasjonale utvalg ved avdelingene der tiltakene som internasjonalt utvalg sentralt vedtok ble omsatt til handling. De samme høyskolene har også innført høringsrunder på avdelingene i forhold til handlingsplaner og dette har ført til at de ansatte ute på avdelingene følte eierskap til de internasjonale handlingsplanene. Dermed ble målformuleringer ved disse høyskolene noe som angikk alle, fra ledelsen og ut til den enkelte medarbeider og det var en klar formening om at disse målene var forankret hos ledelsen og derfor legitime. Etter perioden handlingsplanen gjaldt for ble det foretatt en evaluering i forhold til måloppnåelse og ut i fra denne ble nye tiltak foreslått. På denne måten ble målene forstått av organisasjonen og organisasjonens medlemmer.

Et interessant funn er at i den høgskolen hvor økonomisk inntjening på organisasjonens internasjonaliseringsarbeid ble øremerket til videre arbeid med internasjonalisering, ble fokuset på internasjonalisering merkbart forsterket. Disse øremerkede midlene ble en synlig ressurs i forhold til arbeidet med internasjonalisering.

Det ble gjentatte ganger påpekt av mine informanter at det å ha internasjonaliseringsarbeid som en betydelig del av sin stillingsinstruks hadde en stor betydning i forhold til hvem som arbeidet på dette feltet. Nå skal det sies at i følge Evalueringen av Kvalitetsreformen fra 2006, skal i utgangspunktet alle innenfor offentlig høyere utdanning ha et fokus på internasjonalisering. Men det er et funn at de som jobber på internasjonalt kontor eller som internasjonale koordinatore ute på avdeling må virkelig brenne for sine jobber, eller det er ikke en jobb, snarere en livsstil. En slik ressurs som dette engasjementet tilfører høgskolene, er viktig for en organisasjon som ønsker å få fokus på dette arbeidsfeltet.

Hos de høgskolene hvor internasjonalt utvalg ble dannet i løpet av 2007 var ikke effekten av dette utvalget synlig for de faglig ansatte, her mente fortsatt de faglig ansatte at internasjonalisering var privatisert og at i hvilken grad man engasjerte seg var opp til hver enkelt. Høgskolenes målformuleringer for internasjonalisering var ikke kjent ute på avdelingene og det var ingen som følte eierskap til disse. I disse samme høgskolene ble det heller ikke foretatt jevnlige vurderinger av målene og derfor ble heller ikke nødvendige tiltak satt inn.

De fire utvalgte høgskolene er alle bygd opp rundt forskjellige avdelinger og for å kunne håndtere internasjonaliseringsspørsmål som dreide seg om førstelinje aktiviteter hadde høgskolene opprettet stillinger som internasjonale koordinatore ved hver avdeling. Ved tre av de utvalgte høgskolene var

innehaverne av disse stillingene faglig tilsatte mens ved en høgskole var stillingen lagt til administrativt tilsatte. Det kom tydelig fram både hos lederne av internasjonalt kontor og de faglig tilsatte at de internasjonale koordinatorene ved avdelingene som hadde et faglig utgangspunkt hadde mye større legitimitet ute på avdelingen enn der hvor koordinatoren var administrativt tilsatt.

Et viktig funn, sett i lys av Evalueringen av Kvalitetsreformen fra 2006 er at gjennom de internasjonale utvalgene har samhandlingen mellom administrasjon og faglig tilsatte blitt bedre. De internasjonale kontorene blir nå mer oppfattet som en støttefunksjon og et sted hvor de faglige kan søke råd og veiledning. Tidligere ble disse kontorene ansett som en enhet som drev med sitt og nærmest blandet seg inn i private anliggender. Jeg vil igjen fremheve legitimiteten internasjonalisering har oppnådd ved disse høgskolene etter at handlingsplaner og målformuleringer ble forankret i den faglige ledelsen, samtidig som ledelsen implementerte dette i avdelingene.

7.2 Kulturbygging og symboluttrykk rundt de nye strukturene

For at internasjonaliseringsarbeidet skal bli institusjonalisert er det viktig at det bygges kultur rundt de nye strukturene. Mine funn tyder igjen på at det er et skille mellom de høgskolene som har hatt internasjonalt utvalg i flere år og de høgskolene som nylig har opprettet dette. De organisasjonene som har hatt internasjonalt utvalg på organisasjonskartet over lengre tid viser at de har fått til å bygge opp en ny organisasjonskultur rundt internasjonaliseringsarbeidet. Mine funn tyder på at det i disse organisasjonene fremheves internasjonalt arbeid som noe positivt, det legges til rette for å jobbe med internasjonale prosjekter og det gis incentiver gjennom opprykk, høyere faktor i lønnsammenheng og disse aktørene profileres innad i organisasjonen som ansatte det skjer positive ting rundt. Det er også tydelig at der hvor ledelsen er aktiv innenfor det

internasjonale arbeidet fungerer dette som et handlingsmønster som gir motivasjon for andre ansatte.

Et annet funn jeg mener er interessant å trekke fram er at det pekes på et generasjonsskille i forhold til graden av internasjonalisering. Ansatte som har arbeidet i organisasjonen gjennom en årrekke har større motforestillinger mot endringer enn nyere/ynge tilsatte. Det viser seg at det er større vilje og kultur for yngre faglige tilsatte å dele sine faglige nettverk med institusjonen, de ser verdien i å institusjonalisere sine nettverk mens den eldre generasjonen ser ut til å ønske å beholde disse for seg selv. I forhold til å undervise på engelsk går det også et skille i forhold til generasjon, men her kan man nok finne en forklaring i forhold til språkkompetanse i utgangspunktet. Yngre tilsatte ser det mer naturlig å arbeide internasjonalt, mange har internasjonal erfaring enten gjennom egne studier eller tidligere arbeidserfaring.

Det er store forskjeller blant de utvalgte høgskolene i forhold til i hvilken grad de viser symbolske uttrykk i forhold til internasjonalisering. Der hvor internasjonaliseringsarbeidet er en integrert del av det daglige arbeidet i organisasjonen er det tydelige funn som viser at internasjonaliseringsarbeidet uttrykkes gjennom fysiske, handlings- og verbale symboler. Dette kommer til uttrykk gjennom offentlige uttalelser, utsmykning, skilting og at ledelsen og ansatte viser internasjonalt engasjement gjennom sine handlinger i den daglige drift.

7.3 Hva fremmer eller hemmer internasjonalisering i de utvalgte offentlige høgskolene?

Det som i første rekke hemmer internasjonalisering i organisasjonene er manglende forankring hos ledelsen samt manglende eierskap i forhold til

internasjonaliseringens målsetninger blant de faglig tilsatte. Det er tydelige funn i min datainnsamling som viser at hvis ikke ledelsen i organisasjonen, og da helst den faglige ledelsen, involverer seg i internasjonaliseringsarbeidet vil ikke de faglig tilsatte føle at dette arbeidet har noe prioritet. Det ser ut til at mine utvalgte høgszkoler har gjort strukturelle endringer i sine organisasjoner, men der hvor dette kun nylig har kommet på plass har ikke ledelsen arbeidet aktivt med å benytte seg av disse strukturelle endringene og derigjennom fått til fungerende endringer i egen organisasjon. Videre i mine funn ser det ut til at hvis man skal oppnå legitimitet i forbindelse med internasjonalisering ute på avdelingene, her et godt samarbeid mellom de administrativt tilsatte og de faglig tilsatte, bør den internasjonale koordinatoren som arbeider eksplisitt mot egen avdeling og avdelingens fagmiljø være en faglig tilsatt selv, dette ser ut til å være en fremmede faktor for internasjonaliseringsarbeidet. Det kan se ut til at en administrativ tilsatt internasjonal koordinator på grunn av manglende legitimitet blant de faglig tilsatte kan være hemmende for internasjonaliseringen av avdelingene.

En annen faktor som spiller en hemmende rolle for internasjonaliseringsarbeidet er ressursene som har blitt avsatt til internasjonaliseringsarbeidet. Hos de utvalgte høgskolene har det ikke blitt satt inn flere mennesker til å jobbe med internasjonalisering av egen organisasjon selv om feltet har blitt utvidet fra å gjelde studentmobilitet til å handle om all virksomhet i høgskolene. Dette betyr at organisasjonene må prioritere prosjekter de har ressurser til å gjennomføre og belastningen på de som jobber med internasjonalisering øker. Her må det også legges til at der hvor internasjonalisering har blitt institusjonalisert gjennom internasjonale utvalg har internasjonaliseringsarbeidet blitt en mer integrert del av de fagliges vanlige arbeid, noe som medfører mindre arbeid på de som har internasjonalisering som sin primære oppgave.

Det er fremmede for internasjonalisering at høyskolene på det symbolske plan viser at internasjonalisering er viktig blant annet gjennom tospråklig skilting og informasjon samt gjennom åpningstaler på engelsk fra den faglige ledelsen og studentorganisasjonene. Det har også en fremmede effekt at ledelsen omtaler internasjonalisering som viktig for høyskolene i forskjellige fora, dette gir de ansatte en stadig påminnelse om temaet. Det viser seg at der hvor ledelsen går foran som gode eksempler følger de ansatte etter.

Det kommer klart fram som en fremmede faktor at der hvor organisasjonen har innarbeidet internasjonaliseringsarbeidet som en del av den daglige driften fungerer også samhandlingen mellom de faglig og administrativt tilsatte. I disse høyskolene der handlingsplaner og incentiver for internasjonalisering er godt innarbeidet og tydelige for de faglige, der blir internasjonalt kontor med sine administrativt tilsatte satt pris på som en støttende og faglig oppdatert enhet som bidrar positivt inn i de fagliges arbeid med internasjonale prosjekter og andre typer samarbeid.

Det viser seg at de høyskolene som har hatt internasjonalt utvalg gjennom flere år, har innført et spesiell fremmede strukturelt grep. Ved å løfte internasjonaliseringsarbeidet ut fra en liten, nærmest usynlig enhet til et ledelsesbasert utvalg har dette arbeidet oppnådd en synlighet og legitimitet som savnes i de høyskolene hvor disse utvalgene ble dannet i løpet av 2007.

Det er en klart hemmende faktor for internasjonaliseringsarbeidet at enkeltpersoner driver prosjekter og samarbeid nesten helt for seg selv, for å si det med andre ord; dette arbeidet er bort i mot privatisert. Evalueringen av Kvalitetsreformen sier helt klart at internasjonaliseringsarbeidet skal institusjonaliseres og så lenge dette ikke gjennomføres i organisasjonen blir det en utfordring i forhold til samhandling mellom faglige og administrativt tilsatte

samt at organisasjonene går glipp av synergieffektene av slike prosjekter og samarbeid. I denne sammenhengen kan det også nevnes at i de organisasjonene der forskernettverk har blitt institusjonalisert har man på en bedre måte klart å få til det politiske ønsket om at internasjonalisering skal være et middel til økt kvalitet og ikke et mål i seg selv.

Det viser seg gjennom mine undersøkelser at det er en fremmede faktor at der hvor de faglige får drive internasjonaliseringsarbeidet i det faglige arbeidet, gjennom utvikling av studieprogrammer, utvelgelse av partnere osv., der har organisasjonene oppnådd større legitimitet blant de faglige i internasjonaliseringsarbeidet. Det blir sagt i flere sammenhenger at dette drivet må komme fra de faglig tilsatte og ikke fra administrativt ansatte på internasjonalt kontor.

8. Oppsummering

Jeg vil etter å ha skrevet mine konklusjoner peke på at jeg har to typer funn som kan settes i hver sin dimensjon. Den ene dimensjonen omhandler praktiske ting i forhold til fremmende og hemmende tiltak rundt internasjonalisering. Disse funnene peker i retning av instrumentelle og symbolske tiltak som gjøres i organisasjonen for å kunne implementere offentlig politikk. Den andre dimensjonen omhandler tidsperspektiv og generasjonsskille. Disse funnene handler i det meste om kulturperspektivet, det tar tid å endre kulturen og som en av mine informanter sa i intervjuet: *"Først må vi få strukturen på plass, så kan vi begynne å endre kulturen"*. De funnene i min empiri som omhandler generasjonsskille er nok for få til at jeg kan trekke noen konklusjon rundt dette temaet, men det er med en viss tydelig at jeg ser at yngre faglige innen høyere utdanning har en mer positiv innstilling til internasjonalisering i og med mange av disse allerede har både studie- og arbeidserfaring i internasjonale miljøer.

Litteraturliste

Busch, T. og Vanebo, J.O (2003) *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*. Universitetsforlaget

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G og Røvik, K.A. (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor. Instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget

Høyer, H.C. (2005) *Den daglige forvaltningspolitikken* Karlstad University Studies. Siterer Allison, G. T. (1971) *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little Brown.

Johannesen, A., Tuft, P.A., og Kristoffersen, L. (2006) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Abstrakt forlag

Strauss, A, og Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative research*. Sage publications Inc.

Yin, R. (1994) *Case study research Design and Methods* Sage publications Inc.

Michelsen, S. og Aamodt, P.O. (red.) (2006) *Evaluering av Kvalitetsreformen, Delrapport 1 Kvalitetsreformen møter virkeligheten*. Rapporten er utgitt av Norges Forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP

Halvorsen, T. og Faye, R. (2006) *Evaluering av Kvalitetsreformen, Delrapport 8 Internasjonalisering*. Rapporten er utgitt av Norges Forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP

Intervjuguide

I følge den nye definisjonen av internasjonalisering av høyere utdanning framsatt i Evaluering av Kvalitetsreformen heter det nå: "Internasjonalisering skal gjennomsyre organisasjonen, alt fra forskning, utdanning, formidling til innovasjon. Den er et middel for andre mål." Målet med dette intervjuet er å få deg til å fortelle om og reflektere over temaet internasjonalisering av høyere utdanning med tanke på organisasjonskultur og organisasjonsstruktur i egen institusjon.

1 Internasjonalisering sett i lys av organisasjonsstruktur

Fram til nå har internasjonalisering i stor grad handlet om mobilitet; nå når den (internasjonaliseringen) skal gjennomsyre hele organisasjonen ønsker jeg å høre dine tanker om dette i forhold til din organisasjons struktur.

Jeg ønsker at du skal komme spesielt innpå

-målformuleringer, konsekvenser av målene, posisjoner, hvem gjør hva og hvordan ulike oppgaver bør/skal utføres

-Hvordan opplever du dagens organisering/struktur i forhold til mål og ambisjoner om internasjonalisering. Hva fremmer/hemmer organisasjonens mål og ambisjon?

-samordning av målformuleringer hos de faglige og administrative i organisasjonen, hvordan kan organisasjonsstruktur bidra til dette.

2 Internasjonalisering sett i lys av organisasjonskultur

Jeg ønsker at du reflekterer over hva som er de viktigste kreftene i en organisasjon i forhold til organisasjonens kultur sett i lys av internasjonalisering

-Hvilke tanker gjør du deg i forhold til at organisasjoner utvikler en organisasjonskultur for internasjonalisering som utvikles gjennom en ledelsesstyrt strategi

-Hvordan opplever du dagens organisasjonskultur i forhold til mål og ambisjoner om internasjonalisering. Hva fremmer/hemmer organisasjonens mål og ambisjon?