



KARLSTADS UNIVERSITET

Avdelningen för politiska och historiska studier

Mastergradstudium i offentlig lederskap og styring

(Master of Public Administration, MPA III)

Solister i samspill

Organisering og ledelse av produktive forskningsmiljøer

Magisteroppsats/mastergradsoppgave vårterminen 2008

Forfatter: Halvor Gillund Knudsen

Handledare: Henrietta Huzell

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på et rikt og givende studium i offentlig ledelse og styring. Dette rommer både vemod og lettelse. Å delta i et hyggelig fellesskap med interessante mennesker både fra Sverige og Norge har vært en meget positiv opplevelse. Det samme har det vært å kunne reise fra hverdagen til Karlstad, eller hvor samlingen enn måtte være, og komme inn i et auditorium og motta en god forelesning. Etter noen år i arbeidslivet er det en god erfaring å bruke innsiden av hodet på en annen måte enn man gjør til daglig. Daværende rektor Yngve Haugstveit skal ha takk for at han hele tiden har lagt vekt på det sosiale aspektet i studien, et aspekt som har gitt studiet en betydelig merverdi utover det rent faglige. Disse og flere andre aspekter bringer vemodet. Lettelsen kommer ved at det igjen skal bli mulighet for sosialt liv i helgene, at ungene skal slutte å spørre ”Hva er det som er så innmari viktig med den jobben din, da?” og ikke minst at selv ferier på hytta igjen kan nytes uten PC og en aldri så liten eksamen som setter ekstra spiss på tilværelsen. Jeg skal igjen se sola og våren ”live” og ikke som utsikt fra skrivekammerset.

Flere enn Yngve skal ha takk: Høgskolen i Hedmark, med administrerende direktør Pål E. Dietrichs og den strategiske ledergruppen i spissen, skal ha takk for at jeg ble tilbudt dette stipendet på høgskolens lederutdanningsprogram; Hans I. Thorstensen, Forskningsdirektør og min nærmeste sjef, skal ha takk for uunnværlig tilrettelegging og utstrakt tålmodighet med en periodevis mindre effektiv medarbeider; Henrietta Huzell for meget god og innsiktsfull veiledning underveis; ledelse og informanter ved Institutt for statsvitenskap og Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo og ledelse og informanter ved Avdeling for samfunnsfag ved Høgskolen i Oslo for velvillig samarbeid; lærere og administratorer ved Karlstads universitet og Høgskolen i Hedmark for et flott studium; og sist, men ikke minst, Hilde, som har tatt seg av alt annet slik at jeg har kunnet studere, og Marie og Herman som har holdt ut min tidvise eremittilværelse og godtatt at jeg ikke har kunnet være så mye sammen med dem i en periode.

Hamar, mai 2008

Halvor Gillund Knudsen

Abstract

The structural environment for higher education institutions has changed dramatically over the last decades. Mass higher education, a stronger focus on financial and economical matters, and a pressure for more scientific production from the political leadership and society has given the institutions new challenges to deal with. New tasks need competences to deal with them. This has led to a questioning of the traditional model for leading higher education institutions. This model has over the years remained somewhat unchanged, and has been dominated by norms of elected leadership, collegiality, democratic values, and a substantial autonomy for the researchers.

This paper aims to shed light on researchers' perceptions and views on how their own research environment in their own department is led and organized. The task is dealt with by depth interviewing professors in productive research environments in the departments, two at The University of Oslo, and one at The Oslo University College, organized as a case study. The theoretical framework consists of New Public Management theory, institutional theory, and a theoretical model for university organizing by McNay.

The findings show that the traditional way of organizing universities persists in these research environments, for the larger part as in the ideal model The Collegium. The researchers value their autonomy high, they look upon the department leaders as distant to the research area, and they view the democratic and collegial mechanisms in the department's internal life as necessary and valuable. But the organization and leadership of the research environments also have clear elements related to both New Public Management theory and institutional theory, such as an emphasis on the use of several statistical measures on research productivity. These statistics are of bibliographical nature. The use of these measures includes elements of performance indicators and bench marking systems. These elements are features connected to The Corporation and The Enterprise. Further, the findings show that researchers' autonomy and relations to the international scientific environment are imperative to researchers in the study.

FORORD	1
ABSTRACT	2
1. INNLEDNING	4
1.1. BAKTEPPE	4
1.2. PROBLEMSTILLINGER.....	7
1.3. NØRSK FoU I VERDEN	8
<i>Norges forskningsinnsats i internasjonal sammenheng</i>	9
<i>FoU-ansatte i Norge</i>	10
<i>FoU-produksjon i verden og Norge</i>	10
1.4. OPPSUMMERING OG VIDERE STRUKTUR.....	12
2. TEORIDEL	13
2.1. FAGLIG LEDELSE?.....	13
2.2. NEW PUBLIC MANAGEMENT	16
2.3. MODELL FOR UNIVERSITETSORGANISERING	18
2.4. INSTITUSJONELL TEORI	20
2.5. AVSLUTNING	23
3. METODE OG ANALYSEOPPLEGG	23
3.1. TROVERDIGHET OG PÅLITELIGHET	23
3.2. DESIGN	24
3.3. CASE-STUDIE.....	25
3.4. VALG AV METODE	26
3.5. UTVELGELSE AV PRODUKTIVE FORSKNINGSMILJØER	26
3.6. INTERVJUUNDERSØKELSE OG ANALYSE	29
3.7. OM INFORMANTENE.....	31
3.8. KONTROLL	32
3.9. ETISKE VURDERINGER.....	33
4 ANALYSE	34
4.1. INNLEDNING OG STRUKTUR	34
4.2. AUTONOMI OG STRATEGISK LEDELSE.....	34
<i>Vitenskapelig spissing</i>	35
<i>Publisering</i>	36
<i>Målsettingsarbeid</i>	37
<i>Arbeidsmetoder</i>	39
<i>Oppsummering og kobling til modellen</i>	41
4.3. DEMOKRATI OG KOLLEGIALITET.....	42
<i>Konsensus</i>	42
<i>Studenter: partnere eller inntektskilde?</i>	44
<i>Oppsummering og kobling til modellen</i>	45
4.4. INTERNASJONALISERING	46
<i>Vitenskapelige standarder</i>	46
<i>Oppsummering og kobling til modellen</i>	49
4.5. VITENSKAPELIG PRODUKTIVITET	50
<i>Administrasjon som begrensning</i>	50
<i>Mer organisering?</i>	52
<i>Roller</i>	56
<i>Oppsummering og kobling til modellen</i>	57
4.6. AVSLUTNING	57
5 AVSLUTNING OG KONKLUSJONER	57
5.1. PROBLEMSTILLINGER.....	57
5.2. KONKLUSJONER	58
5.3. METODEKRITIKK OG VIDERE FORSKNING	61
Tabell-, figur- og vedleggsoversikt.....	63
Litteraturliste.....	64

1. Innledning

Høyere utdanningsinstitusjoner verden over har de siste tiårene opplevd til dels store endringer i sine rammebetingelser. Endringene er knyttet til både eksterne og interne utviklingstrekk og har ført med seg en omfattende debatt og litteratur om faglig ledelse i academia. Produktivitet har blitt et sentralt emne i debatten. Temaet for denne mastergradsoppgaven er organisering og ledelse av vitenskapelig virksomhet. Nedenfor skal jeg først gjøre kort rede for bakgrunnen for at dette i økende grad har blitt et tema innenfor høyere utdannings- og forskningsvirksomhet i store deler av verden, før jeg konkretiserer problemstillingene.

1.1. *Bakteppe*

Høyere utdanningsinstitusjoners viktigste kjerneoppgaver er forskning og undervisning. At universiteter og høyskoler leverer forskningsbasert undervisning er et av de viktigste skillene mellom videregående opplæring og høyere utdanning. Forholdet mellom forskning og undervisning er fra tid til annen preget av debatt. Enkelte mener dette er selvstendige og atskilte aktiviteter, andre mener de er uatskillelige, men det synes å være konsensus om at forskningsaktiviteten har positiv påvirkning på undervisningen ved universiteter (Ramsden, 1998a; Taylor, 2007).

I den vestlige verden har academia, både i vid og i snever forstand, gjennom generasjoner vært preget av tradisjoner og en påtagelig konservatisme, både i forhold til vegring mot innføring av nye organisasjonsmodeller og i forhold til inkludering av nye vitenskaper i fagporteføljen. Dette er en allment akseptert sannhet, enten institusjonene tilhører den anglo-amerikanske tradisjonen eller den kontinentale, tyske tradisjonen. Om man besøker et universitet som det i Cambridge i Storbritannia, ligger historie og tradisjon som en aura man nesten kan ta og føle på rundt middelalderbygningene. I enkelte sammenhenger har man kunnet få inntrykk av at konservatisme i academia ses som et mål i seg selv. Man kan i hvert fall si at henvisning til historie og tradisjoner er av stor betydning, blant annet er flere av de i denne sammenheng relativt nye amerikanske universitetene bygningsmessig uttrykt som middelalderlæreseter. Også navnene som brukes i utdanningsinstitusjonene reflekterer dette: Universiteter vedlikeholder gjerne et latinsk navn i tillegg til sitt daglige navn, titler som brukes har gjerne lange tradisjoner og akademiske grader har gjerne latinske benevnelser. Likeledes har man i hovedbyene i Norge katedralskoler som refererer til de i hovedsak teologiske lærestedene ved de katolske katedralene i middelalderen.

Et svært viktig element i akademisk tradisjonen er frihet, eller autonomi, både til egen organisering og til forsknings- og undervisningsaktivitet. Innenfor undervisningen har man det klassiske begrepsparet *lehrfreiheit* og *lehrenfreiheit*, begreper som viser til blant annet lærerens rettighet til selv å legge opp undervisningen. Som historisk ideal vil idéen *lehrfreiheit* fortsatt kunne prege synet på lærerens autonomi (Haikola, 1999:30). Dersom vitenskapelig arbeid skulle styres av andre enn *akademia* selv, hvilket vanligvis vil si den enkelte forskeren, frykter man at blant annet forskningsresultatene innhold og kvalitet ville kunne påvirkes. Det humboldtske universitetsideal framholder blant annet studentens dialog med læreren som et ideal, hvor læring og utdanning er en prosess over tid. Studenten er utdannet når kvalitetskriterier er oppfylt. Denne tradisjonen, om enn ikke eksplisitt knyttet til Humbolt-tradisjonen, kan sies å prege de akademiske tradisjonene både i Europa, Amerika og Australia.

Innenfor denne tradisjonen har forskeren og læreren sine tradisjonelle roller. Begge roller særpreges ved at de etter egen oppfatning ikke trenger ledelse, de leder seg selv (Haikola, 1999:30). Dette betyr imidlertid ikke nødvendigvis at de har noe imot ledelse. Lars Haikola har gjennomført en undersøkelse som viser nettopp at ledelse er noe lærere og forskere etter spør (1999:44). Det akademiske lederskapet har røtter i disse rollene og har tradisjonelt tre særpreg: Autonomi, kollegial styring og ledelse og konsensus (Haikola, 1999:33ff). Lederen er ofte valgt, av og til etter tur og som den fremste blant likemenn, *primus inter pares* (Haikola, 1999:46; Strathe & Wilson, 2006:6). I tillegg legger enkelte forfattere vekt på at lederaktivitet i *akademia* ikke bare har lav status, men også at det ofte ikke fordres særlig lederutdanning og at lederverv gjerne tilfaller den enkelte ved tilfeldigheter (ibid.). Som ledelsesverktøy har disse tradisjonene over lang tid vist at de fungerer innenfor det system hvor de er utviklet, men de har utvilsomt også sine svake sider. Oppsummert kan man si at de akademiske institusjonene og det akademiske samfunn tradisjonelt fremstår med en uforanderlighet og tradisjonsrikdom som trolig kan lignes kun med den katolske kirkens.

De seneste tiårene har imidlertid de akademiske verdier og tradisjoner i økende grad blitt utfordret av samfunnets øvrige utvikling. Utfordringene har i stor grad vært knyttet til økte krav til produktivitet og effektivitet, deregulering og desentralisering (Haikola, 1999; Ramsden, 1998b; Rich, 2006; Strathe & Wilson, 2006). Det er ikke lenger godt nok for samfunnet at den enkelte forsker arbeider i det tempo hun eller han finner best, det er heller ikke godt nok at de høyere utdanningsinstitusjonene utdanner kandidater i det tempo de finner passende. På samme måte som norske helseinstitusjoner pålegges produktivitetskrav, stilles

universiteter og høyskoler overfor krav om gjennomstrømning, studiepoengsproduksjon og vitenskapelige publiseringer. Den enkelte forsker kan ikke forske i sitt eget tempo. Forskningstid skal tildeles etter planer og resultater. Kandidater skal skuffes gjennom utdanningsinstitusjonene på normert tid, selv om man fra institusjonenes side nok gjerne så at de hadde et høyere kunnskapsnivå når de var ferdige med utdanningen. Samtidig med disse endrede og økte kravene fra samfunnets side opplever utdanningsinstitusjoner i en rekke land stadig lavere andel offentlig finansiering (Haikola, 1999; Rich, 2006; Strathe & Wilson, 2006). Masseutdanningssamfunnet, hvor historisk sett ekstreme andeler av befolkningen tar høyere utdanning, er et viktig element i denne utviklingen. Samfunnets forventninger til utdanningsinstitusjonene er på sett og vis tydeliggjort gjennom økte forventninger om konkretisert nytte per investert samfunnskrone. For universiteter og høyskoler betyr dette at framtidsutsiktene inneholder enda flere studenter og enda mindre offentlig finansiering (Ramsden, 1998b:349).

Denne endrede holdningen til academia fra samfunnets side kan ses i sammenheng med, og har utviklet seg parallelt med, framveksten av reformbølgen New Public Management, hvor offentlig virksomhet vurderes med verktøy som i utgangspunktet er utviklet for private virksomheter (se kort redegjørelse nedenfor). Slike verktøy kan være vurderingskriterier som antall uteksaminerte studenter, antall vitenskapelige publikasjoner og antall produserte studiepoeng per student og institusjon. Vurderingsparametrene påvirker finansieringen av institusjonene og utvikles ved det til styringsparametere. Fokus for institusjonene i deres drift legges på de parametrene som utløser midler i neste omgang: Det er rasjonelt å levere gode resultater der innsatsen gir mest inntekt. "Produktivitet" kan innenfor slike rammebetingelser endre meningsinnhold fra det tradisjonelle kvalitetsinnholdet til et kvantitetsinnhold. I Norge kommer de endrede rammebetingelsene til uttrykk blant annet gjennom Kvalitetsreformen for høyere utdanning (St.meld. nr. 27 (2000- 2001)), hvor nye og kortere akademiske grader har avløst tidligere grader, nytt finansieringssystem for UH-sektoren, hvor institusjonene gis økt frihet og ansvar på det økonomiske området, samt i de årlige budsjett-tildelingene til institusjonene. Endringene manifesterer seg blant annet ved markant konkurranse mellom institusjoner, i institusjoners arbeid mot økt formell kvalifisering og i arbeid mot sammenslåing av statlige høyskoler. Som en tilsynelatende naturlig konsekvens av utviklingen kan strammere økonomi og strengere effektivitetskrav sies å ha ført til økt fokus på ledelse i organisasjonene.

Store endringer i et system preget av tradisjon og ikke-endring oppleves av mange som så grunnleggende at enkelte omtaler akademisk lederskap som ledelse av endring (Olson, 2007).

Institusjoner over hele den vestlige verden tilpasser seg de endrede betingelsene i ulik grad og på ulikt vis, men litteraturen viser at endringene oppleves som utfordrende (Haikola, 1999; Ramsden, 1998b; Rich, 2006; Strathe & Wilson, 2006). Det er også fra en rekke forfattere stilt spørsmålstegn ved den form for akademisk ledelse som tradisjonelt utøves i sektoren og hvor adekvat denne ledelsesmodellen er, gitt sektorens nye rammebetingelser (Haikola, 1999; Harris, 2006; Middlehurst & Elton, 1992; Ramsden, 1998b; Rich, 2006; Strathe & Wilson, 2006). Det litteraturen imidlertid ikke gir entydige svar på, er hva god ledelse i akademia er og hvordan det økte produktivitetspresset kan møtes. Kanskje er svarene andre enn de var for 50 år siden. Institusjonenes valg av løsninger for å imøtekomme nye samfunnskrav er mangeartede og meningene spriker når det gjelder hva som virker og hva som ikke virker. For hva er faglig ledelse? Hvordan arter den seg? Hvilke kjennetegn har effektiv ledelse av vitenskapelig virksomhet? Hvordan praktiseres ledelse av vitenskapelig virksomhet i Norge? Spørsmålene er mange, svarene kanskje enda flere.

1.2. Problemstillinger

Økt forskningsproduksjon er en politisk målsetting og en målsetting for enhver høyere utdanningsinstitusjon. Gjennom de siste tiårenes endringer av utdanningssektorens rammebetingelser, New Public Managements inntreden som idégrunnlag for regulerende mekanismer i sektoren m.v., kan det sies at forskningsinstitusjoners organisering og ledelse i økende grad har blitt fokusert. I denne mastergradsoppgaven skal jeg undersøke hvordan professorer i produktive forskningsmiljøer opplever forhold knyttet til ledelse og organisering av forskningsmiljøene. Undersøkelsen vil bli gjennomført som en case-studie hvor jeg undersøker tre produktive miljøer ved universiteter og høyskoler i Norge ved hjelp av intervjuer. Funnene vil bli relatert til en teoretisk organisasjonsmodell, som jeg kommer tilbake til nedenfor. Det er å håpe at jeg på veien også avdekker sider som kan virke hemmende på denne virksomheten, dette vil jeg i så fall betrakte som en bonus.

Tre problemstillinger:

- *Hvordan oppfatter professorer ved tre produktive forskningsmiljøer organiseringen og ledelsen av deres virksomhet?*
- *Hvilke trekk ved organisering og ledelse av vitenskapelige miljøer mener utvalgte professorer er årsak til at enkelte fagmiljøer er mer produktive enn andre?*

- *Hvilken betydning mener professorer i produktive fagmiljøer organisering og ledelse av arbeidet har for vitenskapelig produktivitet?*

Den faglige virksomheten er kjerneoppgavene til høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner. Derfor har denne delen av virksomheten særlig stor interesse for alle som er opptatt av høyere utdanning. Undersøkelsen vil konsentrere seg om tre produktive forskningsmiljøer, to ved et universitet og ett ved en høyskole. Jeg vil benytte en teoretisk modell for operasjonalisering av spørsmålene jeg ønsker å finne svar på. Jeg kommer tilbake til modellen nedenfor under pkt. 2.3. Med 'miljøer' mener jeg her for enkelthets skyld institutter eller tilsvarende. Hvert institutt vil ha opptil flere miljøer i seg som hver for seg kan være mer og mindre produktive. Jeg kan ikke avgjøre hvilke submiljøer som vil være de absolutt mest produktive her, det ville kreve mer plass enn jeg har til rådighet i denne framstillingen. Produktivitet er imidlertid et begrep som kan operasjonaliseres på ulike vis. Jeg vil i hovedsak legge miljøenes produksjon som målt gjennom antall publiseringer til grunn i denne undersøkelsen.

De miljøene jeg vil undersøke ligger ved Universitetet i Oslo og ved Høgskolen i Oslo. Begge institusjonene er svært produktive. Universitetet i Oslo er landets eldste og på mange felt det ledende. Høgskolen i Oslo har en fagportefølje og et produktivetsnivå som ingen annen statlig høyskole, nå som Stavanger og Agder er blitt universiteter. Begge institusjoner har fagmiljøer som har høy FoU-produksjon. Jeg tror ikke valget av institusjon har svært mye å si her, det viktigste er at fagmiljøene er produktive. For den saks skyld kunne valget falt på et hvilket som helst annet universitet, men kanskje ikke hvilken som helst annen høyskole. Jeg vil likevel vise disse miljøenes forskningsproduksjon noe mer i detalj nedenfor som et grunnlag for utvelgelsen.

Begreper som universiteter, høyskoler, utdannings- og forskningsinstitusjoner og UH-sektoren benyttes i stor grad som synonymer i bakgrunns- og teoridelen av framstillingen, dette av språklige hensyn. Unntakene er hvor annet framgår av sammenhengen. Begrepene 'faglig virksomhet' og 'faglig ledelse' skal jeg komme tilbake til nedenfor da de ikke er entydige og behøver avklaring.

1.3 Norsk FoU i verden

I dette avsnittet skal jeg relatere den norske FoU-innsatsen til omverdenen gjennom tilgjengelig statistikk fra OECD og andre. Dataene er hentet fra offentlig tilgjengelig statistikk. Målsetningen er å gi et inntrykk av Norges forskningsinnsats i forhold til Norden, EU og

OECD-landene. Tallene som presenteres er de sist tilgjengelige. Internasjonale data er imidlertid stort sett ikke tilgjengelig i nyere versjon enn for 2005. For Norge finnes på de fleste områdene tall fra 2006 og foreløpige tall fra Database for høyere utdanning¹ for 2007 per mars 2008. Materialet nedenfor vil bli utdypet ytterligere i pkt. 3.5.

Norges forskningsinnsats i internasjonal sammenheng

Forskning og utviklingsarbeid utføres i både universitets- og høgskolesektoren, instituttsektoren og i næringslivet. De samlede utgiftene i Norge til FoU beløp seg i 2005 til 29,6 milliarder kroner, hvilket tilsvarer 1,5 pst. av bruttonasjonalproduktet (BNP). Næringslivets andel av forskningsinnsatsen i Norge, målt som FoU-utgifter, var 46 pst., instituttsektorens var 23 pst. og UH-sektoren sto for 31 pst. (Norges forskningsråd, 2007:16). Av utgiftene ble hele 93 pst. brukt til drift av forskningsprosjekter, dvs. lønn m.v. Sju pst., vel 2 mrd. kroner, ble brukt til utstyr, bygg og anlegg (ibid.).

USA er verdens største forskningsnasjon og sto i 2005 for 42 pst. av FoU-innsatsen i OECD-området. Deretter følger Japan med 17 pst. Tyskland, Frankrike og Storbritannia er størst i Europa med hhv. 8, 5 og 5 pst. Norge bidrar med omkring 4 promille i denne sammenheng (Norges forskningsråd, 2007:74).

Statens andel av FoU-bevilgningene har siden 1980 variert mellom om lag 0,6 og vel 0,9 pst. av BNP. Toppåret var 1992 med 0,94 pst. av BNP. I 2007 anslås andelen av Norges forskningsråd til 0,78 pst. av BNP, hvilket er en marginal økning fra 2006 (Norges forskningsråd, 2007:32). Stoltenberg-regjeringen har holdt fast på at den norske forskningsinnsatsen skal øke opp mot 3 pst. av BNP, et mål som ligger et stykke framme. Sentrale aktører i UH-sektoren mener det til og med er urealistisk, deriblant statsråden for forskning og høyere utdanning Tora Aasland (Jakobsen, 2008)². En rekke land har, som Norge, hatt en negativ trend i utviklingen av statlig finansiert FoU-virksomhet målt som andel av BNP de seneste årene. Dersom tallene fra 2006 sammenliknes med 2002, er Norge det landet som etter Frankrike har hatt størst nedgang i FoU-bevilgningenes andel av BNP. Tilsvarende utvikling finner man i

¹ DBH oppdateres årlig gjennom rapporteringer fra UH-sektoren. Tallene er hentet 16. mars 2008. På det tidspunktet sto fortsatt noe kvalitetssikring igjen og tallene ble presentert som foreløpige. Det er imidlertid liten grunn til å tro at eventuelle endringer i tallene vil endre bildet vesentlig. Tallgrunnlaget er derfor vurdert som godt nok for vårt formål også for 2007.

² Andel av BNP er et mål som vil gi et fortegnert bilde av FoU-innsatsen i situasjoner hvor BNP endrer seg. Kort sagt vil det koste mer å opprettholde et gitt nivå av BNP dersom BNP vokser. Tilsvarende vil et fall i BNP kunne gi økning i FoU-bevilgningenes andel av BNP ved samme nominelle kroneinnsats. Disse forholdene er noe av årsaken til at dette målet for forskningsinnsats diskuteres i Norge.

varierende grad også i land som Storbritannia, Tyskland, Japan, Sverige og Danmark, mens blant annet USA, Portugal, Spania, Slovenia og Island har økt sine investeringer. Irland er det landet som har økt sin andel mest, men ligger en god del bak de nordiske landene i andelens størrelse (Norges forskningsråd, 2007:33-34). De norske FoU-bevilgningene som andel av BNP er lavest i Norden.

FoU-ansatte i Norge

I 2005 var det vel 54 000 personer i Norge som hadde FoU som del av sitt arbeid. Av disse arbeidet om lag 24 000 i universitets- og høgskolesektoren (Norges forskningsråd, 2007:98-101). Flest var det innenfor medisin og helsefag og samfunnsvitenskap, hvor også veksten i antall personer med FoU som del av sitt arbeid var størst. Andelen kvinner i FoU i Norge som helhet er på 32 pst. I UH-sektoren varierer kvinneandelen betydelig mellom stillinger og fagområder. Kun 17 pst. av professorene var kvinner i 2005, mens kvinner var i flertall med 57 pst. blant universitets- og høgskolelektorene. Sett i forhold til OECD-landene er det rom for forbedringer på dette punktet. Portugal hadde i 2003 (siste tilgjengelige tall) 46 prosent kvinneandel i UH-sektoren og var best blant disse landene, Island hadde 43 pst. og Norge 37 pst. (Norges forskningsråd, 2007:105-6).

I Universitets- og høgskolesektoren var det i 2007 vel 3 600 doktorgradsstipendiater (årsverk) (DBH, 2008), en gruppe som har hatt en større vekst enn de øvrige personalgruppene i sektoren (Norges forskningsråd, 2007). Av disse er om lag 1 000 årsverk ved Universitetet i Oslo og 437,7 årsverk tilknyttet de statlige høgskolene, hvorav Høgskolen i Agder³, som ble Universitetet i Agder fra høsten 2007, er den største med vel 62 årsverk. Høgskolen i Oslo er nest størst med om lag 50 årsverk. Høgskolen i Hedmark har vel 21 årsverk og er med det nummer fem i denne sammenheng (DBH, 2008). Vel 270 av de vel 437 årsverkene er utført av kvinner.

FoU-produksjon i verden og Norge

Måling av vitenskapelig produksjon, nytteverdi m.v. har vært gjenstand for økende oppmerksomhet de senere årene. Publiseringssdata er mye brukt som indikator produktivitet. For FoU-produksjon i verden utenfor Norge er data tilgjengelig gjennom OECD-rapporter og annet. Norges forskningsråds rapport som det er referert til ovenfor, er utarbeidet i samarbeid med Statistisk sentralbyrå og NIFU-STEP, basert på tilgjengelig og egenprodusert statistikk fra en

³ Høgskolen i Agder rapporteres for 2007 som høgskole til DBH og vil for 2008 rapporteres som universitet. Dette har tekniske årsaker da institusjonens statusendring fra høgskole til universitet skjedde midt i kalenderåret.

rekke kilder. Blant annet brukes statistikk fra Thomson Scientific (tidligere Institute for Scientific Information, også kjent som ISI-databasen). Thomson Scientific lager den kanskje viktigste databasen for bibliometriske⁴ data i verden med strukturerte oversikter over verdens viktigste vitenskapelige tidsskrifter.

Statistikk⁵ over FoU-produksjon viser at en firedel (25,8 pst.) av verdens vitenskapelige publiseringer ble gjort i USA (Norges forskningsråd, 2007). USA innehar med det en dominerende rolle. Statistikken er basert på om lag 1,2 millioner vitenskapelige publiseringer, kontrollert for samforfatterskap. Den neste firedelen av produksjonen utgjøres av Storbritannia, Tyskland, Japan og Kina med til sammen 25,6 pst. av verdensproduksjonen, alle med mellom 6,8 (Storbritannia) og 6,1 pst. (Kina). Sverige, Danmark og Norge produserer hhv. 1,5, 0,8 og 0,6 pst. av verdensproduksjonen (ibid.). Norges andel av verdensproduksjonen har ikke endret seg vesentlig de siste tjue årene. Dette innebærer imidlertid en klar vekst fra om lag 2 400 vitenskapelige artikler i 1981 til om lag 7 200 i 2006 (ibid.:150).

I Norge ble det produsert til sammen om lag 10 500 publikasjonspoeng (pp) i UH-sektoren i 2007, inkludert de private høyskolene. Universitetene sto for om lag 80 pst. av produksjonen

Tabell 1: Institusjonstypers andel av produserte publikasjonspoeng

	2004 prosentandel (pp)	2005 prosentandel (pp)	2006 prosentandel (pp)	2007 prosentandel (pp)
Totalt antall produserte pp	100 (7 926,2)	100 (8 883,0)	100 (9 600,7)	100 (10 497,5)
Universiteter	78,6 (6 230,1)	80,9 (7 182,2)	80,4 (7 723,7)	79,4 (8 331,5)
Vitenskapelige høyskoler	7,5 (592,5)	3,8 (336)	3,4 (330,2)	2,9 (299,4)
Statlige høyskoler	11,8 (934,3)	12,0 (1 064,4)	12,1 (1 163,5)	13,6 (1 432)
Private høyskoler	2,1 (169,2)	3,4 (300,4)	4,0 (383,3)	4,1 (434,6)

Kilde: Database for høyere utdanning, DBH.

med til sammen vel 8 300 pp. Av disse sto Universitetet i Oslo for 3 122,4 pp og var største institusjon. De statlige høyskolene produserte 1 432 pp, tilsvarende om lag 13,7 pst. av Norges samlede publikasjonspoengproduksjon. Høyskolen i Oslo for 204 pp og Høyskolen i Hedmark for 64,1 pp. For UH-sektoren var denne rapporteringen ny i 2004 og veksten hos

⁴ Bibliometri er et sett av metoder brukt til å måle tekst og informasjon. Siteringsanalyse og innholdsanalyse er mye brukte bibliometriske metoder.

⁵ Tallene gjelder 2005 eller siste tilgjengelige årstall, dersom ikke annet er angitt.

enkeltinstitusjoner og i sektoren som helhet har trolig til dels sammenheng med at institusjonene har forbedret rutiner for registrering og rapportering av vitenskapelige publiseringer. Dette er en oppgave som i stor grad hviler på den enkelte forskeren. Det alt vesentligste av vitenskapelig produksjon i Norge målt i publikasjonspoeng skjer altså ved universitetene, selv om høgskolenes andel har økt noe de siste årene.

UiO er som vi har sett den institusjonen med størst andel av publikasjonspoengene i Norge. Dette kan til dels skyldes institusjonens størrelse, men det kan også tenkes andre årsaker til dette. Ved UiO produserte fem av universitetets åtte fakulteter flere publikasjonspoeng i 2007 enn den mestproduserende statlige høgskolen, dvs. Høgskolen i Oslo (Agder utelates siden den har blitt universitet). Dette sier noe om både størrelse, tradisjon, kompetanse og tilgang på midler til forskning ved universitetet. For å illustrere ressursituasjonen kan nevnes at UiO alene i 2005 hadde vel 2,7 mrd. kroner i totale FoU-utgifter. De da 25 statlige høgskolene hadde til sammen tilsvarende utgifter på vel 983 mill. kroner (Norges forskningsråd, 2007:230).

1.4 Oppsummering og videre struktur

Som det framkommer av avsnittene ovenfor står Norge for en relativt beskjeden andel av verdens samlede FoU-aktivitet, både når ressurser til FoU legges til grunn og når aktiviteten måles i publikasjonspoeng. For å vise bakgrunnen for valg av hvilke fagmiljøer som er undersøkt, kommer jeg tilbake til norsk FoU-produksjon på institutt- og avdelingsnivå nedenfor under pkt. 3.5.

Nedenfor skal jeg først, i kapittel 2, gjøre rede for det teoretiske fundamentet for oppgaven. Dette vil omfatte diskusjon av enkelte sentrale begreper, presentasjon av to teorier og en modell. Deretter vil jeg i kapittel 3 gjøre rede for avveininger m.v. knyttet til metodevalg, hvordan informanter er valgt ut og hvordan undersøkelsen er gjennomført. I kapittel 4 vil jeg analysere funnene i undersøkelsen i forhold til sentrale temaer, før jeg avslutningsvis sammenfatter det hele og trekker konklusjoner i kapittel 5.

2. Teoridel

”Det finns en del paradoxer i högskolevärlden som har det gemensamt att forskare och lärare i sin professionella roll studerar fenomen i omvärlden men ogärna ser på sig själva som objekt för sin egen verksamhet. Därför vill man utbilda hela befolkningen men inte utbilda sig själva pedagogiskt. Därför vill man inte heller forska om sin egen kultur, sin egen ledning eller ledarskap.”

(Haikola 1999:46)

2.1. **Faglig ledelse?**

Faglig ledelse er et begrep som kan forstås og brukes på et utall måter. Dette betyr imidlertid ikke at det er lite brukt, tvert imot. Men hva ligger i begrepet faglig ledelse, og skiller denne typen ledelse seg fra annen ledelse? Mitt utgangspunkt er at ledelse som aktivitet har en rekke fellestrekk uansett hva slags virksomhet som ledes. Ledelse kan betegnes som faglig når den som utøver ledelsen i sitt virke har en faglig referanseramme. Dette kan forstås både som den vitenskapelige disiplinen ledelse, men også som annen faglig forankring. Faglig ledelse i denne forstand kan derfor utøves overfor så vel vitenskapelig som ikke-vitenskapelig virksomhet.

Her avgrensers jeg i første omgang meningsinnholdet i begrepet ’faglig ledelse’ til ledelse av vitenskapelig virksomhet (jf. nedenfor). Med vitenskapelig virksomhet mener jeg den typen virksomhet som er sentrum i høyere utdanningsinstitusjoners kjernevirksomhet, nemlig forskning, utvikling, undervisning og formidling. Av plasshensyn avgrensers jeg oppmerksomheten ytterligere til ledelse av forskningsaktiviteten. I det følgende vil jeg benytte begrepene faglig ledelse, akademisk ledelse og ledelse av vitenskapelig virksomhet om hverandre i hovedsak med ledelse av forskningsaktivitet som meningsinnhold.

Et begrep som må klargjøres i denne sammenheng er FoU, eller forskning og utviklingsarbeid. Begrepet er mye brukt i utdanningssektoren og vil bli brukt i det følgende, men er lite presist og brukes om virksomhet som er vanskelig avgrensbar (Larsen & Kyvik, 2006). Begrepene ’forskning’ og ’utvikling’ defineres uformelt og ulikt av ulike organisasjoner og i ulike land, men har likevel internasjonale definisjoner. Frascati-manualen er det etablerte navnet på en håndbok utarbeidet av OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) i 1963 og som har kommet i flere reviderte utgaver siden. Håndboken inneholder retningslinjer og definisjoner til bruk i nasjonenes måling av vitenskapelig og teknologisk virksomhet (Larsen & Kyvik, 2006:34-36). FoU-arbeid defineres som ”kreativ virksomhet

som utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap ... og omfatter også bruken av denne kunnskapen for å finne nye anvendelser” (Larsen & Kyvik, 2006:34-35). Pedagogisk og kunstnerisk utviklingsarbeid, slik dette brukes i høgskolesektoren, faller imidlertid ikke inn under Frascati-manualens definisjon av utviklingsarbeid (ibid.). I følge Norges forskningsråd (NFR) framgår det imidlertid av Frascati-manualen at den kunnskapen FoU-aktiviteten resulterer i må ha en akseptert faglig og vitenskapelig forankring, det vil si at forskerens faglige nivå og metodene som benyttes må være kvalifiserte (NFR 2007:21).

Mye av ledelseslitteraturen skiller mellom administrasjon og ledelse, eller 'management' og 'leadership' (Busch & Vanebo, 2003; Haikola, 1999; Ramsden, 1998a, 1998b). Innenfor akademia, som sikkert også innenfor andre deler av samfunnslivet, kan det hevdes at administrasjonsdelen av ledelsesvirksomheten oppleves som mindre interessant enn den rene ledelsesvirksomheten. Ramsden går imidlertid langt i å hevde at god ledelse forutsetter god administrasjon (Ramsden, 1998b:365, 367). Tom Colbjørnsen går enda lengre og hevder at effektiv ledelse må baseres på bl. a. gode administrative rutiner (Colbjørnsen, 2004). Lederskap definerer Colbjørnsen her som å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere (ibid:33). Definisjonen åpner for et omfattende lederskapsbegrep, også Ramsdens med dets vektlegging av lederens evne til å lære (Ramsden, 1998b:367).

Det som gjør faglig ledelse interessant her, er etter mitt syn særtrekk ved den virksomheten som ledes. For det første har høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner tunge tradisjoner og kulturer som kan sies å motvirke ledelse, som jeg har skissert over. For det andre har forskningsvirksomhet ytterligere særtrekk knyttet til kompetanse hos den enkelte forskeren. Forskeren er ekspert på sitt område, et område hun eller han har brukt mesteparten av livet til å fordype seg i og som for vedkommende er det viktigste fagområdet i verden. Andre sider ved arbeidslivet, som effektivitetskrav, administrasjon og annet, kan dermed av forskeren oppfattes som trivielt og uinteressant. For det tredje er forskningsaktiviteten tidkrevende på en annen måte enn andre oppgaver. Det nytter ikke å forske en time her og en time der, det er behov for sammenhengende tid som kan avsettes til fordypning i faget, oppdatering av eget forhold til forskningsfronten og kanskje i økende grad til vedlikehold av nettverk. Lars Haikola har sett på sider og særegenheter ved av forskningsaktivitetens ved Lunds universitet og understreker i sin gjennomgang at forskning har et element av uforutsigbarhet som forutsetter en viss slakk og romslighet i arbeidssituasjonen (Haikola, 1999:58).

Litteraturen innenfor akademisk ledelse gir inntrykk av at et mangfold av oppskrifter på god ledelse eksisterer. Mye forskning er gjort og Ramsden oppsummerer forskningsresultatene til at akademisk arbeid blir utført på en bedre måte dersom ledelsen av virksomheten har enkelte egenskaper eller kjennetegn. Dette er hvis lederskapet er *”enabling, coherent, honest, firm, and competent; when the leadership combines efficient management of people and resources; and when it blends a positive vision for future change with a focus on developing staff – a focus on helping them learn.”* (1998b:365). I det hele fokuserer Ramsden på læring som en helt sentral del av god ledelse og styring i organisasjonen. Men Ramsdens oppsummering kunne kanskje like gjerne dreid seg om ledelse av en hvilken som helst organisert virksomhet, for å sette det litt på spissen. Oppsummeringen viser til aspekter ved god ledelse og oppleves ikke som særegen for ledelse av forskningsvirksomhet.

Lars Haikola (1999) tar for seg ledelse på instituttnivå og viser der til en rekke interessante aspekter ved ledelse av vitenskapelig virksomhet i allmennhet. Som vi har vært innom tidligere, finner han at ledelsesspørsmål i akademia generelt har lav status. Han legger også vekt på den konsensusorientering som finnes i faglig ledelse og at lederne (ofte) tilhører den profesjonelle kulturen, altså rekrutteres fra akademikergruppen selv. Dette innebærer at man ikke har profesjonelle ledere (Haikola, 1999:34). Den tillit og legitimitet som trengs for å inneha disse vervene kan bare erverves gjennom egen tilhørighet til profesjonen. I alle former for ledelse kreves tillit mellom leder og underordnede, og i akademia, hevder Haikola, er den kollegiale tilliten en nødvendig forutsetning (ibid.). At dette ikke er unikt for akademia synliggjør han ved henvisning til liknende tillitskrav innenfor militæret.

Ledelse innenfra profesjonen kan gi seg utslag i at for eksempel en forsker føler større tilhørighet og lojalitet til et fagmiljø, som kan være lokalisert til en annen del av verden, enn til sin egen instituttleder. Dette styrker en oppfatning innenfor akademia om at akademikere ikke lar seg lede. Haikola motgår dette i sin rapport og viser til undersøkelser hvor det framgår at rett nok er autonomi en svært viktig verdi for forskere og lærere, men samtidig at stadig flere lærere etterspør tydeligere ledelse (Haikola, 1999: 44). Klarest kommer dette til uttrykk hos lærere og teknisk-administrativt tilsatte, og da som et ønske om en ledelse som ser helheten i virksomheten, ikke bare en som forvalter (ibid.). Dette kan tenkes å henge sammen med at undervisningsaktiviteten i større grad er styrt av timebaserte arbeidsplaner enn den friere forskningsaktiviteten. Det kan også tenkes at en situasjon med minkende ressurstilgang gir større behov for ledelse blant annet ved fordeling av knappe ressurser. For forskningsaktivi-

teten, som i mindre grad er timelagt og i mindre grad er direkte sammenlignbar fra en forsker til en annen, kan det tenkes at behovet ikke er så sterkt knyttet til ressursituasjonen.

I takt med at effektivitetskravene til universiteter og høyskoler øker, er det trolig at også kravene til organisering øker. Måten organiseringen gjøres på antas å ha betydning for utfallet (jf. Ramsden, 1998b). Jeg kommer tilbake til ulike modeller for organisering av virksomheten nedenfor, pkt 2.3. Først skal jeg imidlertid kort se på det som kan oppfattes som den viktigste forklaringen til endringene innenfor universitets- og høyskoleverdenen de seneste tiårene, nemlig en teoriretning knyttet til modernisering og effektivisering av offentlig sektor, *New Public Management*.

2.2. *New Public Management*

New Public Management (NPM) er betegnelsen på en måte å tenke omkring styring og ledelse i offentlig virksomhet på. Tenkningen er preget av blant annet anvendelse av markedsøkonomiske prinsipper innen offentlig virksomhet (Lie & Christensen, 2007; McLean, 1987; Montin, 2002). Montin omtaler NPM som en filosofi (2002:110), andre ser det som en reformbølge (Hanssen, Helgesen, & Vabo, 2005; Lie & Christensen, 2007), atter andre som et sett mer eller mindre sammenvevde ideer knyttet til modernisering og effektivisering av offentlig sektor. Reformbølgen har utviklet seg fra bl.a. public choice-teori med røtter tilbake til 1700-tallets organisasjonstenkning (Lie & Christensen, 2007; McLean, 1987; Montin, 2002) og kan sies å ha teoretisk tilhørighet innenfor nyliberalismen (Lie & Christensen, 2007:87ff). Bruk av markeder som reguleringsmekanisme og legitimeringsgrunnlag, brukervalg, effektivitet, kundetenkning m.v. er sentrale begreper i NPM. Montin (2002:111-12) konkretiserer dette til fem punkter for framgangsrik offentlig virksomhet, i henhold til NPM. Jeg vil kontrastere med eksempler fra norsk etterkrigspolitikk, uten å gå inn i noen dypere drøfting av eksemplene. Men eksemplene vil også vise at det har vært en utvikling på alle områdene nedenfor.

For det første foreskriver teoriretningen en generell nedtoning av samfunnsplanlegging og sosiale reformer for å minske kostnader og statlig styring i økonomien. Dette kan ses som en nokså annen politikk enn den som ble ført i etterkrigstidens Norge med omfattende statlig industrivirksomhet, omfattende sosiale reformer, etablering av industrisamfunn ulike steder i landet og en generell interesse av å ha en aktiv stat for å sikre økonomisk utvikling og fordeling av samfunns-goder. Ikke minst har en aktiv stat vært synlig i utdanningssektoren

med omfattende utbygging av universiteter og høyskoler i offentlig regi, en politikk som holdt seg til langt ut på syttitallet.

For det andre deles offentlig virksomhet opp i flere bestanddeler ved at bestiller og utfører av tjenester skilles fra hverandre og det åpnes for intern og ekstern konkurranse. Konkurransesystemet ses som det viktigste virkemidlet for økt effektivitet. Legitimeringen av pris som regulerende mekanisme for tilgang til offentlige goder kan hevdes å ha vært nær utenkelig i norsk etterkrigspolitikk. Universelle goder ble utbygd, både innenfor utdanningssektoren og innenfor helsesektoren. Det var en politisk målsetning at alle skulle ha lik tilgang til samfunnsgodene. Prisregulering er imidlertid et eksempel vi kjenner fra kontemporær politikk i Norge, likeledes outsourcing av offentlig virksomhet gjennom anbudskonkurranser. Innenfor UH-sektoren har konkurranseelementet vært til stede ved at studenter har konkurrert om opp-
tak til studier. I tillegg finnes konkurranse som en sentral og viktig side ved akademisk karriereliv. Tilgjengeligheten til høyere utdanning har vært lagt til rette for gjennom blant annet at all statlig høyere utdanning har vært gratis og at andre kostnader forbundet med studier har kunnet finansieres av den enkelte ved hjelp av et offentlig tiltak som Statens lånekasse for utdanning.

Et tredje element er avpolitisering gjennom en forskyving av fokus fra politikk til ledelse (management). Medhørende til dette er ifølge Montin en endring av lederrollen i retning av trenerrollen og økt bruk av resultatlønn på alle nivåer for å øke effektivitet. Innen academia har norsk politikk tradisjonelt snarere vært preget av sterk statlig styring av de høyere utdanningsinstitusjonene ved et aktivt departement. Fokus på lederen kan hevdes å ha vært vesentlig mindre inntil slutten av syttitallet.

For det fjerde endres kontrollaspektet ved virksomheter fra et prosesskontrollperspektiv til et etterkontrollperspektiv. Målstyring, effektivitetsmålinger, evalueringer m.v. framheves av Montin. I norsk høyere utdanning og annen offentlig norsk virksomhet er dette elementer man har sett innføring av siden åttitallet, men som i historisk perspektiv innebærer et skille i norsk offentlig styring.

Det femte elementet Montin (2002) nevner er betoning av individuelle rettigheter, med frie brukervalg og et syn på samfunnsborgere som kunder i et marked. Innen helsevesenet er dette et tydelig innslag ved fritt sykehusvalg, innen videregående opplæring finner man rettigheter

til opplæring og individualiserte opplæringsløp. Dette kan sies å være i tydelig kontrast til etterkrigstidens samfunnsutviklingspolitikk, hvor det kollektive og fellesskapets beste var fokusert. At Montins femte punkt for fremgangsrik offentlig virksomhet er noe man kan kjenne igjen i samfunnsutviklingen virker åpenbart, i likhet med de øvrige punktene. Enkelte av elementene i fremstillingen over kan sies å ha fått økt fokus innenfor akademia de seneste årene. Vektleggingen av de ulike elementene varierer innenfor sektor og nasjon, men et fellestrekk ved utviklingen i den vestlige verden de seneste tiårene er at disse og liknende mekanismer kan sies å legge rammer for de høyere utdanningsinstitusjonenes virksomhet i større grad enn tidligere.

2.3. Modell for universitetsorganisering

Masseutdanning og kunnskapsvekst kan sies å ha endret universitetene og hevdes av Paul Ramsden å gjøre det umulig å videreføre den kollegiale ledelsesmodellen som har lange tradisjoner i akademia (Ramsden, 1998b:349), et utviklingstrekk jeg har vist til ovenfor. Ramsden viser i samme artikkel til Ian McNays modell for organisering av universiteter (McNay, 1995; Ramsden, 1998b:349-50). Jeg legger her Ramsdens gjengivelse av modellen til grunn. Et alternativ kunne være å bruke en ledelsesmodell i tillegg, men jeg mener denne ene modellen er tilstrekkelig for formålet her.

Modellen er bygd opp på fire idealtyper for organisering av kontroll over definering og implementering av organisasjonens policy. Modellen har i seg elementer av ledelse som gjør at den også kan brukes til analyse av både organisering og ledelse av organisasjoner. Det kan understrekes at modellens fire idealtyper er nettopp idealtyper: I virkeligheten vil man ikke finne noen organisasjon som fullt ut tilfredsstiller kravene til noen av idealtypene, men en eller annen form for blanding mellom dem. De fire idealtypene modellen består av omtales Ramsden som *The Collegium*, *The Bureaucracy*, *The Corporation* og *The Enterprise* (Ramsden, 1998b:349-50), hvorav førstnevnte har mest til felles med den tradisjonelle måten å organisere virksomheten i universiteter på.

The Collegium beskrives som en organisasjon med løs kontroll over policy-definisjon og –implementering. Fokuset er på frihet til å etterstrebe universitetets og personlige mål upåvirket av ekstern kontroll. Disiplinbaserte avdelinger (institutter) er hovedenheten i organisasjonen og de faglige standardene settes av det internasjonale fagmiljøet. Evaluering

skjer ved fagfelleevaluering. Beslutningstaking er basert på konsensus, ledelsesstilen er tillatende og studenter ses som framtidige akademikere.

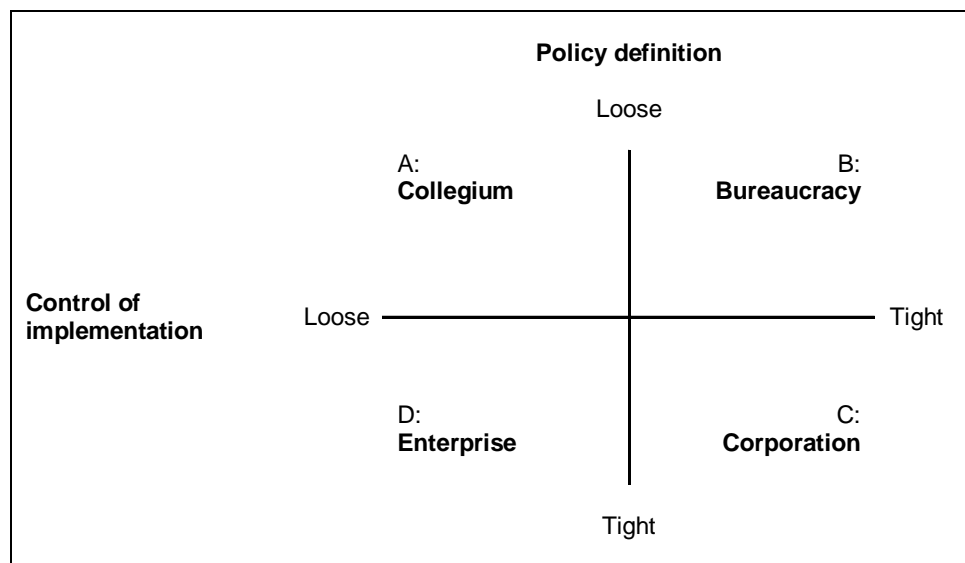
The Bureaucracy er uttrykk for management-tenkningen i høyere utdanning. Fokus er på regelverk, ledelsesstilen er formell-rasjonell. Betydelig makt er samlet hos et antall ledende administratorer. Faglige standarder er relatert til regulerende enheter om eksterne referanser og evalueringer er basert på oppfølging av rutiner og prosedyrer. Beslutningstaking er regelbasert og studenter ses som statistikk.

The Corporation har sterk kontroll med både policy utvikling og –implementering. Lojalitet til organisasjonen og den øverste ledelsen er i fokus. Organisasjonen har en grunnholdning til egen utvikling basert på en forståelse av krise og med vekt på egen konkurransedyktighet. Beslutningstaking er politisk og taktisk basert. Faglige standarder er basert på organisasjonens planer og mål, og evaluering er basert på ytelsesindikatorer og benchmarking. Studenter ses som ressursenheter og kunder.

The Enterprise har fokus på kompetanse. Organisasjonen er orientert mot utenverden og arbeider for kontinuerlig læring i turbulente omgivelser. Ledelse er delegert i stor utstrekning, beslutningstaking er fleksibel og framhever pålitelig profesjonell ekspertise. Hovedenheten er små prosjektteam. Standardene er relatert til markedsstyrke, evaluering basert på merittering og kunder som kommer tilbake med nye oppdrag. Studenter ses som klienter og partnere i søkningen etter forståelse. Modellen kan framstilles grafisk som i Figur 1 nedenfor (gjengitt fra Ramsden 1998b).

Ramsden fremholder at for Storbritannia og Australia har utviklingen gått i retning fra en blanding av de to første til en blanding av de to siste, fra collegium og bureaucracy til corporation og enterprise. Han viser til at denne oppfatningen finner støtte i hans egen undersøkelse ved høyere utdanningsinstitusjoner i Storbritannia, Australia og Singapore (Ramsden, 1998b:350). Dette viser for det første at organisasjoner er foranderlige eller dynamiske. Det kan også tas som et uttrykk for at ulike løsninger for organisering av virksomheten har spredd seg, ikke bare mellom institusjoner, men mellom kontinenter. I neste avsnitt er institusjonell teori i fokus, en teoriretning som kan tenkes å gi innspill til forklaringer til hvordan ideer vinner oppslutning i bredere lag av organisasjoner.

Figur 1: McNays modell for organisering av universiteter



(Ramsden, 1998b:350)

2.4. *Institusjonell teori*

Tradisjonelt har organisasjoner, som universiteter og høyskoler, blitt sett på som rasjonelle verktøy for måloppnåelse. Institusjonell teori setter spørsmålstegn ved denne forståelsen av organisasjoners måte å fungere på og argumenterer for at organisasjoner over tid institusjonaliseres. Dette innebærer at handlingsmåter i organisasjonen etablerer seg som faste mønstre og etablerer strukturer for samhandling m.v. som sammenfaller med eller avviker fra de formelle organisasjonsstrukturene. Tilstedeværelsen av slike mønstre for kollektiv handling impliserer at andre faktorer enn rasjonalitet påvirker hvordan organisasjoner fungerer og hva som gjøres i dem (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2005). Sånne faktorer kan være for eksempel ytre påvirkning og interne tradisjoner (ibid.).

Innenfor institusjonell teori betraktes gjerne teorier om organisasjoner som løst koblede systemer som en av de store faglige nyvinninger de siste tiårene (Røvik, 1998:298). Dette kan ses som en reaksjon mot det rasjonelle synet på organisasjoner som jeg innledet dette kapitlet med ovenfor og kalles dekopling. Det skilles mellom løse koblinger mellom interne strukturelle enheter i organisasjonen, mellom beslutningsprosesser og handlinger m.v. i forbindelse med disse samt mellom skiftende interne koalisjoner. Blant enkelte forskere hevdes det at dekopling i moderne organisasjoner brukes bevisst for å håndtere inkonsistente ideer og normer i organisasjonens omgivelser (Røvik, 1998:299), andre ser det som mindre tilsiktede

biprodukter (ibid.). Organisasjonen tilpasser seg altså omgivelsenes krav og forventninger på ulike områder ved å løsne på båndene mellom ulike enheter i organisasjonen. Omgivelsene tillegges i et sånt perspektiv stor betydning for organisasjonens utvikling og for hvordan den fungerer. En mulig årsak til at slike løse koblinger aksepteres i organisasjoner, en løsning som kan gi seg utslag i ulike måter å organisere deler av virksomheten på samtidig, kan henge sammen med et ønske i organisasjonen om framstå som moderne, endringsvillig og dynamisk. Dette er mekanismer jeg kommer tilbake til nedenfor. En slik holdning fordrer en åpenhet for nye impulser og organisasjonsløsninger som dukker opp i organisasjonens omgivelser.

Høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner påvirkes også, både av sine omgivelser og fra egne ansatte, ifølge det institusjonelle perspektivet. Elementer av NPM og andre tilgjengelige løsninger på organisasjoners utfordringer vil kunne finne innpass i organisasjonene på ulikt vis. Røvik (1998:109ff) viser til sju ulike mekanismer som kan påvirke valg og implementering av ulike organisasjonsløsninger. Han omtaler løsningene som organisasjonsoppskrifter. De sju mekanismene antas å virke sammen på en slik måte at jo flere av mekanismene som oppfylles for den enkelte organisasjonsoppskrift, jo lettere vil løsningen adopteres av organisasjoner og jo større spredningsevne vil denne løsningen ha.

For det første omtaler han *sosial autorisering*, det vil si at organisasjonsløsningen utvikles eller formidles av instanser som oppfattes som autoritative i forhold til store grupper av organisasjoner. Dersom det for eksempel kan vises til at en organisasjonsløsning anbefales av en organisasjon eller annet som oppfattes som ledende på et område, vil dette bidra til at organisasjonsløsningen lettere adopteres av flere, sier Røvik. Videre hevder han at *teoretisering* er av betydning. Dette innebærer at løsningen framstilles som et universalmiddel som vil kunne gi gode resultater i alle typer av organisasjoner. Røvik viser her til at dette innebærer at organisasjonsløsningen framstilles som at den vil gi disse resultatene som følge av årsakssammenhenger som er universelt gyldige, uavhengig av organisasjonens størrelse, teknologi m.v. (Røvik, 1998).

Den tredje mekanismen Røvik viser til er *produktivering*. Oppskriften vil være lettere ”omsettelig” dersom den bearbeides om framstilles som et produkt, som er lett kommuniserbart og som framstår som en vare organisasjoner kan gå til anskaffelse av. Et sentralt element her er at løsningen må forespeile eventuelle kjøpere en nytte som mer enn opphever kostnaden med innføring av den. *Tidsmarkering* er også viktig, i henhold til Røvik. Organisasjonsoppskriften

blir mer attraktiv dersom den framstilles som moderne i en tids- og utviklingssammenheng. Den defineres som et svar på dagens utfordringer, som framtidsrettet og som bedre enn ”gamle” løsninger.

Røvik mener også at en organisasjonsløsning vil få økte utbredelse dersom den *harmoniseres*. Dette betyr at den utformes slik at ikke organisasjonsinterne gruppeinteresser enten favoriseres eller fordømmes. Oppskriften vil dermed ikke få tydelige fiender i noen del av organisasjonen, den vil heller ikke tilgodese enkelte grupper mer enn andre og vil dermed kunne framstå med stor troverdighet. For det sjette peker Røvik på *dramatisering* som en viktig faktor. Dette innebærer at dersom framstillingen av hvordan organisasjonsoppskriften har blitt til og gått oppslutning formidles til organisasjonene på en måte som oppviser noe dramatisk. Den sjuende og siste faktoren er *individualisering*. Dersom løsningen framstilles som et tilbud om utvikling, karriereutvikling og myndiggjøring til det enkelte organisasjonsmedlem, vil løsningen bli lettere omsettelig.

Alle disse sju mekanismene kan tenkes å påvirke både nasjonale og lokale myndigheter. På det viset kan løsninger, eller organisasjonsoppskrifter, som vinner innpass i en sektor i ett land kan få innpass i for eksempel UH-sektoren i et annet land. Særlig faktoren knyttet til tidsmarkering knytter Røvik til en fornyingsideologi som fremmer rask gjennomstrømming av nye ideer og konsepter med en slags *motelogikk*: normative krav til å være ny og moderne etterleves ved å ta opp i seg det som oppfattes som nytt og moderne (Røvik, 1998). Denne mekanismen kan tenkes å ha innflytelse på ulike nivåer i organisasjonsfaunaen. I utviklingen av UH-sektorens rammebetingelser kan sektoren selv på et vis ses som passiv og ”uforskyldt” i forhold til de endringene i rammebetingelser man har vært vitne til. En rekke av endringene, så som innføring av systemer for kvantitativ måling av vitenskapelig produksjon, er innført i sektoren som resultat av beslutninger på regjeringsnivå. På flere områder er disse sentralt gitte endringene fulgt opp lokalt ved innføring av liknende systemer på institusjonsnivå. Endringenes introduksjon overfor sektoren kan tenkes å være et resultat av ulike mekanismer. Eksempler kan være lobbying fra markedsaktørers side, profilering i konseptlitteratur, erfaringsutveksling mellom nasjoner, lederutskiftinger eller som resultat av eksplorativ virksomhet fra norske myndigheters side.

Legitimitet i forhold til de institusjonelle omgivelsene er viktig for organisasjoners valg av organisasjonsløsninger. Dette er velkjent innsikt fra organisasjonsforskningen, sier Røvik

(1998:111), men også ideer og organisasjonsløsninger har behov for legitimering dersom de skal vinne tilslutning blant et stort antall organisasjoner. Denne legitimeringen skjer ifølge Røvik gjennom litteraturtilfanget på organisasjonsutviklingsområdet m.fl., konseptlitteratur som presenterer oppskrifter som løsninger på aktuelle problemstillinger.

2.5. Avslutning

Ovenfor har jeg diskutert enkelte begreper som har betydning for oppgaven, gjort rede for teori knyttet til denne oppgavens tema samt presentert en teoretisk modell for organisering av universiteter. I neste kapittel skal jeg gjøre rede for metodevalg, valg av informanter og analyseteknikk før jeg kommer inn på de konkrete funnene i undersøkelsen i kapittel 4.

3. Metode og analyseopplegg

Aller først i denne delen av oppgaven skal jeg gjøre rede for enkelte grunnleggende begreper som må tas hensyn til ved gjennomføringen av en undersøkelse for at denne skal føre oss fram til resultater som kan tåle et kritisk blikk. Resultatene må være pålitelige for at det skal ha noen hensikt å arbeide seg fram til dem. Deretter skal jeg vise hvordan jeg har gjennomført studien og hvilke overveielser jeg har gjort med hensyn til metodevalg m.v.

3.1. Troverdighet og pålitelighet

Forhold som skal undersøkes vitenskapelig defineres teoretisk. Her kan man for eksempel snakke om hvorvidt ledelsen i organisasjonsenheten er byråkratisk eller kollegial. Hver av disse egenskapene, som i kvantitativ analyse omtales som variabler og i kvalitativ analyse som koder (Madsbu, 2007), har et definert innhold beskrevet i McNays modell over. For å behandle disse praktisk i undersøkelsen, er det nødvendig å operasjonalisere dem. Operasjonaliseringen innebærer å gjøre de teoretisk definerte variablene om til størrelser som kan observeres, med andre ord fra det generelle til det konkrete (Madsbu, 2006). Samsvaret mellom den teoretiske og den operasjonaliserte definisjonen betegnes som *definisjonsmessig validitet* eller *begrepsvaliditet* (Denk, 2006). Validitet kan forstås som *troverdighet* (Denk, 2006; Hellevik, 1991). Høy overensstemmelse mellom teoretisk og operasjonell definisjon gir høy definisjonsmessig troverdighet i undersøkelsen. Det er en forutsetning at man definerer variabler som er relevante for problemstillingen og ikke for andre forhold. Denk (2006) viser også til intern, ekstern og komparativ validitet som ytterligere strukturering av validitetsbegrepet. I undersøkelsen har jeg tatt utgangspunkt i modellen og operasjonalisert de enkelte kjennetegn ved idealtypene. Disse operasjonaliseringene har vært utgangspunktet for de spørsmålene jeg har stilt informantene.

Definisjonsmessig validitet påvirker reliabiliteten eller *påliteligheten* til de data man får om enhetene i undersøkelsen, det vil si at den operasjonaliserte koden (egenskapen) måler det man ønsker å måle (Denk, 2006; Hellevik, 1991). Til sammen gir definisjonsmessig validitet og reliabilitet uttrykk for datas validitet (Denk, 2006; Hellevik, 1991:43). Er ikke dataene troverdige, kan ikke slutningene man trekker av dem vurderes som troverdige og undersøkelsen vil miste sin vitenskapelige verdi. I operasjonaliseringen av kjennetegn ved idealtypene har jeg i mange tilfeller kunnet bruke McNays begreper direkte i intervjuene. Dette skyldes at mange kjennetegn er lett gjenkjennelige og lite egnet til misforståelse. I noen tilfeller har jeg imidlertid måttet basere meg på oppfølgingsspørsmål for å finne ut hvorvidt informanten faktisk omtaler det spørsmålet omhandler og ikke andre forhold. Måten en informant oppfatter et spørsmål på kan blant annet henge sammen med hvilke arbeidsoppgaver informanten arbeidet med rett forut for intervjuet. Dette har med fokus å gjøre. For eksempel gjaldt ett av spørsmålene jeg stilte kvalitetsstandarder for det vitenskapelige arbeidet. Svarene viste i noen tilfeller til andre sider ved virksomheten enn de jeg var ute etter og ble først belyst ved oppfølgingen.

For øvrig er det viktig ved utformingen av et forskningsopplegg og gjennomføringen av undersøkelsen at resultatene skal være etterprøvbare. Dette innebærer at dersom en annen person skulle gjennomføre samme undersøkelse på samme vis, skal resultatene bli nær identiske. Det innebærer også at opplegget må beskrives åpent og detaljert på alle punkter som er kan tenkes å ha for utfallet av undersøkelsen. Alle stilte spørsmål finnes i den vedlagte intervjuguiden, med unntak av ikke planlagte oppfølgingsspørsmål. Disse framgår imidlertid av transkripsjonen av intervjuene og vil kunne legges fram på forespørsel.

3.2. Design

Forskningsdesign er logikken som forbinder data og konklusjoner til problemstillingen (Denk, 2006; Yin, 1994:18). Ib Andersen beskriver forskningsdesign som ”...*betegnelsen for den kombination af fremgangsmåder, man betjener sig af, når man indsamler sine data*” (Andersen et al., 1990:113). Sagt på en annen måte er det en beskrivelse av hva man ønsker å finne ut og hvordan man vil gå fram for å komme fram til gyldige svar.

Det som skal undersøkes er forhold knyttet til organisering og ledelse av vitenskapelig virksomhet. Jeg hadde i utgangspunktet ingen antakelser om hvorvidt det var særskilte trekk ved disse forholdene som opplevdes å ha betydning for om et forskningsmiljø er spesielt produk-

tivt eller ikke, men jeg ønsket å finne ut av dette ved å spørre et antall personer tilknyttet tre produktive fagmiljøer. Svarene jeg fikk skal jeg senere knytte til blant annet McNays modell for organisering av universiteter (jf. over). Det var naturlig for meg å ta utgangspunkt i universiteter, både fordi universitetene har lengre og bredere forskningstradisjoner enn høgskolene og fordi Høgskolen i Hedmark har som mål å oppnå universitetsstatus. Nedenfor skal jeg gjøre rede for bakgrunnen for mitt valg av case-studie som form, hvordan jeg skaffet tilveie empirien og ulike overveielser som ble gjort knyttet til metoden for å komme fram til pålitelige resultater.

3.3. Case-studie

Arbeidet er organisert som en single case-studie. Informantene tilhører tre ulike forskningsmiljøer, men her legges vekt på likheten mellom virksomheten informantene bedriver. Jeg ser helheten som en case, avgrenset i tid og rom til dagens ordning ved de aktuelle miljøene. Det har ikke vært aktuelt å belyse problemstillingene gjennom en studie bestående av flere caser fordi de ikke inneholder komparasjon. Det er ikke organisasjonene som er undersøkelsesenheter, det er de vitenskapelig ansatte som er inkludert i studien.

En case-studie defineres av Yin som *"En empirisk undersøkelse som undersøker et samtidig fenomen innen konteksten av det virkelige liv, særlig når grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar"* (min oversettelse) (Yin, 1994:13). Yin utdyper denne definisjonen med å si at case-studier brukes når man ønsker å avdekke kontekstuelle forhold (ibid.). Andersen m. fl. (1990:122) tilføyer et tredje punkt i beskrivelsen av hva en case-studie er hvor han viser til at det er *"mulighet for å anvende flere informasjonskilder til belysning av fenomenet"* (min oversettelse). Dette anbefales for øvrig også av Yin (1994:85).

En hovedinnvending mot case-studier er at det etter manges oppfatning ikke gis grunnlag for generalisering ut fra resultatene fra en enkel case. Slutninger på case-nivå oppfattes ikke som gyldige for et univers av enheter, men kun for det fenomenet som er undersøkt. Dette er et problem man i det alt vesentligste kan overkomme metodisk ved å gjennomføre casen så grundig som mulig med tanke på innhenting av informasjon gjennom spørsmålsstilling og annet, slik at man kan finne fram til og skille de forholdene som er generelle, og som det kan trekkes slutninger fra om universet, fra de spesielle (Andersen et al., 1990:126).

3.4. Valg av metode

”Metode” er et omfattende emne. Vilhelm Aubert skal ha uttrykt at *”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med til arsenalet av metoder.”* (I Hellevik, 1991:14). Valgmulighetene burde således være store.

Vanligvis skiller man mellom to hovedstrategier når det gjelder metodisk framgangsmåte i samfunnsvitenskapen. Dette er kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode (Andersen et al., 1990:13; Denk, 2006; Hellevik, 1991:14). Kvantitativ metode bygger sin kunnskapsoppnåelse på langt flere enheter, gjerne tusen, og hvor svarene (variablenes verdier) er kvantifiserbare og gjerne tilpasset maskinell behandling. Meningsinnholdet måles ved hjelp av ulike statistiske mål som for eksempel prosentdifferanser, frekvensfordelinger og kjikvadrattester (jf. Hellevik, 1991). En kombinasjon av kvantitative og kvalitative teknikker i samme undersøkelse er mulig dersom problemstilling og informasjonstilfang ligger til rette for det (Andersen et al., 1990:31; Madsbu, 2006; Yin, 1994:14). Kvalitativ metode søker dypere innsikt i et område ved hjelp av nærhet til kildene. Man samler data med blant annet det formål å oppnå mulighet til å tolke hva som er det underliggende, latente meningsinnholdet i utsagn (Hellevik 1991:153). Dette gjøres gjerne med forholdsvis få enheter, gjerne fem til femten, hvor man undersøker meningsdypet. Dybden i informasjonen som oppnås gir også metoden styrke ved å identifisere ”ømme punkter” i en organisasjon (Andersen et al., 1990:31).

I denne framstillingen har jeg benyttet meg av kvalitativ metode. Åtte informanter er intervjuet. Hensikten har vært å undersøke hva disse personene mener om et problemområde og så trekke slutninger på grunnlag av det. En slik undersøkelse kan gjerne betegnes som eksplorativ eller sonderende (Hellevik, 1991:77; Johannessen, Tuft, & Kristoffersen, 2006; Yin, 1994:138-9). Det har vært interessant å nå så dyp erkjennelse av saksfeltet som mulig innenfor rammen av denne studien. Data om FoU-produksjon m.v., som er kvantitativ, er benyttet som underlagsinformasjon og som begrunnelse for valg av hvilke fagmiljøer undersøkelsen ble gjennomført i.

3.5. Utvelgelse av produktive forskningsmiljøer

I DBHs oversikter over FoU-produksjonen brukes enheten publikasjonspoeng (pp) som mål på produktivitet og grunnlag for sammenlikninger mellom institusjonene. Poengene tildeles

for publisering på bakgrunn av blant annet publikasjonstype og publiseringskanal. Jeg har valgt Institutt for statsvitenskap og Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved UiO og Avdeling for samfunnsfag ved Høgskolen i Oslo som organisasjonsenheter til å velge informanter fra. Ved utvelgelsen har jeg vært opptatt av at fagmiljøene skal være produktive. Publikasjonspoeng benyttes som mål på produktivitet her.

Et utvalg av UiOs og Høgskolen i Oslos (HiO) institutter og avdelinger⁶ sin publikasjonspoengproduksjon i 2007 framgår av Tabell 2 nedenfor. I denne oversikten er andre enheter enn avdelinger og institutter utelatt. Dette kan være for eksempel administrasjon, ulike sentre og museer. Kun utvalgte institutter ved UiO er tatt med på grunn av det store antallet. Ved valg av institutter er det tatt hensyn til at produksjonen er stor og jevn, men de aller fleste instituttene har stabilt høy produksjon. Dette innebærer at en rekke andre institutter kunne vært med i oversikten men er utelatt av plasshensyn.

Tabell 2: Produserte publikasjonspoeng ved institutter og avdelinger, UiO og HiO

	2004	2005	2006	2007
Samfunnsvitenskapelig fakultet, totalt	371,4	353,4	320,5	374,4
Sosialøkonomisk institutt	54,4	36,6	32,8	54,4
Psykologisk institutt	75,6	68,7	62,3	76,3
Institutt for statsvitenskap	53,2	59,5	43,9	66,2
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi	58,5	62,8	89,3	77,9
Sosialantropologisk institutt	39,3	36,2	30,5	47,5
Høgskolen i Oslo, totalt	95,1	192,4	151,4	204,0
Avdeling for sykepleierutdanning	17,7	21,0	23,2	17,4
Avdeling for estetiske fag	0,5	0,3	2,2	2,0
Avdeling for helsefag	8,7	16,5	17,5	22,5
Avdeling for ingeniørutdanning	18,1	34,3	20,1	31,4
Avdeling for samfunnsfag	22,4	45,0	23,7	36,0
Avdeling for lærerutdanning	12,1	34,7	23,6	28,6
Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag	10,0	22,6	23,5	29,4

Kilde: Database for høyere utdanning, DBH.

Samfunnsvitenskapelig fakultet ved UiO er år om annet om lag dobbelt så stor som HiO når man legger publikasjonspoeng til grunn. Som man kan lese av tallene varierer den årlige publikasjonspoengproduksjonen ganske mye. Dette henger trolig sammen med at vitenskapelig publisering er en tidkrevende prosess, hvor tiden fra artikkel leveres til et tidsskrift til

⁶ Universitetet i Oslo og Høgskolen i Oslo bruker ulike betegnelser, men dette har ingen betydning her.

den er trykket kan være halvannet år, ofte lengre. Også for monografier varierer tiden det tar å utgi produktet. Publiseringssystemet kan altså innebære en del ekstra tid og arbeid for forskeren i tiden etter at publikasjonen er ferdig. I tillegg vil det være til dels tilfeldig hvilket år publiseringen skjer, slik at selv ved jevn produksjon vil årsresultatene kunne variere. En tredje mulig årsak, som jeg har nevnt tidligere, er at rapporteringsrutiner er innført relativt nylig i sektoren. Ujevn rapportering kan være medvirkende til varierende resultat. Det kan også henge sammen med at det er ulike tradisjoner for publisering innenfor ulike fagmiljøer. Enkelte fagmiljøer er for eksempel i større grad orientert mot formidling framfor forskning. Et typisk eksempel kan være Avdeling for estetiske fag ved HiO. Kunstfagene har i liten grad uttelling i finansieringssystemets vektlegging av vitenskapelig publisering.

Et annet forhold som kan tenkes å påvirke publiseringsaktiviteten kan være antall ansatte og de ansattes stillingskategori. I Tabell 3 nedenfor viser jeg for det første antall ansatte (alle stillingstyper) og vitenskapelig produksjon målt som publikasjonspoeng for sektoren og for enkelte institutter/avdelinger. Alle stillingskategorier tas med i oversikten fordi også ikke-publisering kan antas å ha betydning for publiseringsaktiviteten. For det andre viser tabellen antall professorer og publikasjonspoeng per professor. Tanken bak dette er at det kan være rimelig å anta at professorene er den mestpubliseringse gruppen i akademien. Det er disse som har mest tid avsatt til forskning i stillingene, når man ser bort fra doktorgradsstipendiater. Tanken bak å vise begge ytterlighetene, alle og kun professorene, er at antakelig gir ingen av disse målene noe helt korrekt bilde av produktiviteten i miljøene. En sammenlikning mellom resultatene på de to målene vil trolig kunne gi et mer nyansert bilde av publiseringsaktiviteten.

Det er tydelige forskjeller mellom instituttene ved universitetet og avdelingene ved høyskolen på de to måle metodene. Om man ser på alle yrkesgrupper (PP per ansatt), er de to instituttene

Tabell 3: Produserte publikasjonspoeng (PP) per ansatt ved institutter og avdelinger, UiO og HiO

	Antall stillinger	PP	Antall professor	PP per ansatt	PP per professor
UH-sektoren	29 143	10 497,5	2 823,3	0,36	3,72
Institutt for statsvitenskap, UiO	54,3	66,2	23	1,22	2,88
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, UiO	71,4	77,9	22,2	1,09	3,51
Avdeling for samfunnsfag, HiO	131,8	36,0	8,6	0,27	4,19

Kilde: Database for høyere utdanning, DBH.

vesentlig mer produktive på forskningspublisering enn deres motsatser ved HiO. Dersom man ser på produksjon per professor, derimot, er resultatet det motsatte. Helt rettferdig er imidlertid ingen av disse målene, som antydnet ovenfor. Man har ved høgskolen en helt annen og lavere andel professorer enn ved universitetet. I tillegg har man tradisjonelt hatt et høyere fokus på undervisning enn forskning ved denne typen institusjoner. Begge disse momentene skulle kunne gi instituttene et fortrinn i forskningsproduksjonssammenheng. På den andre siden har høgskolene en høyere andel førsteamanuenser og førstelektorer. Dette er også grupper som produserer forskning og som vil bidra til å øke publikasjonspoengene per professor ved høgskolene. Likevel kan det være nyttig å huske at selv om man kan anta at professorene er de mest produktive på forskningssiden, har denne gruppen tilsatte også andre oppgaver som kan bidra til å ta fokus vekk fra forskningen. Dette kan være oppgaver knyttet til ledelse, ulike oppdrag og annet.

Som vi ser er det ikke helt liketil å gi et godt balansert og rettferdig mål på vitenskapelig produktivitet som man kan sammenlikne høgskoler og universiteter med. For å finne en slik målemetode ville man måtte gå grundigere til verks enn jeg har gjort ovenfor, og mer omfattende enn det er rom for her, og dessuten lagt flere variabler inn i målemodellen. En slik variabel kunne være antall doktorgradsstipendiater. Det mest riktige man kan si er kanskje at bildet er sammensatt. Likevel kan man konkludere med at de miljøene som er valgt ut til undersøkelsen ser ut til å være produktive forskningsmiljøer sammenlignet med tallene for sektoren som helhet.

3.6. Intervjuundersøkelse og analyse

Undersøkelsen er gjennomført ved hjelp av intervjuer, som det framgår av pkt 3.4 ovenfor. Hellevik (1991) opererer videre med indirekte og direkte opplegg for innhenting av data. De indirekte oppleggene henter inn svar på spørsmål som ikke har direkte tilknytning til det forskeren er ute etter å måle, men hvor svarene tas som indikasjon på for eksempel holdninger til et fenomen som forskeren er interessert i. Direkte opplegg legger opp til datainnsamling knyttet direkte til de problemstillinger forskeren er opptatt av; forskeren spør informanten om hans eller hennes oppfatning av et fenomen. Umiddelbart kan denne metoden virke mer real og likefrem enn indirekte opplegg, og indirekte opplegg kan være beheftet med etiske problemer knyttet til åpenhet mellom forsker og informant. Undersøkelsen har ikke vært knyttet til så ømtålige forhold at det ikke har vært mulig å stille relativt direkte spørsmål. Her er datainnsamlingen gjort ved direkte, ustrukturert, personlig dybdeintervju (jf. bl. a. Hellevik,

1991:131). Ustrukturert viser til svaralternativene, som i denne intervjumetoden er åpne. Yin (1994:84) kaller dette open-ended interview. Man spør og informanten svarer med egne ord. Ustrukturert, personlig intervju er valgt fordi denne metoden har enkelte fordeler fremfor for eksempel spørreskjema ved at man kan få frem flere nyanser ved informantens svar, det som gjerne omtales som ”meningsdybden”, enn ved strukturerte svaralternativer. Også Yin fremhever det målrettede og innsiktgivende som styrker ved intervjuer som datainnsamlingsmetode (1994:80).

Intervjuene ble gjort ved personlig oppmøte på informantens kontor med to unntak. Jeg valgte denne lokaliseringen fordi jeg ønsket at informantene skulle være i sine vante omgivelser slik at ikke nye omgivelser skulle kunne påvirke informasjonen som ble gitt på noen måte. Mennesker kan tenkes å reagere ulikt på å bli stilt direkte spørsmål om egne oppfatninger, og for noen kan dette tenkes å føre til en situasjon preget av forsvar for egne oppfatninger, tilbakeholdenhet eller annet. Jeg var bevisst min egen rolle i situasjonsskapingen og forsøkte å framstå som hyggelig, imøtekommende og lite utfordrende eller konfronterende. To av intervjuene måtte av ulike grunner avlyses og ble gjennomført på telefon på et senere tidspunkt. Disse to intervjuene ga etter min vurdering mindre informasjon enn de øvrige. Dette kan tenkes å henge sammen med at disse informantene fra naturens side er noe knappere i formen enn de øvrige, men det kan også tenkes at bruk av telefon gjør intervjusituasjonen mindre velegnet til grundige utdypninger. I tillegg kunne jeg ikke dra nytte av informantens mimikk og annet kroppsspråk for oppfølgingsspørsmål. Likevel inneholder også disse intervjuene en mengde informasjon som jeg har hatt nytte av i analysen.

I analysen benyttet jeg meg av Johannessen med flere sin framstilling av analyseteknikker ved kvalitativ analyse (Johannessen et al., 2006ff). Alle intervjuene med unntak av ett ble gjort før analysearbeidet ble startet opp. Det siste intervjuet måtte utsettes, jf. ovenfor. Det ble gjort lydopptak av samtlige intervjuer, som var godkjent av hver enkelt informant, og informantene ble garantert anonymitet. Lydopptakene ble slettet etter transkribering fordi jeg ikke lenger ville ha bruk for dem. Dessuten krever oppbevaring av slike lydopptak tillatelse fra Datatilsynet. Transkriberingen ble gjort av meg selv og enkelte passasjer som ikke gjaldt intervjuets formål ble utelatt.

Meningsinnholdet i intervjumaterialet ble hentet fram gjennom transkriberingsprosessen, som ga overraskende mye ekstra innsikt i hva informantene hadde gitt uttrykk for, og gjennom

gjentatt gjennomlesning i forbindelse med analyseringen av informasjonen. Dette ga meg et helhetsinntrykk av intervju materialet. Informasjon som gjaldt de ulike temaene analysen er strukturert rundt, ble merket i teksten med fargekoder og notater under gjentatt gjennomlesning for lettere gjenfinning og samlet oversikt over informasjonen. Materialet ble ikke ytterligere strukturert, men dette kodearbeidet lettet analysen vesentlig.

3.7 Om informantene

Ved kvalitative undersøkelser velger man informanter ut fra deres særegne kvaliteter. Andersen fremholder dette som noe av det som gjør case-studier særlig interessante (Andersen et al., 1990:124). For å belyse et spørsmål kan enkelte medlemmer av en organisasjon være bedre egnet enn andre. For å øke påliteligheten til de resultatene som kommer ut av analysen, har jeg valgt ut personer som har bred forskningserfaring.

Valget falt på personer i stillingskategorien professor. Flere stillingskategorier i akademia forsker, både amanuenser, førsteamanuenser og dosenter har til vanlig tid til forskning som del av sin arbeidsavtale. Også andre stillingskategorier kan ha forskningstid i stillingen. Alle åtte informantene som er med i denne undersøkelsen er professorer. Det innebærer at de innehar den høyeste vitenskapelige stillingen i akademia. Slike stillinger gjør man seg fortjent til blant annet ved vitenskapelig produksjon i form av publisering. Det er altså ikke en stilling man kan utdanne seg til; det ligger i stillingskategoriens natur at innehaveren er en erfaren forsker. Dette kvalitetssikres ved at det forut for tilsetting som professor oppnevnes en komité bestående av professorer fra fagmiljøer som har liknende faglig innvinkling. Denne komiteens oppgave er å vurdere om søkeren oppfyller de krav til erfaring og dyktighet som et professorat fordrer. Det er av og til varierende oppfatninger om ulike komiteers evne, vilje og dyktighet i enkelttilfeller, men ved å velge professorer som informanter, har jeg sikret meg informanter som et fagmiljø har anerkjent som en dyktig forsker.

Det kun én kvinne blant de åtte informantene. Jeg forsøkte å oppnå en jevn kjønnsfordeling i informantgruppen, men lyktes ikke. Det kan være minst et par årsaker til dette. Først og fremst er det påtagelig færre kvinnelige professorer enn mannlige. Dernest var en andel av de forespurte, både kvinner og menn, utilgjengelige i perioden. Trolig er det tilfeldigheter som førte til at de fleste kvinnene ikke var tilgjengelige for denne undersøkelsen.

Professorene som deltar har *lang* erfaring som forsker. Den minst erfarne har arbeidet som forsker (ikke som professor) i 17 år, den mest erfarne har ca 41 år forskererfaring. Dette gir trygghet for at synspunkter som kommer til uttrykk i intervjuene er basert på solid erfaring. Til sammen har professorene som deltok i undersøkelsen 212 års erfaring som forskere, i gjennomsnitt 26,5 år. Alle informantene har p.t. mellom 45 og 60 pst. av sin arbeidstid avsatt til forskning. Det er en norm i høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner at professorer har om lag 45 pst. til slikt arbeid, men aktive forskere kan skaffe seg ekstra forskningstid ved frikjøp fra andre oppgaver. Dette kan for eksempel være ved eksterne oppdrag.

Samtlige har arbeidet også ved andre institusjoner enn deres nåværende institusjon, noen i relativt mange år og enkelte også ved utenlandske universiteter. Dette styrker ytterligere informantenes kompetanse til å bidra med relevant og god innsikt i denne undersøkelsen. Dette bidrar til å høyne resultatenes pålitelighet.

3.8 Kontroll

Feilkilder knyttet til sider ved undersøkelsen kan svekke dataenes pålitelighet. Feilkildene kan være knyttet til intervju situasjonen, den enkelte informant, intervjueren eller andre forhold som gjør at informasjonen som framkommer kan tenkes å miste troverdighet. Noen slike feilkilder skal gjennomgås her med anvisning av hvordan de er håndtert i undersøkelsen.

Mennesker har behov for å fremstå som (menings-)konsistente over tid. Dette er et kjent fenomen som kan gi seg utslag i at informanten gir uttrykk for synspunkter han eller hun har gitt uttrykk for tidligere (Hellevik, 1991). Det kan også gi seg utslag i at han/hun gir uttrykk for at vedkommende hadde de samme oppfatninger som i dag også på et tidligere tidspunkt. Dette er et problem særlig i forbindelse med innhenting av diakrone data ved bruk av erindrings spørsmål (ibid.). Trolig er dette et lite aktuelt problem her fordi intervjuene ikke vil ha fokus på tilstanden forut for eventuelle endringer i organisasjonen, selv om det i materialet fantes uttrykk for holdninger til endringer i organisasjonen de seneste årene. Informantene vil heller ikke være så nært bekjent av intervjueren at de skulle ha behov for å hevde konsistens i forhold til tidligere uttalelser. Likevel skal det potensielle problemet ikke overses.

Et problem som derimot vil kunne være til stede er en viss reservasjon blant informantene mot å gi uttrykk for kritiske eller potensielt kontroversielle oppfatninger som følge av tilhørighet i samme sektor. Dette kan tenkes knyttet til en utrygghet hos informanten i forhold til hva data-

ene skal eller vil kunne brukes til, og at svarene farges av denne usikkerheten. Jeg har forsøkt å minimere denne feilkilden ved grundig orientering om formål med undersøkelsen på forhånd og anonymitet for informantene. Informasjonen har hatt form av et likelydende brev som ble sendt alle informantene forut for intervjuet. I tillegg orienterte jeg om formålet for undersøkelsen i intervjusituasjonen før intervjuet begynte i fall ikke alle hadde lest informasjonen.

Denne mulige feilkilden kan ses som nært beslektet med det fenomenet Yin omtaler som bias hos informanten (1994:80). Dette opptrer som en farging av svarene grunnet saksforholdet eller forhold ved selve intervjuet. Man kan for eksempel tenke seg at informanten av en eller annen grunn føler antipati overfor intervjueren og av den grunn, gjerne ubevisst, gir mindre utfyllende eller andre svar enn han eller hun ellers ville ha gitt. Motsatt kan det også tenkes at informanten av andre ulike årsaker, også dette gjerne ubevisst, gir intervjueren de svar han eller hun ønsker. En årsak som nevnes av Yin, og som man må søke å unngå, er svakheter i utformingen av spørsmål som kan tenkes å lede informantens tankebaner i en bestemt retning (ibid). En tredje feilkilde som nevnes i litteraturen kan være behov hos informantene for å imponere intervjueren. Det er lite trolig at dette har vært en aktuell feilkilde i dette tilfellet. Intervjueren arbeider ikke nært med noen av informantene og er ikke vitenskapelig ansatt. Det er altså ikke noe konkurranseforhold mellom intervjuer og informant, og heller ikke felles fagmiljø. Yin nevner også en fjerde og femte feilkilde som dårlig hukommelse og unøyaktig artikulering av informasjonen (1994:85). Intervjuene skal derfor alltid behandles kun som muntlige rapporter og gjerne utfylles med data fra andre kilder (ibid.).

Slike mekanismer hos informantene kan være vanskelige å oppdage. Jeg har derfor valgt å forebygge problemene ved å gjennomføre intervjuene så likt som mulig i hvert enkelt tilfelle. Spørsmålene ble stilt på samme måte og med samme ordlyd til samtlige informanter, foruten oppfølgingsspørsmålene. I tillegg ble samtlige intervjuer avholdt under så like omstendigheter som mulig, med de unntakene jeg nevnte ovenfor. For øvrig viser jeg til gjennomgangen ovenfor i forbindelse med informanters eventuelle reservasjon mot å gi kritiske og potensielt kontroversielle oppfatninger.

3.9 Etiske vurderinger

I forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen har jeg gjort noen etiske vurderinger knyttet til informantenes integritet m.v. Det kunne i forkant av undersøkelsen tenkes at en informant kunne komme til å utlevere informasjon som av hensyn til vedkommende selv eller

andre ikke burde benyttes i framstillingen av undersøkelsen. I så fall vil situasjonen bli underlagt etiske vurderinger og informasjonen eventuelt bli utelatt. Dette er et problem som ikke har oppstått. Til dels skyldes det problemområdet karakter, til dels skyldes det at informantere er anonyme. Det henvises heller ikke til avdeling informasjonen kommer fra i analysedelen, slik at faren for at enkeltpersoners uttalelser kan gjenkjennes i materialet er minimert.

4 Analyse

4.1 Innledning og struktur

Denne undersøkelsen har som formål å undersøke hvordan professorer i produktive forskningsmiljøer opplever forhold knyttet til ledelse og organisering av forskningsmiljøene. For oversiktens skyld gjentar jeg problemstillingene slik de er formulert innledningsvis.

Problemstillinger:

- *Hvordan oppfatter professorer ved tre produktive forskningsmiljøer organiseringen og ledelsen av deres virksomhet?*
- *Hvilke trekk ved organisering og ledelse av vitenskapelige miljøer mener utvalgte professorer er årsak til at enkelte fagmiljøer er mer produktive enn andre?*
- *Hvilken betydning mener professorer i produktive fagmiljøer organisering og ledelse av arbeidet har for vitenskapelig produktivitet?*

I det følgende har jeg strukturert materialet i forhold til fire tema. Intervjumaterialet ga på sett og vis temaene selv når jeg i analysesituasjonen stoppet opp og tenkte: *hva er det informantere snakker om?* Intervjumaterialet kan struktureres på forskjellige måter, men de mest åpenbare, de som synes å fange meningsinnholdet i materialet best, er i hovedsak autonomi, demokrati/kollegialitet, internasjonalisering og vitenskapelig produksjon. Disse temaene vil strukturere diskusjonen nedenfor, med enkelte tillegg i kapitteloverskriftene.

4.2 Autonomi og strategisk ledelse

Organisering av enhver virksomhet innebærer at man fordeler arbeidsoppgaver mellom aktører. Hvorvidt det er nødvendig å ha et felles mål eller en felles retning å bedrive virksomheten i, kan det i enkelte sammenhenger synes som at det er ulike oppfatninger om. Én definisjon på en organisasjon er imidlertid *"a system of consciously coordinated personal activities or forces."* Definisjonen tilskrives Chester Barnard hos Eriksson-Zetterquist et. al. (2005:10). Andre, som Max Weber, poengterer at organisasjonene er etablert for oppnåelse av et mål

(ibid.). Målsettinger i organisasjonens arbeid er en viktig del av organisasjoners funksjon og gjerne er disse formulert som en slags policy. Denne behøver ikke være formulert konkret, den kan også bestå av sett av formelle eller uformelle forventninger til organisasjonsmedlemmenes handlinger. Strategisk ledelse kan defineres som *”de ledelsesaktiviteter som tar sikte på å utvikle foretakets eksistensgrunnlag.”* Alternativt *”eksistensberettigelse”* (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2006:170). Som ledd i strategisk ledelse av virksomheten er mål og policyer helt nødvendige; målløs strategisk ledelse kan neppe kalles strategisk, det er vel knapt nok ledelse.

Vitenskapelig spissing

Av intervjumaterialet gikk det klart fram at policy på forskningsområdet ikke er noe man har hatt et bevisst forhold til særlig lenge. Det ble vist til at det nok er ganske ulike praksiser på dette feltet og at det også er ulikt i hvilken grad de forskjellige instituttene og avdelingene i det hele tatt har noen helt eller delvis formulert policy på forskningsområdet. I det hele tatt ble det understreket at forskningsområdet er preget av at den enkelte forskeren har utstrakt autonomi knyttet til valg av forskningsområder, metoder, samarbeidspartnere og det meste annet som gjelder forskning. Ut fra materialet kan man få inntrykk av at dette i hvert fall til dels kan henge sammen med at ledelsen ved de organisatoriske enhetene i liten grad har interesse for eller evne til å ta avgjørende grep om policyutvikling på forskningsområdet. Dette kan tolkes som et tegn på at policyutviklingen til dels individualiseres, slik at det er opp til den enkelte professor å etablere og implementere en policy området. Tegn som tyder på det samme kom fram på innenfor flere temaer i intervjuene. Likevel ble det understreket i materialet at man har sett store endringer de siste årene, og Kvalitetsreformen⁷ ble i en rekke sammenhenger framhevet som et slags vendepunkt. Ikke alltid til det bedre, men på policyområdet viser intervjuene at man har hatt en relativ styrking av ledelsens rolle som policydefinerende element.

Det ble også understreket at ikke bare ledelsen ved egen organisasjon (institutt og avdeling) oppleves å ha fått økt innflytelse på policyområdet, det samme hevdes å gjelde også for sentrale deler av institusjonene. Ved begge institusjonene var det under utvikling en samling eller fortetting av den vitenskapelige virksomheten gjennom etablering av satsingsområder. Dette ble forklart som en styrking av de vitenskapelige områdene hvor man enten var veldig gode, eller ønsket å bli det. Dette er en policy som intervjumaterialet oppfatter som påført instituttene og avdelingene ovenfra, høyere opp i institusjonen enn institutt- og avdelingsnivå,

⁷ Jf. St.meld. nr. 27 (2000-2001): *Gjør din plikt – krev din rett: Kvalitetsreform av høyere utdanning.*

og som forventes implementert på institutt- og avdelingsnivå. Som sådant kan det være et tegn på en styrking av institusjonsledelsen på dette området.

På den andre siden ble det vist til at utvikling og definering av satsingsområdene var noe som ikke nødvendigvis fikk all verdens betydning for instituttets eller avdelingens arbeid. En informant sa det slik: ”... vi har prøvd å takle det sånn at det ikke får så store konsekvenser, fordi vi tror at det ville innebære at enkelte ville føle seg fremmedgjort eller føle at sine ting ikke ble tatt hensyn til.” Med ’vi’ siktet informanten til professorene eller kollegiet, ikke til personene som formelt sitter i ledelsen ved instituttet. En annen sa det slik: ”Men hvis det her skal gis et reelt innhold, så går det ikke an å kun ha sånn topptung styring, for i praksis så må forskning og undervisning leveres av de herre enkeltpersonene som ikke er så lette å styre, ikke sant.” Man kan få inntrykk av at vel har ledelsen, både på institutt-/avdelings- og institusjonsnivå fått økt sin makt og innflytelse på policydefinering gjennom trykk ovenfra for etablering av satsingsområder, men til syvende og sist er man avhengig av en viss konsensus og et visst samarbeid for å få policyene implementert. Den tilsynelatende styrkingen av ledelsen på ulike nivåer i organisasjonen på dette området kan således oppfattes som lite reell fordi de som ledelsen intenderer å styre ser ut til å kunne la være å la seg styre på dette området. Intervjumaterialet kan ses som en støtte til en utbredt oppfatning innen litteraturen på området, at forskere verdsetter sin autonomi høyt, både innenfor faglige spørsmål, men også på andre områder (Haikola, 1999; Ramsden, 1998b).

En annen årsak til at motstanden mot innføring av satsingsområder kom så tydelig til uttrykk i materialet, kan tenkes å være den mangel på involvering man følte beslutningsprosessen knyttet til etablering av satsingsområder hadde hatt. Initiativet kom langt ovenfra i organisasjonen og var i liten grad gjenstand for diskusjon og medvirkning. På andre områder (som jeg kommer tilbake til nedenfor) er involvering av de vitenskapelig tilsatte mye brukt, gjerne gjennom en form for høring eller gjennom allmøter. I den grad disse mekanismene kom til anvendelse i forbindelse med satsingsområdene, var det knyttet mer til *hvilke* satsingsområder man skulle ha enn *om* man skulle ha dem. Hvilket kan oppfattes som at beslutningen allerede var tatt og at involveringen derfor er skinn-involvering uten reelt innholdet.

Publisering

Publisering av forskningsresultater kan sies å være et hovedelement i implementeringen av en policy på forskningsområdet på grunn av det krav til publisering som ligger i forventningene

til forskningsaktiviteten. Forskning som ikke publiseres vil sjelden ha særlig stor betydning for andre enn forskeren selv. Intervjumaterialet viser at institutt- eller avdelingsledelsen spiller en beskjeden rolle i publiseringsarbeidet. Uttrykk som ”liten”, ”bortimot ingen” og ”ingen eller liten rolle” ble brukt for å beskrive ledelsens rolle i dette sentrale området av den vitenskapelige aktiviteten. Den aktiviteten fra ledelsens side som ble omtalt, var tilrettelegging gjennom infrastruktur, forskningsmidler og annet. Informasjonen her kan tolkes på minst to måter, enten som at forskerne har sterk autonomi, eller som at ledelsen er uinteressert eller svak. Uavhengig av hvilken ordlyd man velger, kan man trolig tolke dette som et tegn på en svak ledelse på publiseringsområdet. Jeg kommer tilbake til publiseringsarbeid igjen nedenfor i flere sammenhenger.

Målsettingsarbeid

Policyutvikling henger nært sammen med målsettingsarbeid i organisasjonen, ved at den enkelte forskers mål bør bygge opp under og omfattes av instituttets eller avdelingens policy som en i det minste delvis operasjonalisering av elementer i policyen. Intervjumaterialet viser at også her er det er publiseringsaktiviteten som er det viktigste målet for forskerne. Det fremstår som meget sentralt for professorene å publisere jevnlig og i gode og prestisjefylte publiseringskanaler. Enkelte viser imidlertid igjen til satsingsområdene og forsøk i den forbindelse på å strukturere forskernes arbeidsmetoder og faglige innretning. Men i hovedsak oppfattes målsettingsarbeidet som en privatsak, noe forskeren selv har reell anledning til å definere og gjennomføre etter eget forgodtbefinnende. Det kan se ut som at motsetningene mellom ledelse og forskere er påtagelige i forbindelse med satsingsområdene, men intervjuene gir ikke uttrykk for noen opplevd konflikt av betydning i denne sammenheng. Dette kan muligens henge sammen med at man ikke opplever ledelsen som en veldig sterk aktør i instituttets eller avdelingens virksomhet. Dette kommer jeg tilbake til nedenfor. En av informantene oppsummerte forholdet mellom den enkeltes mål og organisasjonens mål ganske kort og konsist med uttalelsen: *”Instituttets mål er en sum av de enkeltes mål. Det overlates mye til den enkelte å sette seg mål og oppnå dem.”* Dette funnet kan ses som indikasjon på en individualisering av policy-defineringen i organisasjonen ved at vedtak som gjelder den enkelte forskers område ikke gis direkte betydning for hans eller hennes eget målsetningsarbeid. Det vil kunne tolkes som en betydelig svekkelse av ledelsen ved miljøene. Igjen viser materialet den sterke autonomien som preger professorene arbeid, og igjen blir dette akseptert av organisasjonen.

Men hvorfor oppleves ikke de tilsynelatende tydelige motsetningene mellom ledelse og forskere som en konflikt? Og hvordan kan forskerne opprettholde den grad av autonomi som kreves for å kunne beholde kontrollen over policy-arbeidet og det øvrige målsettingsarbeidet selv? Én årsak kan være at deler av organisasjonen ser det som en fordel at arbeidet organiseres på denne måten og derfor ser mellom fingrene på slik praksis. Innenfor institusjonell teori omtales dette gjerne som dekopling, jf. pkt. 2.4: én del av organisasjonen tar inn over seg de forordninger som kommer fra høyere hold i organisasjonen eller utenfor, andre deler av organisasjonen forholder seg til andre prinsipper for virksomheten (Røvik, 1998). På den måten tilfredsstiller organisasjonen sine ulike omgivelser; overordnet organisasjonsdel (universitets-/høgskoleledelsen) blir fornøyd fordi instituttet/avdelingen implementerer deres politikk [SATSINGSOMRÅDER], forskningsmiljøer og avtakere av organisasjonens forskning blir fornøyd fordi organisasjonen leverer forskningsresultater som forventet [ALT ER SOM FØR]. Denne mekanismen, ev. brukt strategisk, kan tenkes å bidra til å dempe konflikter internt i organisasjonen og mellom organisasjonen og omgivelsene.

Det synes å være et gjennomgående trekk ved forskningsmiljøene at man er svært opptatt av å være konkurransedyktig og hevde seg i forhold til andre forskere og andre forskningsmiljøer. Dette er et kjent fenomen som nok styrkes gjennom den stadig økende bevisstheten knyttet til rapportering og synliggjøring av eget forskningsarbeid som innarbeides i sektoren. Det ble dessuten i denne sammenheng vist til at satsingsområdetenkningen forsterker konkurranseaspektet ved forskernes arbeid. Inntrykket er imidlertid at dette ikke i vesentlig grad er knyttet til ledelsens, dvs. instituttets eller avdelingens, målsettingsarbeid, men i hovedsak er knyttet til den enkelte forskers målsettinger. En iaktakelse i denne forbindelse er at professorenes skille mellom egne målsetninger og organisasjonens målsetninger oppleves som lite konkret og som utydelig når materialet analyseres. Dette kan tenkes å henge sammen med den tradisjonelle oppfatningen at forskeren selv er den som har ansvar for sin egen forskning. En av informantene sa at selv om man formelt søker om FoU-tid for det kommende året, vil det være forskeren selv som avgjør hvordan tiden blir benyttet. Og: *”Så lenge man leverer det en skal, så er det greit.”* Underforstått at så lenge man publiserer, er alle fornøyd, ingen andre enn forskeren selv legger seg opp i hva slags forskningsresultater som blir publisert. Dette kan oppfattes som et kvantitetskrav, men i denne kvantiteten er kvaliteten forsøkt sikret gjennom mekanismer jeg vil beskrive i et senere avsnitt. En annen tolkning kan igjen være at ledelsens rolle på dette området er liten.

I det hele tatt gir intervjuene inntrykk av at man ved alle tre miljøene har kommet relativt kort i etablering av en langsiktig strategisk ledelse, sett fra professorenes ståsted. Fra en informant sies det rett ut: *”Vi har kommet forholdsvis kort når det gjelder å ha en aktiv strategisk ledelse på forskningsområdet.”* Dette kunne tenkes å være et uttrykk for at institutt- og avdelingsledelsene ikke har vektlagt dette spesielt sterkt, men om en ser på institusjonsnivåets strategiske innretning kan en slik antakelse også tenkes å være en feilslutning. Både Kvalitetsreformen og implikasjoner av denne, som på forskningsområdet på relativt grunnleggende vis strukturerer universitets- og høyskolesektoren gjennom økt vekt på produksjon og rapportering, og institusjonenes egne tilpasninger til en sterkere konkurransesituasjon fra UH-sektoren for øvrig, tilsier at den strategiske ledelsen i institusjonene er til stede i langt større grad enn intervjumaterialet gir inntrykk av. Det kan også hevdes at man ser tydelige strategiske tilpasninger ved alle institusjonene i sektoren gjennom blant annet tilpasning av studieportefølje og langsiktige prosesser mot samarbeid og endring av institusjonsstatus. Flere statlige høyskoler arbeider aktivt mot universitetsstatus. På denne bakgrunnen kan man anta at institusjonene legger strategier også for forskningsområdet. Når man kan få inntrykk av manglende strategisk ledelse i denne undersøkelsen, kan det bero på at de strategiske disposisjonene på forskningsområdet ikke kommuniseres på en slik måte at de oppfattes som strategiske på professornivå. Det kan også tenkes å være et uttrykk for at den administrative ledelsen på de ulike nivåene i institusjonene i første rekke er organisert for å ta seg av undervisningssiden av virksomheten og at forskningssiden vies mindre oppmerksomhet. Det synes imidlertid vanskelig å konkludere på dette punktet på bakgrunn av undersøkelsen, utover at eventuelle strategier på forskningsområdet ikke synes veldig godt for professorene.

Arbeidsmetoder

Et annet aspekt ved strategisk ledelse av virksomheten kan være valg av arbeidsmetoder. Man kan anta at organiseringen av arbeidet vil kunne ha betydning for både mengde og kvalitet på forskningen som kommer ut. Samarbeid mellom forskere i forskningsarbeidet vurderes av informantene i denne undersøkelsen som mer fruktbart enn alenearbeid. Det er derfor ingen overraskelse at samtlige miljøer benytter prosjektteamorganisering i større eller mindre grad. Tvert i mot burde det antakelig vært alarmerende om det *ikke* var slik at arbeidet til dels ble organisert i grupper. Selv om fagdisiplinene er det formelle strukturerende elementet, har man ved HiO de forskjellige utdanningene som organiserer virksomheten ytterligere og som avdelingene leverer undervisning til, i tillegg til fagdisiplinene. Ved Institutt for statsvitenskap finnes underdisipliner som utgjør sine egne miljøer, man har for eksempel én gruppe som

arbeider med internasjonal politikk, én med politisk teori og én med komparativ politikk (blant flere), tilsvarende har man ved Institutt for samfunnsgeografi og sosiologi en del av instituttet for sosiologi og en for samfunnsgeografi. Hvor faste eller formelle disse og andre undergrupper er, vil variere. Det som er interessant er imidlertid at materialet viser til at prosjektteamorganisering er en organiseringsmåte som brukes stadig mer. Dette skyldes som vist over ikke bare forskernes egen trang til vitenskapelig samarbeid; kanskje skyldes det vel så mye at andre aktører i forskningssektoren, lokalt, nasjonalt og internasjonalt, legger forholdene til rette for slikt samarbeid. Til dels er det også formulert som et krav at forskerne slår seg sammen i ulike former for forskernettverk for å kunne gis tilgang til midler innenfor ulike forskningsprogrammer. Høgskolen i Oslo utlyser midler på dette viset, Universitetet i Oslo gjør det, Norges forskningsråd, Utdanningsdirektoratet og EU gjør det. En annen utvikling innen området er at forskergruppene i større grad blir multiinstitusjonelle og multinasjonale ved at samarbeidet ikke er avgrenset til forskerens egen avdeling, egen institusjon eller eget land. For EU-utlysningene er det en forutsetning at forskergruppene består av forskere fra flere nasjoner innenfor og utenfor EU, jf. EUs sjette og sjuende rammeprogram for forskning.

Ved de tre undersøkte miljøene arbeider forskerne med ulike vitenskapelige problemstillinger og forskningsområder. Dette bidrar til at det ikke i alle sammenhenger er slik at den mest aktuelle samarbeidspartneren har kontor i samme etasje som en selv. En informant kategoriserte egen institusjon som et *forskningshotell*, et sted hvor forskeren kan etablere seg for en kortere eller lengre periode for å utøve sin forskning. I et hotell har ikke alle gjestene samme vitenskapelige innretning, samarbeidspartnere må derfor gjerne finnes utenfor hotellet, ved et annet forskningshotell. Og dersom rommet ikke er tilfredsstillende, kan man flytte til et annet hotell. Kategoriseringen kan forstås som et tydelig uttrykk for den autonomi den enkelte forsker opplever å ha. Begrepet setter forskeren selv i fokus, institusjonen gis mindre betydning, den blir en tilrettelegger og en tjenesteyter. Om man trekker analysen litt lenger, kan man forstå uttalelsen som et uttrykk for at lojalitetsforholdet mellom forsker og institusjon er minimalt; man har ingen forpliktelser overfor et hotell, utover det å betale for seg. Denne forståelsen av lojalitetstilknytning har også andre fått i forbindelse med studier innen samme område, hvor det vises til lojaliteten overfor fagmiljøet kan være sterkere enn til institusjonen (Haikola, 1999:32). Dette er et område som også er tydelig relatert til internasjonalisering i akademia, som jeg kommer tilbake til. Problemstillinger knyttet til prosjektteamorganisering kan, gitt forskningsmiljøenes interinstitusjonelle og internasjonale karakter, ses som nær irrelevante for forskningsområdet.

På den andre siden viser materialet til at man har gjennomført større interne samarbeidsprosjekter. Ved Institutt for statsvitenskap har man gjennomført et prosjekt hvor grupper på to og tre forskere fra ulike fagområder har skrevet kapitler til en bok sammen. Alle professorene og en del andre forskere ved instituttet var involvert, og hver forsker måtte delta i to av bokens kapitler. Prosjektet ble omtalt som spennende av informantene fra instituttet og resulterte i en fagbok om nyliberalismen. For de deltakende forskere var dette en ny erfaring ved at det var første gang hele instituttet var involvert i samme prosjekt på denne måten. Prosjektet ble satt i gang etter initiativ fra instituttet. På den ene side kan dette trolig ses som et eksempel på økt bruk av prosjektteam ved Institutt for statsvitenskap, hvilket kan oppfattes som et ledelsesinitiert redskap for økt forskningsproduksjon. Det kan imidlertid også oppfattes som et uttrykk for en slags tematisk styring av forskningsproduksjonen. Begge deler kan ses som uttrykk for en styrket ledelse ved organisasjonen på bekostning av forskernes autonomi. Ved å samle alle faglige ressurser omkring ett tema kan det tenkes at den faglige innretningen av instituttet over tid vil påvirkes. Initiativet kan i så fall ses som et element i innføring av de satsingsområdene forskerne selv mener de i liten grad berøres av. Disse elementene kan forstås som uttrykk for en sterkere strategisk ledelse enn forskerne selv oppfatter det som.

På tross av dette mulige initiativet viser materialet til at forskernes viktigste samarbeidspartnere ofte er å finne helt andre steder enn der de selv fysisk er, jf. forskningshotelldiskusjonen ovenfor. Én informant sier det slik: *”Jeg har ikke samarbeid med en eneste av mine kolleger blant de vitenskapelig ansatte ved eget institutt.”* Også på denne bakgrunnen kan det tenkes at prosjektteamorganisering er en lite relevant organiseringsmåte som hovedstruktur i et fysisk avgrenset vitenskapelig miljø, selv om den kan tenkes å ha stor betydning innenfor avgrensede, kortere perioder. Prosjekter er da også tidsavgrensede. Tenkningen knyttet til satsingsområder og samarbeidsprosjekter som del av en strategisk ledelse kan på denne bakgrunnen synes lite formålstjenlig og basert på et bilde av fagmiljøer som fysisk avgrensede enheter. I en viss forstand er de fysisk avgrensede, men de fleste vitenskapelige miljøer, både i Norge og ellers i verden, vil måtte avfinne seg med at forskerne må se utenfor egen institusjon dersom de vil samarbeide med de beste i verden. Samarbeid over landegrensener i forskningsøyemed er da også noe intervjumaterialet framhever som en naturlig del av forskningshverdagen.

Oppsummering og kobling til modellen

Hvilken sammenheng har så funnene i dette delkapitlet med McNays modell? Analysen har dreid seg om funn knyttet til kontroll med policy-utvikling og –implementering, målsettings-

arbeidet, organisering av arbeidet. Som en grunntone i hele delkapitlet har autonomi vært et gjennomgangstema. Funnene har antydning at ledelsens kontroll med disse sentrale områdene av organisasjonens virksomhet er svak. Forskerne oppfattes på dette området som autonome aktører, hvilket understrekes av introduksjonen av begrepet '*forskningshotell*'. Det strukturerende arbeidet for miljøene er i hovedsak tilsynelatende overlatt til forskerne selv. Likevel har analysen avdekket at samarbeidsprosjekter kan være tegn på en sterkere styring av både policy-utvikling og –implementering, organiseringsformer og ved det en styrking av ledelsen av miljøene. Funnene peker i retning av en organisasjon med klare trekk av Collegium ved at ledelsen er svak på policy- og målarbeidet og enhetene er organisert etter fagdisipliner. Tegnene til innføring av nye elementer i organiseringen samt en styrking av ledelsen i organisasjonen ved gjennomføring av fellesprosjekter kan tas som et tegn på at Bureaucracy-elementer er på vei inn i organisasjonen. Funnet av mulig dekopling finner støtte i institusjonell teori og kan ses som et Corporation-element ved at dette kan ses som en villet utvikling i organisasjonen. Beslutningen om dekopling vil i så fall trolig best kunne karakteriseres som politisk-taktisk, hvilket er et kjennetegn ved Corporation. Analysen er imidlertid ikke omfattende nok på dette punktet til at det kan konkluderes med at dekopling er til stede.

4.3 Demokrati og kollegialitet

Når informantene ble spurt om hvordan de ville beskrive ledelsesstilen i deres egen organisasjon, det vil si institutt og avdeling, var betegnelser som imøtekommende, inkluderende og konsensusøkende ord som ble brukt. Intervjumaterialet inneholder ingen beskrivelse av ledelsesstilen som kommanderende, autoritær eller liknende. Materialet gir et nokså ensartet bilde av ledelsesstilen ved de tre miljøene. Ut fra innholdet i intervjuene på dette punktet kan man ikke slutte seg til hvilket miljø det snakkes om, det kunne vært det samme. Av materialet kommer det også fram at faglig respekt oppfattes som viktig for lederens legitimitet. Dette forholdet støttes for øvrig av Haikola (1999:34).

Konsensus

Beslutningstaking har vært berørt *en passant* ovenfor under pkt. 4.2. Intervjumaterialet viser at det oppleves et behov for en viss konsensusorientering i beslutningsprosessene når viktige beslutninger som skal tas i organisasjonen. Konsensusorientering ble framhevet tydelig av materialet. En av informantene uttrykte det slik: "*Det er viktig å ha miljøene med seg, det er fagmiljøene som skal gjennomføre ting. Man tar ikke beslutninger på ledelsens vegne, det er på fagmiljøets vegne man gjør det. Derfor er det ganske grunnleggende at fagmiljøene selv er med på å utforme ting, for de skal selv gjennomføre det. Det er helt fundamentalt.*" I materi-

alet framkommer dette synet på konsensusorientering som et helt nødvendig og tilstedeværende trekk ved organisasjonsdemokratiet slik at begrepet 'konsensusorientering' og begrepet 'demokrati' på beslutningsområdet nærmest er for synonymer å regne. Beslutninger oppfattes som mindre legitime dersom de ikke først er gjennomdrøftet i kollegiet. Materialet gir inntrykk av at beslutninger som kommer til kort på demokrati/konsensusområdet, det vil si at de ikke har vært gjenstand for diskusjon, i mindre grad enn andre oppleves som bindende. Disse forholdene kan tenkes å henge sammen med den sterke kollegiale forankringen ledelsen har, og forventes å ha, og som kommer til uttrykk i sitatet over. Haikola (1999:47) finner for øvrig samme kollegiale forankring i sin studie.

Tross likhetstrekk på dette punktet, viser intervjumaterialet at det har skjedd til dels store endringer på området i løpet av de siste årene. Det henvises igjen til Kvalitetsreformen og innføring av nytt inntektssystem, to reformerende hendelser som har satt tydelige spor i UH-sektoren for øvrig og også her. I et antall henvisninger nevnes Kvalitetsreformen, men ofte omtales dette bare som den store reformen, eller det skinner på annet vis gjennom at ting var annerledes før, og underforstått at det gjelder før reformen.

Intervjumaterialet beskriver beslutningstakingen som konsensusorientert. Likevel understrekes det at det var enda mer konsensusorientert før. Konsensusorienteringen gjennomføres nå i praksis ved at man tar viktige spørsmål opp på allmøter og diskuterer saken der. Instituttets medlemmer får da mulighet til både å uttrykke sine holdninger til spørsmålet, samt gi utløp for eventuell frustrasjon. Tidligere var dette systemet mer utbygd med et rådssystem hvor saker ble tatt opp og i større grad enn nå avgjort endelig i rådene. Nå tas den formelle beslutningen av lederen i samråd med ledergruppa og med mer eller mindre tilslutning fra kollegiet i viktige saker. En informant beskrev situasjonen slik: *"For noen år siden var det slik at viktige beslutninger ble tatt i fagråd eller instituttråd. Nå er det klart at mye mer blir tatt i ledergruppa, som består av instituttleder og kontorsjefen pluss undervisnings- og forskningsleder ... Det er en slags daglig executive committee. Som så nå og da legger fram saker til godkjenning i styret. Så her har en en ledelse som nok minner mye mer om det en finner i forskningsinstitutt. Det her har sjølsagt vært en litt vanskelig omstilling for enkelte, for en føler at her har en mindre demokratisk kontroll med hva ledelsen gjør. Det legges fram for godkjenning heller enn å bli kanalisert fra demos inn til de valgte representanter. På den andre siden betyr det mer aktiv, daglig, nesten profesjonell ledelse. Noe som nå er en forut-*

setning. Før var et lederverv noe en kunne ha ved siden av andre ting, men nå er det et fulltidsverv. Det gir oss fleksibilitet og aktiv ledelse, men på bekostning av grasrot demokratiet.”

Uttalelsen kan karakteriseres som en nyansert beskrivelse av situasjonen med uttrykt erkjennelse av at det stilles større krav til ledelse nå enn for få år siden. Kravene oppfattes som store. Et sentralt element i uttalelsen er vektleggingen av at saker i mindre grad kommer nedenfra enn ovenfra i organisasjonen. Det kan i prinsippet synes å være stor forskjell på å få seg forelagt saker enn å selv foreslå. Dette har med kontroll over fastsetting av dagsorden å gjøre, og den som fastsetter dagsorden har gjerne et fastere grep om utviklingen. Nå ser dagsorden i større grad enn tidligere ut til å bli fastsatt av avdelings- og instituttledelsen, men foreleggelse av saker for allmøter må avgjort betraktes som inkluderende. En tilsynelatende mer effektiv ledelse framheves imidlertid som en god ting i intervju materialet, selv om ledelsens tilstedeværelse på forskningsområdet først og fremst omtales som fraværende (jf. ovenfor).

Studenter: partnere eller inntektskilde?

Et annet trekk som assosieres med det inkluderende kollegiet og med demokratiske prinsipper er hvordan studenter oppfattes i organisasjonen, det vil si hvilket syn som er det gjeldende i organisasjonen. Er organisasjonen åpen for noviser, eller er studentene et nødvendig, forstyrrende element i forskningshverdagen. McNays modell opererer med fire kategoriseringer av studenter. Disse ble lest opp som stikkord for informantene som en konkretisering av hva spørsmålet dreide seg om. Ett begrep ble kontant avvist i materialet, og det var kunde- begrepet. Avvisningen var tydelig og ble av en informant formulert slik: *”Kundebegrepet er jeg ikke noe glad i, det er tull, det har ingenting i akademia å gjøre.”* Informanten fortsatte: *”Men kommende akademikere, absolutt, de beste.”* Kundebegrepet er trolig et begrep som oppfattes som svært fjernt fra akademias tradisjonelle verdier. Alle de tre andre begrepene ble vurdert og omtalt som mulige beskrivelser av instituttens og avdelingens syn på studenter, men kommende akademikere var det synet som fikk tydeligst støtte i materialet.

På den andre siden viser materialet at statistikk-begrepet og synet på studenter som ressursenheter ville komme til anvendelse i situasjoner med sviktende rekruttering til et fag, hvilket vil bety lavere inntjening og mindre lønnsomhet i studiet. Disse informasjonene kan trolig tas som et tydelig tegn på at også disse beskrivelsene er fasetter i institusjonenes oppfatning av studenter. Dette kan oppfattes som rimelig, man kan ikke se bort fra inntjening i dagens akademia. Uten et minimum av studenter vil ethvert fag være et underskuddsforetak som vil

måtte finansieres av andre kilder. Dette henger sammen med inntektssystemet i UH-sektoren, som kritiseres blant annet for nettopp manglende hensyntaken til småfagene i universitetenes og høgskolenes samlede fagportefølje.

I forbindelse med dette spørsmålet ble det også vist til utviklingen i de akademiske gradene som har skjedd de seneste årene, og den betydningen dette har hatt for miljøenes syn på studentene. Det ble siktet til innføringen av bachelor- og mastergradene, som ble innført med Kvalitetsreformen. Det ble framholdt at tidligere, da man hadde det gamle hovedfagsystemet, ble studentene på dette nivået i større grad sett på som kommende akademikere og partnere i søken etter kunnskap enn mastergradsstudentene gjør i dag. Likevel er mastergradsstudentene beskrevet i intervjumaterialet som i hovedsak kommende akademikere, mens bachelorstudenter i større grad ses på som en mellomting mellom kommende akademikere og statistikk. Hovedfagoppgaven ble framholdt som et vesentlig større, selvstendig forskningsarbeid enn mastergradsoppgaven, hvilket ga den en annen status. Hovedfaget ble omtalt som en grunnleggende forskeropplæring, mens denne delen av utdanningen nå ligger til doktorgrads-utdanningen.

Det er ikke tvil om at hovedfaget var større enn mastergraden i omfang. Mastergradsoppgaven er imidlertid også et selvstendig forskningsarbeid, om enn av et noe mindre omfang. I kombinasjon med at flere fag har fått en tydeligere modulisering (oppdeling i mindre, selvstendige bolker), har elementet av selvstendighet også trolig blitt mindre. Likevel stilles de samme krav til metodeanvendelse i den nye graden som i den gamle. Man kan undres på om synet på mastergradsstudentene kan ha sammenheng med andre faktorer enn utelukkende de rent faglige. Motstanden mot Kvalitetsreformen kan tenkes å ha ført til en negativ holdning til de nye gradene. Det samme kan muligens andre forhold knyttet til reformen, som for eksempel et betydelig større innslag av gruppeundervisning og tettere oppfølging av studenten, kort sagt: mer skole. Det kan kanskje også henge sammen med at samtlige informanter ble utdannet i en tid da mastergraden ikke eksisterte i Norge. Men disse begrunnelsene finnes det ingen holdepunkter for i intervjumaterialet. Man kan imidlertid merke seg at de beste studentene på mastergradsnivået nå vurderes som både kommende akademikere og partnere i kunnskapssøken.

Oppsummering og kobling til modellen

I dette delkapitlet har fokus ligget på beslutningsaktivitet, ledelse og holdning til studentene. I modellen til McNay er dette elementer som skiller de ulike idealtypene ytterligere fra hveran-

dre. Det demokratiske ved organisasjonen har vært senter for mye av analysen, dette er vektlagt betydelig i materialet og ses som synonymt med 'konsensusorientering.' Begrepene og verdiene skattes høyt i materialet. Det uttrykkes bekymring for svekkelse av disse verdiene, noe materialet underbygger. Men det kollegiale preget er tydelig i materialet. Så langt innebærer dette tydelige elementer fra Collegium, mens svekkelsen av de nevnte verdiene kan oppfattes som en bevegelse i retning av Bureaucracy. Når det gjelder synet på studentene er bildet sammensatt. De betraktes som fremtidige kolleger og partnere i kunnskapssøken så lenge økonomien er god, men når studier får få studenter, blir fokus rettet mot økonomi og ressursenheter. Dette kan oppfattes som elementer av Collegium og Enterprise, så lenge man har råd, deretter en forventet endring til Bureaucracy/Corporation-type når man må tenke mer på inntektssiden av regnskapet.

4.4 Internasjonalisering

Internasjonalisering er et begrep som brukes på mange måter. Innenfor høyere utdanning kan det bety utveksling av studenter og ansatte mellom land, det kan bety at studier tilbys på engelsk og det kan bety faglig samarbeid og informasjonsutveksling over landegrensene. Begrepet er mye anvendt men ikke tydelig definert, så flere meningsinnhold finnes ganske sikkert. Her skal den siste betydningen legges til grunn: det handler om faglig samarbeid over landegrenser. For hvordan kan en forsker i Norge, eller hvor som helst ellers, vite at hans forskning holder tilstrekkelig nivå i forhold til forskere ellers i verden?

Vitenskapelige standarder

Vitenskapelige standarder viser til hva som kreves for at forskningsaktiviteten skal holde tilstrekkelig faglig nivå. Det kan gjelde den vitenskapelige metoden som benyttes, hvordan kilder brukes, hvilke slutninger man trekker på hvilket grunnlag osv. Det kan tenkes en rekke måter å fastsette hvilken standard arbeidet i et miljø skal ha. Én slik metode er å basere seg på markedsrett, det vil si at standarden er nådd hvis kundene finner den tilstrekkelig god til å kjøpe forskningsresultatene. En annen metode er å koble standardfastsettelsen til organisasjonens egne planer og målsetninger. Dersom man gjennomfører den forskningsaktiviteten man skal, er det godt nok, om man setter det på spissen. En tredje variant er knyttet til standarder gitt av eksterne kontrollorganer. Man kunne tenke seg at et kontrollorgan fastsatte regler for hvilken kvalitet forskningen skulle ha. En fjerde metode er at det internasjonale fagmiljøet fastsetter standarden for forskningsaktiviteten gjennom tilbakemeldinger. De ulike metodene er hentet fra McNays modell, jf. pkt. 2.3.

Markedsmakt er i liten grad omtalt av informantene som standardfastsettende system. Det er et begrep som har beslektede konnotasjoner med kundebegrepet ovenfor. Men på en måte kan markedsmakt sies å være en side ved den relativt utstrakte bruken av siteringsindekser som forskerne og institusjonene i UH-sektoren bruker til å overvåke sin egen og andres virksomhet. Hvor ofte en professors produksjon siteres, viser hvor stor ”impact” hans forskning har. Impact er et begrep som benyttes i det norske bibliometrimiljøet, hvor NIFU-STEP, som det er vist til tidligere i denne framstillingen, er en sentral aktør. Hvis man godtar at impact kan ses som et mål for markedsmakt, viser intervjumaterialet at de tre miljøene har elementer som kan beskrives som dette. Intervjumaterialet synes imidlertid å være lite oppmerksom på dette og som jeg kommer tilbake til nedenfor, kan det tenkes markedsmakt er mer utbredt som mekanisme enn det kan se ut for så langt.

NOKUT (Norsk organ for kvalitet i utdanningen) fastsetter standarder for forskningsmiljøer på det viset at en bestemt andel av den vitenskapelig tilsatte staben skal ha kompetanse på et visst nivå for at miljøet skal kunne tilby utdanning på et visst nivå. Dette gjelder for mastergrads- og doktorgradsutdanninger. Man kan altså ikke etablere en mastergradsutdanning uten at en bestemt andel av lærerne har professorkompetanse. Dette gjelder utdanningssiden, men et særkjenne ved høyere utdanning er nettopp at undervisningen er forskningsbasert (som tidligere nevnt). På forskningssiden har man internasjonale avtaler som regulerer hva som kan karakteriseres som forskning og ikke. Jeg viste ovenfor under pkt. 2.1 til Frascati-manualens definisjoner av hva forsknings- og utviklingsarbeid er. Dette er en reell standardfastsettelse som alle forskere i Norge og OECD forholder seg til. Standardene er imidlertid å oppfatte som minimumskrav, en list man må komme over som forsker. Dersom et direktorat eller en liknende institusjon hadde som oppgave å sjekke at norsk forskning oppfylte Frascati-manualens bestemmelser, og institusjonene forholdt seg til dette organet, kunne dette oppfattes som vektlegging av eksterne kontrollorganer ved standardfastsettelse for vitenskapelig arbeid. Det er imidlertid ingen formell kontroll på dette punktet knyttet opp mot noe organ i Norge. Det finnes heller ikke noe i intervjumaterialet som antyder at det eksisterer noe liknende som de forholder seg til.

Intervjumaterialet viser imidlertid til det internasjonale fagmiljøet som det som fastsetter standardene. Intervjumaterialet viser til at egne nettverk med forskere i andre land er svært viktig i denne sammenhengen. Måten standardene settes på er i hovedsak gjennom fagfellevurderinger ved publisering. Dette beskrives som et velfungerende system hvor forfatteren av en artik-

kel eller en bok får tilbakemeldinger på arbeidet sitt forut for publisering. En annen måte er ved tilbakemeldinger på innlegg på internasjonale fagkonferanser, som forskere forventes å delta på med jevne mellomrom. For mange er konferansedeltakelsens mål nettopp det å få tilbakemelding på eget arbeid, samt å holde seg oppdatert og gi tilbakemelding på andres arbeid. Dersom arbeidet ikke når opp til forventet standard, vil dette på ulike vis komme til uttrykk på disse arenaene.

Evaluering er nært knyttet til faglige standarder. Av de tre miljøene var det kun statsvitenskap som i løpet av de seneste årene hadde gjennomgått en organisert og presumptivt grundig evaluering. I intervjumaterialet ble evaluering oppfattet som en form for kontinuerlig virksomhet som gjennomføres uformelt som ledd i ledelse og styring av virksomheten. Dette gjaldt hele materialet, selv om begrepet evaluering strengt tatt forutsetter en noe mer strukturert prosess enn en løpende sjekk av ansattes virksomhet. Intervjumaterialet tyder på at det ikke oppleves noe stort skille mellom den standardfastsettelsen som gjøres gjennom de internasjonale fagfellellevurderingsmekanismene og den løpende evalueringen. Tvert imot gir materialet inntrykk av at disse to elementene oppleves som to sider av samme sak. Det er også de samme vurderingsmekanismene som framheves i miljøene som evalueringskriterier som de som framheves som standardfastsettende, i hovedsak tellekantsystemet, dvs. publiseringer, hvilke tidsskrifter det er publisert i, siteringsindekser og sammenligning med andre institutter og institusjoner. Alle disse målene oppfattes i miljøene som uttrykk for kvalitet. Det gis i intervjumaterialet uttrykk for at dette ikke anses som fullgode kvalitetsmål, men at de til sammen representerer den beste operasjonaliseringen av begrepet man for tiden har innen forskningsvirksomheten.

Det er interessant, men neppe noen overraskelse, at det benyttes flere ulike vurderingsmål for å evaluere virksomheten. Fagfellellevurderingen er diskutert ovenfor kan også ses som et internasjonaliseringselement i virksomheten. Siteringsindekser kan ses som et uttrykk for impact, som tidligere nevnt, og kan dermed ses som et uttrykk for markedsmakt. I tillegg kan både publiseringindekser, siteringsindekser og kanskje særlig sammenlignende bruk av disse dataene oppfattes som såkalte performance-indikatorer og et slags benchmarking-system. Likevel vektlegges det internasjonale fagmiljøet svært sterkt i materialet, og dette kriteriet oppfattes etter en helhetsvurdering som det sterkeste enkeltelementet i evalueringsarbeidet.

Internasjonaliseringen kan imidlertid også tenkes å ha fellestrekk med markedsmakttenkningen som kan ligge i bruken av siteringsindekser m.v. Det kan hevdes at en forskers forskningsresultater kan betraktes som en vare som skal ut i et marked. Markedet synes i økende grad å være internasjonalt. På det viset kan internasjonal publisering ses på som ikke bare en kvalitetsindikator, en kvalitet som fastsettes gjennom fagfelle vurderingene forut for publiseringen. Internasjonalisering kan også ses som et uttrykk for markedspekt: dersom en institusjon har stor andel internasjonal publisering innenfor sine fagfelt, har den stor markedspekt i disse delmarkedene. Dette innebærer at den er gitt anledning til å spre sin fortolkning av fagområdet, en slags "idé-imperialisme" om man setter det på spissen, institusjonens fagfolk siteres ofte, institusjonen oppnår økt faglig betydning og prestisje og muligheter for økt inntjening gjennom eksternt finansierte forskningsoppdrag. Betydningen av det internasjonale forskersamfunnet kan på bakgrunn av intervju materialet vanskelig overdrives på dette punktet, men mekanismene som ligger i det synes å være sammensatt og kanskje ikke fullt ut erkjent. I hvert fall ikke uttalt i intervju sammenheng. Vi kan gjerne etablere forskergrupper og øke samarbeid i prosjektgrupper internt ved de nasjonale universitetene, men sett i lys av diskusjonen ovenfor synes det klart at over et visst nivå kan man vanskelig greie seg som forsker uten et velfungerende internasjonalt fagmiljø.

Oppsummering og kobling til modellen

I dette avsnittet har flere temaer vært diskutert som alle kan kobles til McNays modell. Temaene er fastsetting av vitenskapelige standarder, evalueringer og markedspekt. Et tydelig funn i denne delen av analysen er at det internasjonale fagmiljøets betydning er svært stor. Dette gjelder særlig ved fastsetting av vitenskapelige standarder, men evalueringer oppfattes som en annen side av samme sak og baserer seg på de samme målemetodene. Dette er publiseringsstatistikk, siteringsindekser m.m. I disse målemetodene er fagfelle vurdering en viktig del av kvalitetssikringsarbeidet forut for publisering. I modellen er dette mekanismer som i første rekke knyttes til Collegium. Også markedspekt synes å være et element i standardfastsettelsen. Den er koblet til det internasjonale fagmiljøet og de samme mekanismene, men ulike deler av statistikkene vektlegges tydeligere, i sær siteringsindekser som uttrykk for impact. Markedspekt som standardfastsettelsesmekanisme er et trekk ved Enterprise i modellen. Siteringsindeksene og bruken av dem, sammen med øvrige bibliometriske mål, kan også tolkes som performance-indikatorer og systemer for benchmarking, hvilket er et kjennetegn ved Corporation. En standardfastsettelsesmekanisme jeg ikke finner spor av i materialet, og som kjennetegner Bureaucracy, er fastsetting gjennom kontrollorganer. På de områdene

som er diskutert i delkapitlet synes altså trekk ved tre av idealtypene å være representert, dog i ulikt omfang.

4.5 Vitenskapelig produktivitet

Vitenskapelig produktivitet er avhengig av rammebetingelser. Økonomi, men fremfor alt tid, framholdes i intervjumaterialet som de viktigste begrensende faktorene for professorenes vitenskapelige produktivitet. I tillegg legges det vekt på tilrettelegging og fravær av andre oppgaver, som jeg kommer tilbake til nedenfor.

Administrasjon som begrensning

Administrasjonen oppleves i noen sammenhenger som et hinder forskeren må over på vei mot forskningsprosjekter og –resultater. I den grad makt samles hos enkeltpersoner i administrasjonen, ville det kunne representere mulige begrensninger på forskningsaktiviteten, men også muligheter. Det vises i intervjumaterialet til at man lærer seg å kjenne enkeltpersoner og at enkelte er mer regelorienterte og mindre løsningsorienterte enn andre. Universitetet framheves som *”et veldig byråkratisk system,”* særlig på økonomisiden, og det vises til lange formelle beslutningslinjer ved overføring av midler til utenlandske samarbeidspartnere eller i eksternt-finansierte forskningsprosjekter. Problemet som ble fokusert var i første rekke tiden det tar og at pengeoverføringsprosedyrene oppleves som svært lite fleksible og effektive, til dels på grunn av forholdet mellom lokal og sentral administrasjon ved universitetet, og dette ble framstilt som en kilde til frustrasjon for forskeren. Informanten uttrykte dette slik: *”Det er mange ledd her, fra prosjektleder til faktisk utbetaling. Og det virker avvæpnende eller handlingslammende på den som driver fram prosjektet, og det er veldig vanskelig for en prosjektleder å skjønne systemet eller få innsikt i sin egen prosjektkonto, hva som har gått ut, hva som har kommet inn, forstå hva de ulike postene betyr, og så videre. Så enkelte ganger føles dette universitetsbyråkratiet i sine ulike ledd mer handlingslammende enn mulighets-skapende.”* I denne sammenheng ble det vist til at personlige relasjoner til økonomimedarbeidere var av stor betydning, men at dette kunne føre til at det kunne oppleves som litt tilfeldig hvor effektivt eller tungvint forskerarbeidet ble. Denne oppfatningen finner støtte i det øvrige intervjumaterialet, men ble presentert både som en personlig erfaring og et forhold informanten kjente også fra kolleger. Informanten uttrykte det slik: *”Hvis du har et greit forhold til de økonomiansvarlige, kan det bety veldig mye. På den andre siden, hvis du har en som er veldig opptatt av å være lojal mot regelverket og ikke er så forferdelig effektiv eller kompetent sjøl, kan det være et mareritt å drive med eksternt finansierte prosjekt ved universitetet. Det er noe jeg har hørt mange sagt.”*

Økonomiregelverket i UH-sektoren har de seneste årene fått økt oppmerksomhet og praksis for utbetaling av midler har blitt skjerpet. Dette henger sammen med en friere økonomisk stilling for institusjonene, kombinert med sterkere krav til rapportering, en økt oppmerksomhet knyttet til regnskapsrapportering og også riksrevisjonens økte interesse for sektoren. At dette oppleves som hemmende kan ikke være noen overraskelse for noen, men det kan trolig ses som et resultat av økt regelstyring av sektoren, hvilket på ett vis kan virke som et paradoks gitt den økonomiske fristillingen av institusjonene man har sett de seneste årene. Det kan imidlertid ikke, på bakgrunn av materialet, hevdes at administrasjonen har tiltatt seg uforholdsmessig stor makt i organisasjonene. Forholdene som tas opp her gjelder for økonomi-området, og selv om dette er en svært viktig del av organisasjonen for forskningsaktiviteten, står ikke økonomiske disposisjoner for mer enn utnyttelse av det rammeverket som regulerer aktiviteten, og som er vedtatt i andre prosesser. Forholdet ville kunne beskrives som vesentlig mer alvorlig dersom en maktkonsentrasjon på administrativ side gjaldt fordeling av forskningstid, styrking av enkeltmiljøer eller annen rammeregulerende virksomhet. Men at det er uheldig at en ting som betaling av regninger kan oppleves så vanskelig som det uttrykkes her, kan i seg selv ses som et uttrykk for at organiseringen av virksomheten på dette punktet trolig har utviklingspotensial.

En annen interessant uttalelse som kom fram i samme intervju gjaldt kontorsjefene, som ble beskrevet som nøkkelpersoner i organisasjonens forskningsvirksomhet. Informanten uttrykte seg slik: *”Noen kontorsjefer er imøtekommende og positive og opptatt av å sjå regelverket som en mulighetsstruktur, mens andre er mer usikre eller av andre grunner regeltro, og den sistnevnte kategorien kan skape en del frustrasjon.”* Dette kan potensielt tenkes å være et alvorligere uttrykk for maktkonsentrasjon enn det som er sagt over om økonomisiden. En ledende byråkrat med stor myndighet kan tenkes å ha stor påvirkningskraft i forhold til organisasjonens forskningsaktivitet. Dette kan tenkes å arte seg på flere måter, men det informanten implisitt viste til, var fordeling av forskningsressurser, enten som tid eller penger. Intervjumaterialet viser imidlertid ikke til at dette oppleves som noe problem, den aktuelle informanten ga heller ikke uttrykk for at dette er noen aktuell problemstilling ved eget institutt. Det kommer heller ikke fram at det virker veldig styrende på aktiviteten, men derimot at det kan skape frustrasjon. Antakelig vil en administrativ leder kunne skape frustrasjon hos vitenskapelig tilsatte uansett hvor stor reell makt vedkommende har over forskningsaktiviteten. Forskere og administratorer har ulike roller og oppgaver, og forståelsen for den andre gruppen ansattes situasjon og ønsker er antakelig ikke fullstendig til enhver tid. Det kan være

rimelig å anta at frustrasjoner over administratorer er relativt hyppig forekommende blant det vitenskapelig ansatte personalet, på samme måte som det vil være rimelig å anta at frustrasjon over forskerne vil være relativt hyppig forekommende blant det administrative personalet, av samme grunn.

Men dette må kunne betraktes som et sidespor. Intervjumaterialet oppgir at slik konsentrasjon av makt overhodet ikke er noe problem for forskningsaktiviteten. Det er ganske sterkt. Dette til tross for at forskerne har et annet utgangspunkt enn administrasjonen i forhold til retningslinjer for økonomistyring, andre behov knyttet til prosjektorganisering og forskningsfinansiering m.v. Gitt disse ulike behovene ville man kunne vente at terskelen for at forskerne skulle klage på administrasjonen på dette punktet skulle være lav. Når intervjumaterialet knapt viser misnøye på dette punktet, kan det være liten grunn til å tro at dette er noe problem eller at maktkonsentrasjonen er betydelig. Tvert i mot beskrives administrasjonen innen forskningsområdet som fjern, administrasjonen oppleves som organisatorisk innrettet mot undervisningsoppgavene, som jeg har vist ovenfor.

Mer organisering?

Administrasjonens rolle innen forskningsområdet ventes imidlertid å øke i tiden framover. Intervjumaterialet kan oppfattes som uttrykk for et ønske om *mer* administrasjon på forskningsområdet. Men det har aldri vært produsert mer forskning i verden enn i dag og Norge har om lag den samme andelen av verdensproduksjonen som tidligere. Og det med en administrasjon som er lite involvert i forskningsaktiviteten. Enkelte funn i denne undersøkelsen tyder på at også ledelsen ikke er spesielt tydelig på dette området heller. Er det da slik at organisering av denne virksomheten har noen betydning, og hva er det i så fall som virker fremmende på forskningsproduksjon?

Litteraturen som omhandler organisering av vitenskapelig virksomhet er omfangsrik. Det gis en rekke oppskrifter på hva som er viktig, hvordan man skal gå fram og hvilke forhold knyttet til organiseringen som gir de beste resultatene. Men oppskriftene spriker. Det synes ikke å være noe enkelt svar på noen av spørsmålene. Likevel er dette sentrale spørsmål for enhver ledelse av forskningsaktivitet.

Igjen er det ett begrep som fremheves i intervjumaterialet: Autonomi for den enkelte forsker. Én gir uttrykk for at "*autonomi er enormt viktig,*" og dette synet er rådende i materialet. Alle

vil vi ha frihet til å gjøre som vi vil. Nettopp autonomien kan hevdes å være en av årsakene til at det gjennom en årrekke angivelig ble produsert mindre forskning enn man skulle kunne forvente i en rekke miljøer i norske høyere utdanningsinstitusjoner. Tidligere kunne man fra enkelte hold høre forskningsstillinger omtalt som godt betalte deltidsstillinger. I materialet ble det hevdet at det selv i dag ville være fullt mulig å ha et meget behagelig og rolig yrkesliv ved forskningsinstitusjoner i Norge dersom man ønsket. For mye autonomi vil derfor på ett vis kunne betraktes som uheldig i vitenskapelige miljøer.

På den andre siden kan forskningsaktivitet hevdes å ha visse særtrekk som gjør at nettopp utstrakt autonomi er avgjørende for oppnåelse av resultater. Både før og nå kan lavere forskningsproduksjon enn ønsket tenkes å skyldes andre forhold enn forskernes autonomi.

Organisering eller tilgang på forskningsmidler, for eksempel. Videre kan forskning sies å inneholde et betydelig element av kreativitet, jf. definisjon av FoU i Frascati-manualen under pkt. 2.1. En av informantene sa at *”Kreativiteten er vanskelig å organisere. Og den er det viktigste.”* Hvis man godtar dette utsagnet, vil en del av argumentene for sterkere styring av forskningsaktiviteten kunne svekkes. Autonomi som vesentlig element i en organisasjon kan på ett vis ses som ”ikke-organisasjon” og dermed implisitt som fravær av ledelse. I så fall vil andre forhold enn organiseringen av forskningsmiljøene kunne være avgjørende.

Intervjumaterialet antydnet nettopp dette ved å framheve at de elementene som best forklarer produktivitet i forskningsmiljøer rett og slett er forhold som hadde med enkeltindividenes personlige egenskaper å gjøre: Rekruttering av personer som har den nødvendige kompetansen (det vil si doktorgrad), som er villige til å gjøre den innsatsen som kreves, som bidrar til et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, som har gode samarbeidsevner og som tåler motgang. Disse elementene kan vanskelig sies å være unike for forskningsmiljøer, dette må kunne ses som vesentlige momenter ved rekrutterings til alle arbeidsfellesskap, både de innrettet mot forskning og andre. Likevel synes det relevant, særlig hvis man legger til grunn at forskningsaktivitet i stor grad er basert på kreative prosesser og en arbeidsmengde som oppleves som svært stor. En informant uttrykte dette slik: *”Jobber du som forsker, så legger du inn vanvittig mange timer som du ikke får betalt for, og får mye pepper og masse motbakker. Da er det viktig å ha et godt sosialt miljø rundt deg.”*

Av momenter mer direkte knyttet til organisering, var det et annet element som ble sterkt poengtert i materialet, nemlig organisering av *undervisningstiden*. Materialet viser at det etter

professorenes oppfatning er mye å hente på å organisere dette arbeidet slik at undervisningen ble konsentrert i perioder, for slik å frigjøre *sammenhengende tid til forskningsaktivitet*. Som jeg har nevnt flere ganger, kan forskning sies å ha visse særtrekk som blant annet synes å forutsette sammenhengende perioder til arbeidet i større grad enn en del andre arbeidsoppgaver. Ofte kan det være relativt komplekse tankerekker og resonnementer som skal forbindes logisk med hverandre. Hvis arbeidet brytes opp i mindre tidsenheter vil svært mye av tiden måtte gå til å rekapitulere tidligere resonnementer for å holde fast på den logiske sammenhengen. En informant uttrykte *"Vi ... har organisert undervisningen i tidsbolker for å frigjøre sammenhengende tid til forskningstid. Ikke mellom halv tre og kvart på fem og sånn. ... Det er viktig at hverdagen blir systematisert på en god måte. For sammenhengende tid er et problem. Det er veldig viktig. Selv om det er for kortere perioder, så er det bedre enn oppflisete dager. Tid er den knappeste ressursen som fins"*. En annen sa om samme forhold at: *"De miljøene som er flinke og får det til, vil ha et klart pre."* Produktivitet innenfor det ene arbeidsfeltet, forskning, ser i dette perspektivet ut til å være, i det minste til dels, avhengig av organisering av et annet arbeidsfelt, undervisning.

Intervjumaterialet viser også en sammenheng mellom organisering innenfor forskningsområdet med å organisere forskningsarbeidet i grupper. En informant konkretiserte dette: *"Man må ha en kombinasjon av generasjoner og mellom interne og eksterne. Ikke for store grupper, tre til fem personer, og hvis det blir satt ordentlig i system og har en organisert prosess, så tror jeg det er avgjørende for forbedring. ... Det kommer mer og mer."* En annen sa: *"Man må gjøre noen grep, det er noen synergier man ikke får ut om man ikke fører folk sammen, legger til rette for at folk samarbeider, for eksempel."* Disse og andre uttalelser i forskningsmaterialet kan tolkes som at det oppleves et behov for organisering som tilrettelegging innenfor forskningsområdet. Men det kan ikke finnes uttalt grunnlag i materialet for et ønske om å innføre mer styring av forskningsaktiviteten på noe område.

Styring kan imidlertid ses som en side ved et annet vesentlig trekk ved organisering som kommer til uttrykk i intervjumaterialet. Tellekantregimet, som det har vært knyttet varierende grad av entusiasme til i akademiske så vel som i administrative kretser, synes å øke produktiviteten i forskningsmiljøer. Dette oppfattes å være en akseptert kjensgjerning i de undersøkte forskermiljøene. *"Vi ser at produktiviteten øker med tellekanter osv.,"* sier en professor, *"men det er begrenset hvor mye som kan oppnås med slike primadonnaer."* Uttalelsen kan tolkes som en støtte til rapporteringsregimet som er etablert i UH-sektoren. Henvisningen til primadonnaer

ble gitt i humoristisk mening, men med et snev av selvironi på egne og kollegenes vegne. Det kan ses som et nokså strikt regime å arbeide i: Virksomheten forventer at den enkelte skal være ”best” på sitt fagfelt og samtidig bli målt og veid og sammenlignet med sine kolleger ved egen arbeidsplass og ved andre institusjoner. Dette kan sies å innebære en ganske tydelig styring av aktiviteten, særlig på produktivitet. På den andre siden kan det tenkes at oppgaver som *ikke* måles gjennom dette systemet blir prioritert ned. Kan hende er forskningsformidling og deltakelse i den offentlige debatten, som tradisjonelt er vurdert som viktige oppgaver for forskningsmiljøene i Norge, gitt mindre oppmerksomhet enn disse oppgavene ellers ville ha fått, som følge av fokuset på publisering m.v. Intervjumaterialet tyder her på at organisering av forskningsaktivitet i begrenset grad, men dog på enkelte områder, kan ha positive effekter på forskningsproduksjonen. Det er imidlertid interessant at dette er et område hvor ledelsen ved fagmiljøene, det vil si institutter og avdeling, ikke selv styrer. Rett nok forlanger ledelsen at publiseringer skal rapporteres m.v., men selve systemet er etablert av institusjonseieren, departementet. På den andre siden kan det hende at nettopp den gruppen av forskere som denne undersøkelsen konsentrerer seg om kan ha en egeninteresse i å rapportere og at systemet på enkelte områder fungerer til deres fordel. Jeg vil komme tilbake til dette nedenfor.

Intervjumaterialet ser ut til å slå fast at ikke bare er det enkelte trekk ved organisering av forskningsmiljøer som påvirker produktivitet, det viser også til at organisering og ledelse faktisk har betydning for vitenskapelig produktivitet. Dette er ingen selvfølge. Vektleggingen av den enkelte forskerens autonomi er som vi så ovenfor meget sterk. Uttalelser hentet fra intervjuene varierte på dette punktet fra *”Den kan være veldig stor”* til *”Noen betydning har det”*. Svarene ga inntrykk av at organisering av virksomheten stort sett kunne betraktes som et gode dersom det la til rette for den enkelte forskerens frihet til å organisere seg selv. Så lenge den enkeltes autonomi ble sikret gjennom organisering av virksomheten, var organisering bare bra. På ett vis synes det som den strukturelle styringen av virksomheten gjennom det som omtales som tellekantsystemet, fungerer godt og for en stor grad er akseptert av professorene. Materialet kan ikke tolkes som at man ser det som noen direkte begrensning av egen autonomi. Men endringer i dagens ordning i retning av mindre frihet ønsker man ikke.

Det kan være flere grunner til denne tilfredsheten med tingenes tilstand. For det første intervjuet jeg professorer tilknyttet tre av landets mest produktive forskningsmiljøer. Dette er noen av ”kanonene” i norsk forskningsverden, personer som hevder seg godt både nasjonalt og internasjonalt. De vil trolig ligge i toppsjiktet av enhver statistikk alle sammen, og da kan man

tenke seg at det er liten grunn til å klage på systemet. Et utvalg informanter som *med hensikt* er lite representativt for hele forsknings-Norge vil ikke gi informasjon som er representativ for hele forsknings-Norge. Men det er da heller ikke formålet her. For det andre ses gjerne autonomi som et gode, og det er ikke rimelig å vente at noen skal være spesielt positiv til innskrenkninger i dette godet, særlig ikke når godet oppfattes som en vesentlig positiv ramme-faktor for et produktivt liv som forsker. For det tredje kan det hevdes det er et menneskelig trekk å være mer stemt for opprettholdelse av status quo enn av endring. Til tross for at vi gjerne gir uttrykk for det motsatte.

Roller

Et siste funn som skal presenteres her er knyttet til den enkeltes rolle i organisasjonen og forståelsen av den. For å belyse dette skal jeg hente inn igjen et sitat jeg har brukt tidligere i tilknytning til diskusjonen om organisering av arbeidet i grupper: *"Vi ... har organisert undervisningen i tidsbolker for å frigjøre sammenhengende tid til forskningstid. Ikke mellom halv tre og kvart på fem og sånn. ... Det er viktig at hverdagen blir systematisert på en god måte. For sammenhengende tid er et problem. Det er veldig viktig. Selv om det er for kortere perioder, så er det bedre enn oppflisede dager. Tid er den knappeste ressursen som fins".* En annen sa om samme forhold at: *"De miljøene som er flinke og får det til, vil ha et klart pre."*

Intervjumaterialet viste her til konkrete endringer organisasjonene hadde innført for å legge til rette for sammenhengende forskningstid. Dette ble oppfattet som en svært viktig endring ut fra et forskningsperspektiv for å øke forskningsproduksjonen. Når materialet viser til 'vi' og 'miljøene', mener de i denne sammenheng både ledelsen og seg selv. Informantene snakker ikke om ledelse og sjefer, de snakker om miljøer. Miljøene omfatter også dem selv, med ulike roller som ikke defineres eksplisitt. Intervjumaterialet kan med rimelighet tolkes dit hen at professorene som omfattes av materialet oppfatter seg som en del av ledelsen av virksomheten, samtidig som de opplever seg som representanter for "grasrota" i organisasjonen, de som står for de tunge løftene og som får alle de vanskelige oppgavene. Dette er en interessant rollefortolkning. På den ene siden verdsettes autonomien som ligger i stillingen og de ledende rollene som innehas i ulike sammenhenger. Samtidig kommer en tilsynelatende meget sterk korpsånd og kollegial solidaritet til uttrykk. Denne dikotomien kan oppfattes som å ha en tydelig likhet med den todelte lojalitetsforankringen akademiske ledere kan oppleve. Ifølge Haikolas studie (1999) har akademiske ledere (her valgte ledere) forankring både oppover til ledelsen og nedover til kollegiet. Det Haikola imidlertid slår tydelig fast, er at forankringen til

kollegiet i praksis er mye sterkere enn forankringen oppover (ibid.:47). Dette er også inntrykket av professorenes miljøforankring i de undersøkte miljøene.

Oppsummering og kobling til modellen

Temaene for dette delkapitlet har vært administrasjonens makt som begrensende faktor, hvilke elementer som er viktige i organisering og ledelse av et forskningsmiljø og hvorvidt organisering og ledelse av miljøene har noen betydning på forskningsområdet. I tillegg ble roller og rolleforståelse diskutert. Alle elementene kan knyttes til modellen til McNay. Det ble ikke funnet tegn på at administrasjonen i vesentlig grad er preget av maktkonsentrasjon på forskningsområdet. Dette ville i så fall ha vært et tegn på at idealtypen Bureaucracy har fått innpass i organisasjonen på dette punktet. Under diskusjonen av både viktige elementer i organisering og ledelse av forskningsmiljøet og hvorvidt dette har betydning, er autonomi igjen et sentralt tema. Men også elementer knyttet til arbeidsmetoder som teamorganisering var sentrale. Underveis kom det fram at miljøene egentlig var ganske fornøyd med det som har vært omtalt som tellekantsystemet. Dette elementet kan ses som et uttrykk for at elementer av idealmodellen Corporation og Enterprise, som kom fram i sammenfatningen av pkt. 4.4. Den dikotome rolleforståelsen materialet uttrykker representerer et interessant funn. Det støttes også av annen forskning. Funnet kan ses som et uttrykk for Collegium ved at det kan ses som uttrykk både for den autonomi og den egalitære holdningen til kollegiet som kan sies å prege denne idealtypen.

4.6 Avslutning

I drøftingen ovenfor har jeg gjort rede for funn i intervjumaterialet, analysert meningsinnholdet og diskutert ulike tolkninger av materialet. I det følgende kapitlet skal jeg trekke konklusjoner av analysen og besvare problemstillingene.

5 Avslutning og konklusjoner

5.1 Problemstillinger

Hva har undersøkelsen ført fram til? Utgangspunktet for denne undersøkelsen var de store endringene som universitets- og høgskolesektoren internasjonalt har gjennomgått de siste tiårene. Endrede rammebetingelser med masseutdanning og skjerpede krav fra samfunnet rundt, har gitt institusjonene endrede vilkår og nye utfordringer knyttet til blant annet forskningsproduksjon. I den sammenheng fant jeg det interessant å undersøke følgende problemstillinger:

- *Hvordan oppfatter professorer ved tre produktive forskningsmiljøer organiseringen og ledelsen av deres virksomhet?*
- *Hvilke trekk ved organisering og ledelse av vitenskapelige miljøer mener utvalgte forskere er årsak til at enkelte fagmiljøer er mer produktive enn andre?*
- *Hvilken betydning mener professorer i produktive fagmiljøer organisering og ledelse av arbeidet har for vitenskapelig produktivitet?*

5.2 Konklusjoner

Til å besvare den første problemstillingen har jeg lagt McNays modell for organisering av universiteter til grunn. Analysen av intervjumaterialet har i stor grad vært frikoblet fra modellen, men kolingen av funnene i analysen til modellen har vært gjort i avslutningen av de tematiske drøftingsdelene. Analysen viser at ingen av de fire idealtypene dekker organisasjonsbildet som tegnes av de oppfatningene som kommer til uttrykk i materialet. Dette var heller ikke ventet; idealtyper er rendyrkede, teoretiske modeller. I virkeligheten vil elementer av flere eller alle idealtypene gjenfinnes i en organisasjon. Hvilket ”blandingsforhold” mellom dem beskriver så materialet? Funnene tyder på at miljøene har en hovedvekt av Collegium i seg. Denne idealtypen kan forstås som et bilde på den tradisjonelle akademiske ledelsesmodellen jeg omtalte innledningsvis. Konklusjonen baserer seg i hovedsak på den svært store vekten som legges på forskerens autonomi innenfor en rekke områder, det internasjonale fagmiljøets betydning ved fastsetting av standarder m.v., den (tilsynelatende) svake ledelsen av policy- og målsettingsprosesser, den tydelige vektleggingen av konsensusorientering som finnes og synet på studenter som kommende akademikere. Også rolleforståelsen som kommer til uttrykk i materialet underbygger konklusjonen.

I tillegg viser imidlertid analysen at spor av de øvrige idealtypene i større og mindre grad er til stede i miljøene. Idealtypene Corporation og Enterprise er overraskende tydelig til stede gjennom tellekantsystemet og en bruk av dette som kan ses som både markedsmakttenkning, bruk av performance-indikatorer og benchmarking. Overraskende er det kanskje også at dette er elementer miljøene ikke setter spørsmålstegn ved og som de til og med støtter. På den andre siden kan systemene funksjon også ses som et verktøy for befesting av professorenes sterke posisjon ved at de antakelig skårer høyt på statistikkene.

Ledelsens tilsynelatende svake stilling på de områdene undersøkelsen har tatt for seg, kan tyde på at miljøene i en viss utstrekning enten bevisst eller ubevisst gjør bruk av dekopling i

organisasjonsstrukturen. Som jeg viste er dette et kjent begrep hentet fra institusjonell organisasjonsteori. Grunnen til at ordet 'tilsynelatende' er brukt her, er at ledelsen på flere områder kan synes å ha styrket sin stilling. Jeg tenker på bruk av avdelingsprosjekter som mulig styringsmekanisme mot en spissing av fagområdene gjennom satsingsområder og økt forskningsproduksjon. Men materialet gir ingen indikasjon på at miljøene oppfatter det slik. Likevel viser analysen at det er grunn til å tro at det er slik, hvilket kan innebære en reell styrking av ledelsens stilling gjennom politisk-taktiske beslutninger om dekopling i organisasjonen. Et tegn som styrker denne antakelsen er den manglende opplevelse av konflikt innenfor noen områder. Dette er i analysen vist som et element av The Corporation.

Man kunne ha ventet at innslagene av elementer som har tettere sammenheng med New Public Management (NPM) ville være enda tydeligere i de tre produktive forskningsmiljøene. Kravene til registrering av forskningsproduksjon, kobling mellom produksjon og forskningsmiljøets inntekt og det såkalte tellekantsystemet alle elementer som kan ses som uttrykk for NPM og som idealtypiske trekk ved andre idealtyper enn den tradisjonelle The Collegium. Elementene kan på sine områder sies å ha etablert en strukturerende posisjon i academia som man for få år siden ikke ville kunne tenke seg, og er tydelige uttrykk for NPM-tankegods i miljøene. Men disse trekkene synes ikke å være sterke nok til å overskygge eller erstatte den tradisjonelle konsensusorienterte organiseringsmodellen. Intervjumaterialet mer enn antyder at det fortsatt er den enkelte professor i en relativt autonom posisjon, som er hovedperson i forskningsmiljøene. Som jeg siterte ovenfor, universiteter og høyskoler oppfattes av enkelte forskere som forskningshoteller, hvor de kan ta inn og bedrive sin forskning. Rett nok har miljøenes ledelse økt sin styringsevne, og sikkert også sin styringsvilje, men det er fortsatt den enkelte professor som står for implementeringen av de vedtakene knyttet til forskning som fattes. Undersøkelsen viser at dette er en posisjon man ikke ønsker å endre sett fra profesorenes standpunkt.

På den andre siden antyder intervjumaterialet at flere professorer venter at organiseringen av forskningsvirksomheten vil få økt oppmerksomhet de kommende årene. Dette kan skyldes erfaringer med økt styring av undervisningssiden av virksomheten og en forventning om tilsvarende utvikling innen forskningsområdet. Men det kan også oppfattes som et ønske om tydeligere administrativ tilstedeværelse på området basert på behov for økt tilrettelegging m.v. som følge av stadig sterkere fokus på produksjon og konkurransedyktighet. Materialet gir et bilde av en virksomhet i en brytningstid mellom en gammel, tradisjonell kollegial modell og

en ny, kanskje mer markedsstyrt modell. Et inntrykk av et regime som er i ferd med å skiftes ut, men som fortsatt vil gjøre seg gjeldende i lang tid. Ingen skal ta det for gitt at de konsensusorienterte modellene som har preget akademia i århundrer skal erstattes, i historisk perspektiv, over natta.

Når det gjelder de to siste delproblemstillingene er det i større grad rom for tolkninger av resultatene. På den ene siden kan det finnes en ganske enstemmig holdning i materialet til at organisasjonstrekk som støtter opp om den enkelte forsker og legger til rette for forskningen er en god ting. De viktigste elementene som nevnes er rekruttering, altså en fokusering av den enkelte forskers egenskaper, autonomi og forskergrupper. Hvordan miljøene lykkes med disse elementene, hevdes å bidra til at enkelte miljøer er mer produktive enn andre. På den andre siden mener ikke miljøene nødvendigvis at organisering og ledelse av forskningsvirksomheten har så stor betydning. De trekkene materialet uttrykker mest positiv holdning til, er gjerne trekk som bidrar til ikke-organisering, dvs. en organisering som støtter den enkelte forskers autonomi. Igjen en vektlegging av den enkelte forskers personlige egenskaper. Materialet viste til kreativitet som en vesentlig del av virksomheten. Kanskje er det slik at denne virksomheten er uorganiserbar? Jeg tror ikke det. Analysen gir støtte til at organisering har betydning for forskningsproduktiviteten. Tellekantsystemet har tydelig bidratt til å øke produktiviteten i sektoren. På den andre siden kan det hende at noe av nøkkelen til en tenkning om organisering for økt forskningsproduksjon ligger i organisering av andre sider av virksomheten, som undervisningsoppgavene. Materialet gir støtte for et slikt syn og poengterer behovet for sammenhengende forskningstid. Kreativiteten i forskningsarbeidet er vanskelig å skru på klokken tre og av klokken halv fem.

Ytterligere en konklusjon man kan trekke fra materialet er at fagmiljøets betydning, som for miljøene er internasjonalt, er det vanskelig å overdrive betydningen av. Det brukes som kvalitetssikrende system av vitenskapelig nivå i flere sammenhenger og gir grunnlag for svært mange av de målene som brukes på vitenskapelig kvalitet. Samarbeid utover eget lokalt fagmiljø fremstår i materialet som en forutsetning for forskningsarbeid av høy kvalitet.

Konklusjonene kan oppsummeres slik:

1. Professorene oppfatter organiseringen av forskningsmiljøene i hovedsak som sammenfallende med den tradisjonelle organisasjonsformen i akademia, i undersøkelsen omtalt som The Collegium. Konklusjonen nyanseres ved at også trekk ved idealtypene The

Corporation og The Enterprise er tydelig representert, mens elementer av The Bureaucracy er lite synlige i materialet.

2. De viktigste trekkene ved organisering og ledelse av miljøene som bidrar til økt produksjon mener miljøene er de som legger til rette for autonome forskere, mer sammenhengende forskningstid gjennom organisering av andre arbeidsoppgaver, bruk av gruppesamarbeid i forskningen. For øvrig vektlegges rekruttering svært sterkt.
3. Materialet konkluderer med at organisasjon og ledelse av forskningsaktiviteten er potensielt meget viktig, dersom det legges til rette for de viktige trekkene som er nevnt under pkt. 2.
4. Det internasjonale fagmiljøets betydning for forskningen kan vanskelig overdrives.

5.3 Metodekritikk og videre forskning

Undersøkelsen har gitt tydelige konklusjoner på problemstillingene, men konklusjonene kan ikke trekkes lenger enn til de undersøkte miljøene på det aktuelle tidspunktet. Åtte informanter er for lite til å si noe helt sikkert om alle produktive forskningsmiljøer i Norge eller verden. Nå var heller ikke det hensikten, men som jeg gjorde rede for i metodekapitlet er det gjort bruk av dybdeintervjuer for å styrke konklusjonene som kan trekkes gitt det relativt lille utvalget. Sannsynligheten for at et liknende resultat ville blitt nådd om undersøkelsen var gjort ved andre institusjoner er derved noe større.

Et annet trekk som kunne ha styrket undersøkelse var om det hadde vært mulig å involvere flere kvinnelige professorer i den. Det er ikke på noen måte gitt at dette ville gitt et annet resultat. Men problemet her er at det kan jeg ikke si noe om.

En annen ting jeg ikke kan si noe om på bakgrunn av undersøkelsen, er forskjeller mellom de tre miljøene. En interessant videreutvikling av undersøkelsen kunne være å øke antall informanter fra hvert miljø slik at resultatene ble pålitelige for hvert av dem. Det ville imidlertid kunne by på problemer å finne tre produktive forskningsmiljøer med et tilstrekkelig antall professorer til å gjennomføre en slik undersøkelse. De fleste er etter mine erfaringer positivt innstilt til å delta, men mange er svært opptatt. En mulig løsning er imidlertid å ta tiden til hjelp og gjennomføre intervjuer over en lengre periode.

Ytterligere en interessant videreutvikling av dette arbeidet kunne være å undersøke hvordan ledende administratorer i academia ser på de samme spørsmålene som denne undersøkelsen

har gitt innblikk i. Dette er ikke sikkert dette ville gitt noe annet bilde av ledelsesmodellene som brukes i UH-sektoren, men det er heller ikke usannsynlig at synet på disse spørsmålene til en viss grad vil avhenge av hvilken posisjon i organisasjon man innehar. For eksempel kan det godt tenkes at ledelsen oppfatter at den har en langt sterkere posisjon når det gjelder gjennomføring av policy på forskningsområdet enn professorene mener de har. Det stikk motsatte kan imidlertid også tenkes.

Tabeller

Tabell 1: Institusjonstypers andel av produserte publikasjonspoeng	s. 9
Tabell 2: Produserte publikasjonspoeng ved institutter og avdelinger, UiO og HiO	s. 25
Tabell 3: Produserte publikasjonspoeng (PP) per ansatt ved institutter og avdelinger, UiO og HiO	s. 26

Figurer

Figur 1: McNays modell for organisering av universiteter	s. 17
--	-------

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsbrev til informantene	s. 63
Vedlegg 2: Intervjuguide	s. 65

Litteraturliste

- Andersen, I., Enderud, H., Fivesdal, E., Kvale, S., Neergaard, P., & Pedersen, J. S. (1990). *Valg af organisations sociologiske metoder - et kombinationsperspektiv*. København: Studentlitteratur.
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2006). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*. (5 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- DBH. (2008). Database for høyere utdanning (Publication. Sist lest 16.3.2008: <http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev>)
- Denk, T. (2006). Forelesninger MPA III.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Haikola, L. (1999). *Att dirigera solister. Om ledning och ledarskap vid Lunds universitet* (No. 99:208): Lunds universitet.
- Hanssen, G. S., Helgesen, M. K., & Vabo, S. I. (2005). *Politikk og demokrati. En innføring i stats- og kommunalkunnskap* (1 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Harris, S. E. (2006). Transitions: Dilemmas of Leadership. *New Directions for Higher Education*(134).
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jakobsen, S. E. (2008). To ministre om tre prosent. *Bladet Forskning*, 20-23.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Larsen, I. M., & Kyvik, S. (2006). *Tolv år etter høyskolereformen - en statusrapport om FOU i statlige høyskoler* (No. 7/2006). Oslo: NIFU STEP.
- Lie, A., & Christensen, T. (2007). Nyliberalisme og forvaltningspolitikk - frå modernisering til fornying? I P. K. Mydske, D. H. Claes & A. Lie (red.), *Nyliberalisme - ideer og politisk virkelighet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Madsbu, J. P. (2006). Samfunnsvitenskapelig metode. Datainnsamling. . Ikke publisert Forelesninger for MPA III.
- Madsbu, J. P. (2007). Kvalitativ dataanalyse. Ikke publisert Forelesninger for MPA III.

- McLean, I. (1987). *Public Choice. An introduction*. Oxford (UK) & Cambridge (USA): Blackwell Publishers.
- McNay, I. (1995). From the collegial academy to the corporate enterprise: The changing cultures of universities. I T. Schuller (red.), *The changing university?* Buckingham: The Society for research into higher education (SRHE) og Open University Press.
- Middlehurst, R., & Elton, L. (1992). Leadership and management in higher education. *Studies in Higher Education*, 17(3), 14.
- Montin, S. (2002). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.
- Norges forskningsråd. (2007). *Det norske forsknings- og innovasjonssystemet - statistikk og indikatorer 2007*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Olson, G. A. (2007). Let's just do our jobs. *Chronicle of Higher Education*, 53(45).
- Ramsden, P. (1998a). *Learning to Lead in Higher Education*. London: Routledge.
- Ramsden, P. (1998b). Managing the Effective University. *Higher Education Research and Development*, 17(3), 23.
- Rich, D. (2006). Academic Leadership and the Restructuring of Higher Education. *New Directions for Higher Education*(134).
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strathe, M. I., & Wilson, V. W. (2006). Academic Leadership: The Pathway To and From. *New Directions for Higher Education*(134).
- Taylor, J. (2007). The teaching:research nexus: a model for institutional management. *Higher Education*, 54(6), 867-884.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Offentlige dokumenter

- St.meld. nr. 27 (2000-2001): *Gjør din plikt – krev din rett: Kvalitetsreform av høyere utdanning*.

Halvor Gillund Knudsen
Vienneveien 10
2318 Hamar

Hamar, 16. april 2008

Informanter til mastergradsoppgave MPA

Mastergradsoppgave i offentlig ledelse og styring, MPA – kort orientering i forkant av intervju

Tusen takk for at du har sagt deg villig til å la deg intervjuet i forbindelse med mitt prosjekt! Dette er bakgrunnsinformasjon i forkant av intervjuet.

Bakgrunn og personalia

Halvor Gillund Knudsen
Cand. Polit. i statsvitenskap fra Universitetet i Oslo 1998
Arbeider p.t. som rådgiver i Forskningsseksjonen i Høgskoleadministrasjonen ved Høgskolen i Hedmark

Mastergraden jeg er i avslutningsfasen av er en såkalt profesjonsmaster på 90 studiepoeng. Utdanningen er finansiert av Høgskolen i Hedmark som ledd i høgskolens lederutviklingsstrategi. Oppgaven baserer seg i stor grad på litteratur av Paul Ramsden samt McNays organisasjonsmodell. Oppgaven legger vekt på New Public Management-tankegodts sin betydning for samfunnsutviklingen, diverse forfatteres framstilling av utviklingen i akademia og utfordringer sektoren står ovenfor i forskjellige land. I tillegg til intervjuer benyttes kvantitative data fra Database for høyere utdanning (DBH), OPEC, Norges forskningsråd og NIFU-STEP sine publikasjoner og nettsider for informasjon om stipendiater, forskningsressurser, forskningsproduksjon m.v.

Tema for oppgaven

Høyere utdanningsinstitusjoner verden over har de siste tiårene opplevd til dels store endringer i sine rammebetingelser. Endringene er knyttet til både eksterne og interne utviklingstrekk og har ført med seg en omfattende debatt og litteratur om faglig ledelse i akademia. Produktivitet har blitt et sentralt emne i debatten. På samme måte som norske helseinstitusjoner pålegges produktivitetskrav, stilles universiteter og høgskoler overfor krav om gjennomstrømning, studiepoengsproduksjon og vitenskapelig publisering. Temaet for denne mastergradsoppgaven er organisering og ledelse av vitenskapelig virksomhet, her avgrenset til forskningsaktivitet.

Litteraturen viser at endringene i UH-sektoren oppleves som utfordrende, også i andre land. Det er fra en rekke forfattere stilt spørsmålsteget ved den form for akademisk ledelse som tradisjonelt utøves i sektoren og hvor adekvat denne ledelsesmodellen er, gitt sektorens nye rammebetingelser.

Hva kjennetegner produktive fagmiljøer? I mastergradsoppgaven skal jeg belyse sider ved faglig ledelse som kan tenkes å virke fremmende på vitenskapelig virksomhet. Undersøkelsen

vil bli gjennomført som en case-studie hvor jeg undersøker trekk ved organisering og ledelse ved tre produktive miljøer ved universiteter og høyskoler i Norge. Funnene vil bli drøftet i forhold til en teoretisk organisasjonsmodell.

Problemstilling:

Finnes det likhetstrekk mellom de tre produktive forskningsmiljøene med hensyn til hvordan forskerne oppfatter organiseringen og ledelsen av deres virksomhet, og i så fall hvilke?

I tillegg vil jeg undersøke:

Hvilke trekk ved organisering og ledelse av vitenskapelige miljøer mener utvalgte forskere er årsak til at enkelte fagmiljøer er mer produktive enn andre?

Hvilken betydning mener professorer i produktive fagmiljøer organisering og ledelse av arbeidet har for vitenskapelig produktivitet?

De miljøene jeg vil undersøke ligger ved Universitetet i Oslo og ved Høgskolen i Oslo. Begge institusjonene er svært produktive. Spørsmålene er direkte knyttet til McNays modell for organisering av definering og implementering av policy i organisasjoner.

Intervjuet består av 19 spørsmål og enkelte oppfølgingsspørsmål. Forventet tidsbruk per intervju er vel en halv time. Informantene garanteres anonymitet. I oppgaven vil det refereres til institusjon og institutt/avdeling, men ikke til person. Lydopptaker vil bli brukt dersom informanten tillater det, men lydopptakene vil bli slettet rett etter transkribering.

Med vennlig hilsen

Halvor Gillund Knudsen

Intervjuguide

Temaet for denne mastergradsoppgaven er organisering og ledelse av vitenskapelig virksomhet, her avgrenset til forskningsaktivitet.

Intervjuet består av 19 spørsmål og enkelte oppfølgingsspørsmål. Forventet tidsbruk er vel en halv time. Informantene garanteres anonymitet. I oppgaven vil det refereres til institusjon og institutt/avdeling, men ikke til person. Lydopptaker vil bli brukt dersom informanten tillater det, men lydopptakene vil bli slettet rett etter transkribering.

1. Hvor lenge har du arbeidet som forsker?
2. Hvor stor andel av stillingen din er avsatt til forskningsaktivitet?
3. Har du arbeidet ved flere universiteter, høyskoler eller i instituttsektoren tidligere?
4. Hvilken rolle spiller instituttledelsen i publiseringsarbeidet?
Ev. oppfølging: Legger de til rette for publisering på noen måte, stiller de krav, oppmuntrer de eller annet?
5. Instituttet/avdelingen har gjerne en policy eller handlingsplan på forskningsområdet. Den kan være skriftlig eller ikke. Hvem utvikler og definerer denne? (er det kollegiet eller ledelsen)
6. Hvilken holdning har instituttledelsen til hvilke mål professorene setter seg for egen forskning og for oppnåelse av instituttets mål?
 - a. Hvor stor rolle har formelle regler, forskrifter og liknende i denne sammenheng?
 - b. Hvilken betydning har vitenskapelig konkurransedyktighet i målsettingsarbeidet?
7. I hvor stor grad benytter instituttet prosjektteam i organiseringen av instituttets arbeid?
8. Vil du si at administrasjonen, eller enkeltpersoner i administrasjonen har uforholdsmessig stor makt i instituttet?

9. Hvilken vekt legger instituttledelsen på kontinuerlig læring og egen kompetanse-økning blant forskerne?
10. Er det stort rom og åpenhet for framføring av kritikk og egne oppfatninger rettet mot instituttledelsen?
11. Hvilken betydning har det internasjonale fagmiljøet for professorene i instituttet sitt arbeid?
12. Hvordan vil du beskrive instituttets ledelsesstil?
13. Hvordan tas viktige beslutninger i instituttet? (Nøkkelord: Konsensus, regelbasert, politisk-taktisk og fleksibel, ekspertisefundert.)
14. Hvordan blir ditt forskningsarbeid vurdert og hvordan vet du om det holder tilstrekkelig nivå?
Ev. oppfølging knyttet til internasjonalt fagmiljø, eksterne kontrollorganer, organisasjonens planer og målsettinger, markedsrett.
15. Når forskningsarbeidet ved instituttet evalueres, hva er det viktigste kriteriet arbeidet vurderes i forhold til?
Ev oppfølging knyttet til fagfellers vurderinger, oppfyllelse av rutiner, performance-indikatorer og benchmarking, måloppnåelse og salg.
16. Hvilket syn på studenter er det rådende ved instituttet, slik du oppfatter det?
(Nøkkelord: Kommende akademikere, statistikk, ressursenheter/kunder, klienter/partnere i kunnskapssøken.)
17. Hva er etter din oppfatning viktigst for instituttledelsen av budsjett og regler eller kvalitet og soliditet i forskningsarbeidet?
18. Hvilke trekk ved organisering og ledelse av vitenskapelige miljøer mener du er årsak til at enkelte fagmiljøer er mer produktive enn andre?
19. Hvilken betydning mener du organisering og ledelse av arbeidet har for vitenskapelig produktivitet?