

# **Masteroppgave**

*Kvalitetssikring ved Universitetet i Agder.  
Et translasjonsteoretisk perspektiv.*

Mette Fossan

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:

Helge Hernes

Universitetet i Agder, Kristiansand

Dato

30.05.08

## **Forord**

Denne oppgaven er avsluttende for mitt 5-årige utdanningsløp ved Universitet i Agder, og min mastergrad i offentlig politikk og ledelse. Jeg har valgt å bruke denne oppgaven til å undersøke en problemstilling som jeg ble oppmerksom på gjennom mitt arbeid i Studentorganisasjonen i Agder. Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende, utfordrende og til tider litt frustrerende, og har for min egen del hatt en enorm læringsverdi som jeg tar med meg videre.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle respondenter som har tatt seg tid til å hjelpe meg med å finne svar på alle mine spørsmål, spesielt gjelder dette ansatte i sentraladministrasjonen som har vist stor interesse for oppgaven. Jeg vil også takke min veileder, førsteamanuensis Helge Hernes for konstruktive tilbakemeldinger.

Jeg vil også takke mine foreldre som har vært en enorm støtte i denne prosessen, og som hele tiden har hatt troen på meg og har hjulpet meg på vei. Som min mor pleier å si; ”så lenge du gjør det beste du kan, så er det mer enn godt nok”. Til slutt vil jeg sende en stor takk til min samboer, Ole Andre Bergem, som har vært en fantastisk støttespiller gjennom denne prosessen, og som hele tiden poengterer at livet dreier seg om så mye mer en kvalitetssikring og translasjoner.

## **Sammendrag**

Denne studien er en undersøkelse av hvordan kvalitetssikringssystemet har blitt utviklet og implementert ved Universitetet i Agder. Oppgaven har et translasjonsteoretisk perspektiv, som betyr at de valg som er tatt gjennom utviklingen og implementeringen av systemet ses på som oversettelser, eller translasjoner av en idé inn i en organisasjon.

Med et translasjonsteoretisk utgangspunkt vil oppgaven kartlegge forklaringer til hvorfor systemet har blitt seende ut på den måten det har.

Opgavens undersøkelser er bestående av både kvalitative og kvantitative undersøkelser som til sammen har forklart problemstillingen. Resultatene av undersøkelsen viser at det er sentraladministrasjonen som har tatt ideen inn i organisasjonen på grunn av krav i loven, og at det er de faglige ansatte ved Universitetet i Agder som bruker systemet i størst grad til daglig.

Undersøkelsene viser at den påvirkningen som er størst på hvordan man mener systemet er, og skal brukes, er hvilken stilling eller tittel man har. Jo høyere stilling eller tittel man har, jo mer skeptiske er man, og jo mindre bruker man kvalitetssikringssystemet aktivt. I tillegg antyder undersøkelsene at det er store forskjeller mellom fakultetene i hvordan systemet er blitt implementert, og blir brukt. Disse funnene er ikke signifikante, men indikerer at man er mest skeptiske ved fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, og at man føler seg minst påvirket av systemet ved fakultet for kunstfag.

Opgavens konklusjon er at utviklingen og implementeringen har blitt påvirket av de som har tatt ideen inn i organisasjonen, og lokale regler som lå til grunn for oversettelsen. Disse lokale reglene er mange, og dreier seg om at man så behov for et overordnet kvalitetssikringssystem, at man hadde et ønske om å oppnå universitetsstatus, og at man ønsket å tilføre så lite ekstra arbeid som mulig for ansatte ved institusjonen, men heller skape et nytteverktøy for disse. De som har deltatt i utviklingen har preget systemet i den forstand at det er disse som har bestemt hvilke lokale regler som ble en del kvalitetssikringssystemet.

## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Innhold .....	4
Tabelloversikt .....	6
1. Bakgrunn for temavalg og problemstilling .....	7
1.1. Innledning.....	7
1.2 Problemstilling .....	9
2. Teori .....	11
2.1. Innledning.....	11
2.1.1. Det instrumentelle perspektiv.....	11
2.1.2. Det symbolske perspektivet. ....	13
2.2 Institusjonell teori.....	14
2.2.1. Motstand mot institusjonelt press.....	15
2.3 Translasjonsteori .....	17
2.3.1. Kontekstualiseringens arena og aktører. ....	20
2.3.2. Kontekstualiseringsregler.....	22
2.3.2.1. Innskrivingsregler.....	23
2.3.2.2. Oversettelses- og omformingsregler. ....	25
2.3.3. Translatørkompetanse. ....	26
2.3.4. Virusteorien. ....	28
2.4. Empiri: forskning på området. ....	30
2.5. Oppgavens kontekst: Universitetet i Agder. ....	32
3. Den metodiske tilnærmingen. ....	34
3.1. Innledning.....	34
3.2 Begrunnelse for valg av metode.....	34
3.3 Undersøkelsens validitet og reliabilitet. ....	36
3.4. Forskningsetiske betraktninger. Forskning i egen organisasjon. ....	37
4. Operasjonaliseringer, utforming av spørreskjema og intervjuguide, og gjennomføring av undersøkelser.....	38
4.1. Kvalitative undersøkelser.....	38
4.1.1. Respondenter ved intervjuer.....	38

4.1.2. Variabler ved kvalitative intervjuer. Operasjonalisering. ....	39
4.1.3. Kildeanalyse. ....	40
4.2. Kvantitativ undersøkelse. ....	40
4.2.1. Spørreundersøkelse ....	41
4.2.3. Undersøkelsesenheter og gjennomføring av undersøkelse. ....	42
4.2.4. Variabler ved kvantitativ spørreundersøkelse. Operasjonalisering. ....	43
4.2.5. Faktorer og reliabilitetstest av disse ....	46
5. Resultater. ....	52
5.1. Innledning og forutsetning for analyse. ....	52
5.2. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon, variabler. ....	52
5.3 Kontekstens arena og aktører – resultat av undersøkelser. ....	54
5.3.1. Kontekstens arena og aktører på sentraladministrasjonsnivå. ....	55
5.3.2 Kontekstualiseringens arena og aktører på fakultetsnivå. ....	56
5.2.3. Oppsummering og hovedfunn – Arena og aktører. ....	58
5.4. Kontekstualiseringsregler – resultat av undersøkelser. ....	59
5.4.1. Kontekstualiseringsregler på sentraladministrasjonsnivå. ....	59
5.4.2. Kontekstualiseringsregler på fakultetsnivå. ....	62
5.3.3. Oppsummering – kontekstualiseringsregler. ....	71
5.4. Hovedfunn av resultater. ....	71
6. Diskusjon. ....	73
6.1. Innledning. ....	73
6.2. Hvordan ble kvalitetssikringssystemet utviklet og implementert ved Universitetet i Agder? Konklusjon av problemstilling. ....	73
6.3. Drøfting av arena og aktører. ....	74
6.3.1. Konklusjon, arenaer og aktører. ....	76
6.4. Drøfting av kontekstualiseringsregler. ....	77
6.4.1. Hvorfor ble ideen slik som den ble? ....	77
6.4.2. Hva skjedde med ideen når den ble tatt inn i organisasjonen? ....	79
6.4.3. Konklusjon, kontekstualiseringsregler. ....	80
6.5. Begrensninger og sterke sider. ....	81
6.5. Implikasjoner. ....	82
7. Referanseliste ....	84
Vedlegg ....	87

## **Tabelloversikt**

Tabell 3.2. Metodevalg	side 36
Tabell 4.1.2. Operasjonalisering kvalitativt	side 39
Tabell 4.2.4. Operasjonalisering arena og aktører	side 44
Tabell 4.2.4. Operasjonalisering kontekstualiseringsregler	side 45
Tabell 4.2.5. Faktoranalyse	side 47-48
Tabell 4.2.5. Påstander og variabel, arena og aktører	side 49
Tabell 4.2.5. Påstander og variabler, kontekstualiseringsregler	side 50
Tabell 5.2. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner, variabler	side 53
Tabell 5.3.2. Variabler arena og aktører	side 57
Tabell 5.3.2. Regresjonsanalyse arena og aktører	side 57
Tabell 5.4.2. Variabler kontekstualiseringsregler	side 62
Tabell 5.4.2. Regresjonsanalyse kontekstualiseringsregler	side 63

## **1. Bakgrunn for temavalg og problemstilling**

### **1.1. Innledning**

Det har i løpet av de siste årene skjedd drastiske endringer innenfor høyere utdanning internasjonalt, og det er opprettet en europeisk standard for utdanning som skal være gjeldende for alle land for å gjøre det enklere å kunne ta hele eller deler av utdanningsløpet på tvers av landegrensene. Denne prosessen er best kjent som Bologna-prosessen, og har satt fokus på en rekke viktige spørsmål innen høyere utdanning, blant annet kvaliteten ved utdanningsinstitusjonene. Dette har gitt utslag også i norsk utdanningspolitikk, som endret seg vesentlig etter Bologna-prosessen. Den kanskje største endringen er omleggingen til bachelorstudier og masterstudier, i tillegg til karakterskalaen, som har gått fra en tallskala til en europeisk standard med gradering fra A til F. I tillegg til dette har prosessen ført til at alle universiteter og høyskoler i dag har krav om å ha et system for å sikre at alle landets utdanningsinstitusjoner holder en europeisk standard når det kommer til kvalitet. Kravet er nedfelt i Stortingsmelding 27 (2000-2001) Gjør din plikt – krev din rett, Kvalitetsreform av høyere utdanning. I tillegg er det nedfelt i lov om universiteter og høyskoler som pålegger alle utdanningsinstitusjoner å ha et slikt system for kvalitetssikring. Lov om universiteter og høyskoler, § 1.6 lyder: ”Institusjonene skal ha et tilfredsstillende internt system for kvalitetssikring. Studentevalueringer skal inngå i systemet for kvalitetssikring”(www.lovdatab.no). Utover loven er det vedtatt forskrifter av Stortinget og av NOKUT (Nasjonalt Organ for Kvalitet i Utdanning) som skal regulere kvalitetssikringssystemer ved alle høyere utdanningsinstitusjoner i Norge. Selv om institusjonene står relativt fritt i utarbeidelsen av systemet, skal det godkjennes av NOKUT etter deres 10 kriterier (www.nokut.no), og godkjenningen blir gjort av en sakkyndig komité. Ved Universitetet i Agder (da Høgskolen i Agder) ble det den 19. september 2003 vedtatt et system for kvalitetssikring, og dette ble godkjent av NOKUTs styre den 24. februar 2005. Innføringen av systemet ved daværende Høgskolen i Agder skjedde ved at man har innført en rekke styringsverktøyer som skal sikre høy kvalitet på studier, forskning, læringsmiljø og administrative rutiner.

Innføringen av dette systemet har betydd at organisasjonen har gjort en rekke valg gjennom hele denne prosessen, og det er interessant å se på hvilke valg som er tatt, og hvordan dette er gjort ved det som da var Høgskolen i Agder. Jeg velger å se på disse valgene som oversettelser (translasjoner) og dette vil være undersøkelsesgrunnlaget for denne oppgaven. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er derfor translasjonsteori, som er en pragmatisk videreutvikling av det rasjonelle og det symbolske perspektivet, og som har alternative forklaringer på hvorfor og hvordan en organisasjon tar inn en ny idé. Translasjonsteorien åpner for at det finnes flere måter å ta ideer inn i organisasjoner på, som ikke nødvendigvis trenger å skje gjennom organisasjonens formelle organer og hierarki, men som like godt kan skje gjennom ansatte eller eksterne utviklingsarenaer.

Oppgavens mål er å kartlegge hvordan kvalitetssikringssystemet er utviklet og implementert ved Universitetet i Agder og hvilke valg som er gjort i denne prosessen. Dette innebærer at de forskjellige nivåene i organisasjonen er interessante å se på, da det kan finnes forskjeller i hvordan de har utviklet og implementert kvalitetssikringssystemet. Nivåene som er interessante å undersøke er sentraladministrativt nivå, fakultetsnivå, og også individnivå.



## 1.2 Problemstilling

Utledet av oppgavens mål har jeg utformet følgende problemstilling:

*Hvordan er kvalitetssikringssystemet utviklet og iverksatt ved Universitetet i Agder?*

Problemstillingen er teoretisk interessant fordi translasjonsteorien anvendes i et avgrenset felt, som en ny måte å tenke på når det kommer til hvordan en organisasjon kan ta inn nye ideer, og ikke minst hva som skjer med ideen når den kommer inn i en organisasjon. Kvalitetssikringssystemet er blitt tatt inn som idé i et hierarkisk system, og dette gjør at problemstillingen med hvordan man utviklet og implementerte ideen er interessante å belyse med translasjonsteorien for å kunne bekrefte eller avkrefte teoriens påstander om at det ikke er mulig å si på forhånd hvordan resultatet av en idé vil bli. Denne problemstillingen er generelt interessant utover tilfellet med Universitetet i Agder, fordi dette er en organisasjon som er lik flere andre høgere utdanningsinstitusjoner som også har utviklet lignende systemet, og konklusjonen kan derfor kanskje på enkelte punkter overføres til disse. Det betyr derimot ikke at konklusjonen kan direkte oversettes til andre organisasjoner, og dersom den skal kunne oversettes til andre må flere hensyn tas, blant annet kulturelle forskjeller og tradisjoner, samt kontekstualiseringsregler og translatører. Det er nettopp dette som er essensen i translasjonsteorien, at man ikke vet hvordan en organisasjon vil reagere sammen med en ny idé. Med dette som utgangspunkt er det interessant å se teoretisk hvordan akkurat denne organisasjonen reagerer sammen med den nye ideen som i denne tilfellet er kvalitetssikringssystemet.

Problemstillingen er også praktisk interessant av følgende grunner; det er grunn til å tro at systemet er translatert forskjellig fordi fakultetene som har implementert systemet er forskjellige, med forskjellige faglige bakgrunner og tradisjoner og del dels også forskjellige kulturer. Med disse ulike bakgrunnene er det trolig at når de har translatert systemet, har de lagt til eller trukket fra forskjellige aspekter, og på denne måte gjort forskjellige translasjoner av den samme ideen. I tillegg til antatte forskjeller i translasjonene innad i organisasjonen, er også problemstillingen interessant fordi den kan forklare hvorfor systemet ikke fungerer slikt som ønsket, og hva som er faktorer til dette. Det er trolig at translasjonen som har skjedd har hatt en påvirkning på hvordan systemet ser ut, og blir brukt i dag. Denne oppgaven kan derfor bidra rent praktisk til å synliggjøre grunner til dette, og kanskje også hjelpe til med å sette

fokus på de områder som ikke fungerer optimalt i dag, og med å forklare hvorfor systemet blir brukt på den måten det blir. Oppgaven kan også muligens brukes til å forklare hvorfor ideer som blir tatt i bruk i organisasjoner ikke har en ønsket effekt utover Universitetet i Agder.

## **2. Teori**

### **2.1. Innledning**

Et grunnleggende skille innenfor organisasjonsteorien er det rasjonell perspektivet og det symbolske perspektivet. Forskjeller mellom de to omhandler hvordan man ser på organisasjoner, om de er redskaper for å oppnå et mål, eller om en organisasjon i seg selv har et innhold ut over bare dens virke. Innenfor det instrumentelle perspektivet legger man strategisk bruk av styringsverktøy til grunn for hvordan man ser på organisasjoner, og ofte er det nytteavveininger og nødvendighet som ligger til grunn for de valg som organisasjonen tar. Det symbolske perspektivet poengterer at organisasjoner i seg selv har et innhold utover formålet om å nå et mål, og tillegger organisasjonens omgivelser stor vekt. Det er i dette perspektivet interaksjonen mellom organisasjonen og omgivelsene som skaper gode og velfungerende organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2007). Organisasjoner og organisatoriske virkemidler er altså ikke i følge det symbolske perspektiv noe som bare *er*, slik det fremstår i det instrumentelle perspektivet (Houlberg 2000:265).

#### **2.1.1. Det instrumentelle perspektiv.**

Det instrumentelle perspektiv har røtter helt tilbake til blant annet Max Weber og Fredrick Taylor, og har dominert organisasjonstenkningen i hele det 20. århundret (Røvik 1992:18). Det er altså et perspektiv som har lange tradisjoner, og som har hatt stor påvirkning på hvordan man oppfatter organisasjoner. Det instrumentelle perspektiv, eller det Røvik kaller den modernistiske tilnærmingen, har som utgangspunkt at formelle organisasjoner er redskaper eller instrumenter som ledelsen bruker for å kunne nå sine mål. Det vil si at organisasjonen i seg selv ikke har noen verdi, men at den eksisterer for å nå forskjellige mål satt av ledelsen. Dette gir stor makt til ledelsen, som kan og bør legge opp strategien til organisasjonen på en slik måte at målet nås på lettest mulig vis. Verdien til enhver organisasjon vil bli satt etter effektiviteten og evnen til å nå sine mål, og de som ikke klarer dette vil muligens bli konkurrert ut av andre.

På bakgrunn av denne tilnærmingen bør det være mulig å overføre ideen fra en organisasjon til en annen. Forutsetningen for at det skal være mulig å overføre ideer er at det foregår en rasjonell prosess der man kjenner til virkningsmekanismer i organisasjonen, og at dersom man tar hensyn til disse er det mulig å ta en ny idé inn i organisasjonen. Disse mekanismene må gjenskapes så nøyaktig som mulig i den organisasjonen ideen skal innføres i, og ideer vil da kunne overføres mer eller mindre direkte til andre organisasjoner.

Videre finnes det innefor dette perspektivet situasjonsavhengig teori, som legger til grunn at moderne organisasjoner er mer komplekse en hva som fremstilles i den mer tradisjonelle formen for instrumentell teori. Det vi si at organisasjoner faktisk blir tvunget til å endre seg fordi markedet er hardt, og de som ikke klarer denne endringen vi ikke lenger ”passe inn” i markedet. Det viktigste en organisasjon kan gjøre er derfor å tilpasse seg markedet, men hvordan man tilpasser seg er ikke viktig, så lenge man gjør det. Dette betyr med andre ord at man finner at organisasjoner tilpasser seg omgivelsene, og siden omgivelsene er forskjellige, blir også organisasjonene det. Organisasjoner anses derfor ikke som like, men heller som ulike på bakgrunn av sine tilpasninger til omgivelsene eller markedet. Det er altså helt vesentlig å være tilpasset markedet, og kun på denne måten kan organisasjonen fungere til sin hensikt. Dette kan for eksempel innebære at man er nødt til å endre sine funksjoner til å være annerledes enn den som var tiltenkt, og det er nettopp derfor organisasjonene blir seende forskjellige ut. De må nemlig tilpasse det samme markedet som andre institusjoner, og for å kunne overleve må man kunne tilby noe som er unik for denne ene organisasjonen. Dette er derfor å ta et steg videre fra det instrumentelle teoretiske perspektivet hvor utgangspunktet er at man har en funksjon, og det er den eneste man kan ha (Donaldson 2001). Man kan altså bruke hvilke funksjoner man vil innenfor en organisasjon, så lenge man er tilpasset markedet. Den situasjonsavhengige teorien poengterer også at enhver struktur kan ha flere funksjoner, og at enhver funksjon kan oppnås gjennom flere mulige strukturer. Med dette så videreutvikles tanken om at enhver struktur har sin egen funksjon, til at organisasjoner kan ha en grad av ekvifinalitet, det vil si flere funksjoner innenfor en struktur som kan gi samme resultatet (Gresov & Drazin 1997).

Kritikken mot dette perspektivet er at organisasjoner er komplekse, med ofte svært komplekse kulturer innefor en organisasjon som fraviker fra kulturen i lignende organisasjoner, noe som dette perspektivet tillegger liten vekt. I tillegg er det også vanskelig å vite hva som faktisk er strukturer i en organisasjon. Avslutningsvis tar dette perspektivet lite hensyn til prosessene som skjer i organisasjoner, så lenge organisasjonen er tilpasset

omgivelsene og markedet. Det tas altså ikke hensyn til eksempelvis interne maktallianser, eller til om prosessen er legitim, noe som i det symbolske perspektivet ses på som en vesentlig del av en organisasjon.

### **2.1.2. Det symbolske perspektivet.**

I det symbolske perspektivet vektlegger man at organisasjoner har skapte normer for prosesser, arrangementer, prosedyrer og ideologier som bør se ut på en bestemt måte. Dette vil si at organisasjoner ikke nødvendigvis måles etter effektiviteten, men at de måles mer etter de sosialt konstruerte konvensjonene som er innad i organisasjonen (Meyer & Rowan 1977). Man vektlegger også organisasjonens omgivelser tungt, og omgivelsene er derfor med og definerer hvordan en organisasjon skal se ut, og ikke minst hvilken rolle organisasjonen skal ha i omgivelsene.

Dette perspektivet har også en annen forståelse av overføring og spredning av organisasjonsideer. Den symbolske tilnærmingen er forskjellig fra den instrumentelle tilnærmingen med at man antar at organisasjoner har forskjellige kulturer og forskjellige roller i sine omgivelser. Dette betyr også at de kan reagere forskjellig på en idé, selv om man skulle tro at de rasjonalt sett ville reagere likt, fordi de er tilsynelatende lite. Man vektlegger det unike i hver enkelt organisasjon, og også menneskene som er en del av den (Fimreite & Aars 2008:62-63). I dette perspektivet antar man at det finnes en form for isomorfi, som vil si at organisasjoner vil forsøke å etterligne hverandre. Dette gjør ikke nødvendigvis at de utvikler seg til å bli helt like, men en slik isomorfi fører til at organisasjoner tilpasses hverandre når de forsøker å etterligne hverandre. Organisasjoner innenfor en kultursfære tar de samme strukturene for gitt, og antar at disse er beste mulige måte å drive en organisasjon på. Konsekvensen av dette er at organisasjoner utsettes for det samme kulturelle presset og blir mer og mer like. Dette er altså motstridende til den situasjonsavhengige teorien hvor man antar at organisasjoner blir forskjellige etter hvert som de tilpasses et marked.

Organisasjonen blir innenfor det symbolske en institusjon hvor man vektlegger sosialt skapte relasjoner og hva disse betyr for organisasjonen. Alle organisasjoner har forskjellige slike sosiale relasjoner, og dette må derfor tas hensyn til når en idé skal implementeres inn i en organisasjon. Dette er ikke ensbetydende med at det ikke er mulig å overføre en idé fra en organisasjon til en annen, men at man må tilpasse ideen til den organisasjonen ideen skal

implementeres inn i. På denne måten vil en idé kunne være sammenfallende med kulturen og tradisjonen den skal inn i, samtidig som man tilfører organisasjonen en ny dimensjon eller tankegang.

Utgangspunktet for den institusjonelle teorien er nettopp den symbolsk orienterte tilnærmingen. Den institusjonelle teorien tar utgangspunkt i at enhver ny idé som skal implementeres inn i en organisasjon må tilpasses de normer, regler, og omgivelser som organisasjonen har, og er en del av.

## 2.2 Institusjonell teori

Den institusjonelle teorien omhandler organisasjoner, og deres forhold til normer og regler ved omgivelsene, eller det Scott omtaler som institusjonelle omgivelser.

Scott definerer institusjoner som ”*sosiale strukturer, basert på symbolske elementer, sosiale aktiviteter og materielle ressurser*” (Scott 2001:49). Scott anvender tre pilarer for å analysere institusjonelle omgivelser, som er den regulative pilaren, den normative pilaren og den kognitive pilaren. Disse tre skilles på hvilken form for institusjonelt press som blir utøvd mot en organisasjon, og hvordan organisasjoner takler et slikt press.

Den regulative pilaren tar utgangspunkt i formelle og uformelle kontroller og overvåkning, og hvordan man har kapasitet til å etablere regler. Man må også ha mulighet til å kontrollere regler, og samtidig styre oppførsel med sanksjoner, enten positive eller negative.

Den normative pilaren tar utgangspunkt i passenhetslogikk og hva som er forventede legitime virkemidler for å sikre mål. Her ligger det en forventning om felles verdier og normer i organisasjonen, og at man tar disse for gitt. En slik passenhetslogikk må være gjeldende for organisasjonen som helhet og være en del av kjernen i organisasjonskulturen.

Den kognitive pilaren har som utgangspunkt at mening oppstår i samhandling, og at en felles kultur derfor er vesentlig for en fungerende institusjon. Dette gjør at det er viktig for organisasjoner å sikre at det ikke utvikles subkulturer som ikke er gjeldende for hele organisasjonen. Slike subkulturer kan dannes på tvers av organisasjonens hierarki, og er ofte vanskelige å spore i en organisasjon. Det vil derfor være viktig for en organisasjon at man er proaktiv når man prøver å lage en felles kultur for en organisasjon som helhet.

Alle tre pilarer er en del av en institusjon, men Scott argumenterer med at det er enklere å finne underliggende grunner og mekanismer dersom man ser disse tre pilarene separat (Scott 2001:61). Hvilken av disse pilarene man ønsker å legge seg opp mot som organisasjon avhenger av hva som er mest hensiktsmessig, og det henger selvsagt nøye sammen med hvilke resultater man ønsker. Ved institusjoner som har stor grad av individuell autonomi er det vesentlig at man har en organisasjon som blir ansett som legitim hos sine egne medlemmer. Scott legger med sine pilarer utgangspunktet for videreutviklingen av den institusjonelle organisasjonsteorien, noe som er blitt gjort, blant annet av Oliver som omtaler flere måter for organisasjoner å reagere mot institusjonelt press på.

### **2.2.1. Motstand mot institusjonelt press.**

Christine Oliver er en av flere teoretikere som har institusjonell teori som utgangspunkt for å kartlegge oppførselen til en organisasjon, og dens individer. I tillegg til hvilken type institusjonaliserte organisasjoner som finnes, er altså også reaksjonene til organisasjonen og individene interessante for å besvare min problemstilling.

Kategorisering av reaksjoner på institusjonelt press er best beskrevet ved Christine Olivers *Strategic response to institutional processes*. Oliver peker på flere kategorier av reaksjoner, fra tilbøyelighet til aktiv motstand, som kan komme som et resultat av institusjonelt press på en organisasjon, en gruppe eller individer (Oliver 1991). I denne oppgaven er det først og fremst interessant å se på reaksjonene til individene, da de er et av nivåene som skal undersøkes, men det er selvsagt også interessant å se på organisasjonen som helhet.

Den første måten Oliver beskriver å kunne reagere på institusjonelt press på er føyelighet. Dette kan komme av flere ting, blant annet at man har vaner, det vil si regler eller verdier som man tar for gitt i en organisasjon. Denne reaksjonen kan også komme av at organisasjonen etterligner andre organisasjoner, som en form for isomorfi, for å tilfredsstille institusjonelle omgivelser, og at man derfor er mer føyelig for endringer. Føyelighet kan også komme av at man har regler, normer og verdier som ligger til grunn for at institusjonelle omgivelser kan endre organisasjoner, det vil si at man aksepterer at dette kan skje uten å gjøre motstand mot det.

Den andre måten å reagere på mot institusjonelt press er at man finner kompromissløsninger som er tilfredsstillende for alle parter. Dette kan også brukes dersom det

er institusjonelt press fra flere parter. Man finner en kompromissløsning som er tilfredsstillende for flere aktører eller organisasjoner. Det finnes også flere strategier for hvordan man går frem dersom man ønsker å skape et kompromiss mellom flere parter. Man kan velge å balansere press fra flere kanter, man kan være passiv i selve prosessen, eller man kan forhandle aktivt om et best mulig resultat. Det siste er selvsagt det riktige dersom man vil være sikker på at egne interesser blir ivaretatt.

Den tredje måten å reagere mot institusjonelt press på er at man er unngående. Dette gjøres ved at man skjuler seg på forskjellige vis, og på denne måten unngår press. Dette finnes flere måter å gjøre dette på. Man kan skjule seg bak en fasade av føyelighet, ved at man later som om man tar hensyn, og føyer seg etter presset. Dette kan gjøres ved at man tar inn nye ideer, men at man hele tiden er klar på, internt, at man ikke kommer til å implementere dem. Skille mellom føyelighet og at man skjuler seg er altså at man ved føyelighet faktisk implementerer en endring eller idé, men at man bare tilsynelatende gjør det ved å skjule seg bak en fasade.

Den fjerde måten å reagere på er trass, som er en mer aktiv reaksjon. Her finnes det flere måter å trosse institusjonelt press på. Det er mulig å fjerne, eller se helt bort fra press. Dette er mulig å gjøre dersom presset ikke er for høyt, eller når interne regler eller normer strider grunnleggende med det institusjonelle presset. Dette kan være en mulig løsning når det er vanskelig å bli tatt for brudd med presset. Man kan også velge å utfordre presset, dette er en enda med direkte måte å ta avstand fra presset på.

Den femte, og siste måten å reagere på er manipulasjon, som er den mest aktive formen for motstand fordi man aktivt prøver å endre presset mot seg selv. Dette kan skje ved at man for eksempel inviterer inn de som utøver press til å delta i beslutningsprosessen i organisasjoner, og på denne måten gi dem inntrykk av at de utøver innflytelse. Dette gjøres fordi man ønsker å nøytralisere presset eller øke egen legitimitet. Manipulasjon kan skje på forskjellige måter. Man kan forsøke å skaffe seg påvirkningskraft ved at man bruker lobbyvirksomhet eller at man forsøker å endre andres oppfatning av egen organisasjon. Det er også mulig å manipulere ved at man bruker kontrollerende taktikker som sikter på å kunne overstyre de som utøver institusjonelt press.

Hvordan man reagerer mot institusjonelt press henger ofte sammen med hvordan en idé blir tatt inn i en organisasjon, om den blir tilpasset organisasjonen, eller om den blir tatt direkte inn som en helt ny idé uten at man tar hensyn til lokale trekk ved organisasjonen. Denne teorien henger derfor tett sammen med Røviks moduser for oversetting, som jeg kommer tilbake til senere i teorikapitlet. Disse modusene sier noe om hvordan man tar en ny



idé inn i en organisasjon, om man velger å kopiere ideen, eller om man kun velger å se på den som inspirasjon til å skape en helt ny idé.

### 2.3 Translasjonsteori

Translasjonsteori er i senere tid utviklet til å gjelde mye mer enn bare direkte oversettelser, og ser på komplekse forhold i organisasjoner og hvorfor vi ”oversetter” slik vi gjør i organisasjoner. Translasjoner er altså i dette perspektivet oversettelser av alt fra normer og verdier, til systemer og regler, alle innenfor en institusjonalisert organisasjon.

Translasjonsteorien er en pragmatisk utviklet teori, som har kjennetegn både fra den rasjonelle tilnærmingen, og fra den symbolske tilnærmingen.

Kjell Arne Røvik har med et rasjonelt og symbolsk perspektiv som utgangspunkt utviklet translasjonsteorien med en pragmatisk orientering om overføring av organisasjonsideer. Denne teorien utfordrer modernistiske og sosialkonstruktivistiske antagelser, samtidig som den utfordrer antagelser om at en organisasjonsidé relativt enkelt kan overføres til en annen organisasjon dersom betingelsene er riktige. I dette translasjonsteoretiske perspektivet er det mulig å se hvordan ideer over tid materialiseres i organisasjoner, og hvordan en idé over tid adopteres og nedfelles i det praktiske arbeidet (Røvik 2007). Dette viser at man etter en tid tar i bruk ideen i organisasjonen, men at det kan være forskjellige måter å kontekstualisere ideen på. Kontekstualisering betyr her at man tar en idé inn i en organisasjon, og at den blir tatt i bruk i organisasjonen. En idé kan også ha forskjellig påvirkning på forskjellige organisasjoner, og man kan aldri være sikker på hvordan organisasjonen vil reagere på en ny idé, selv om en organisasjon er tilsynelatende lik en annen. Det er derimot flere tiltak man kan gjøre for å forsøke å tilpasse en idé til en organisasjon, og det er dette translasjonsteorien forsøker å forklare med et pragmatisk utgangspunkt.

Begrepet translasjon kan ha flere forskjellige forklaringer. Med translasjon, det som startet med fagområdet ”translation studies”, mener man en ren oversettelse av dokumenter, men det er også mulig å se på det som oversetting og overføring av ideer. Røvik poengterer at *”den moderne translasjonsteoriens emne og vårt emne faktisk er temmelig sammenfallende”* (Røvik 2007:250). Dette vil si at translasjonsteori er mye mer enn transport av objekter mellom organisasjoner, og kan forklare mye mer enn bare direkte oversettelser av

en tekst eller en idé. Likevel er utgangspunktet at man kan oversette en idé på en lik måte som ved en tekst, men at det må tas hensyn til organisasjonens forskjellige aspekter som ikke er en del av den originale teksten man oversetter.

Det er fire vesentlige punkter i teorien om kunnskapsoverføring som en translasjon, og disse fire punktene fokuserer på forskjellige omstendigheter som kan påvirke hvordan en translasjon kan gjøres, og hvordan man kan sikre at ideen får det utfallet som var tiltenkt.

Oversettelsens beveggrunner er den første problemstillingen til denne teorien. Det er vanlig å skille mellom intenderte og uintenterte oversettelser, hvorav den intenderte formen er mest vanlig. Man kan skille mellom flere typer intenderte oversettelser, alt fra rasjonell oversetting der man lager en lokal versjon, til oversettelser med motstridende interesser, og oversettelser av symbolsk verdi. Den intenderte formen for oversettelse som bærer preg av symbolikk er en relativt vanlig form for oversettelse. Dette er en måte for en organisasjon å tilpasse seg de institusjonelle omgivelsene, mens systemet i seg selv ikke har særlig effekt i organisasjonen, slik som nevnt tidligere av Scott.

Oversetterne, eller translatørene, er andre del av problemstillingen i denne teorien. Det er motstridende meninger om hvilken rolle en oversetter har, og skal ha i en oversetterprosess. Enkelte vil hevde at den beste rollen for oversettere er ”usynlig translatør-rolle” mens andre vil mene at en oversetter skal ha en mer synlig rolle. Dette avhenger selvsagt av hva som skal oversettes, og også hvilken kontekst ideen skal føres inn i. Når det kommer til organisasjoner er det interessant å se på hvilken rolle oversettere har, og hvordan dette påvirker prosessen med oversettelsen i organisasjonen. Å kunne oversette noe til organisasjoner krever med andre ord en ”translatørkompetanse” som stiller forskjellige krav til hva man skal kunne, og hva man skal ta hensyn til en slik oversettelsesprosess. Innenfor denne problemstillingen finnes spørsmålet om egne translatører versus eksterne translatører. Det hender ofte at eksempelvis eksterne konsulentgrupper går inn i en organisasjon, diagnostiserer et problem og finner en idé som kan fikse eller endre dette problemet. Dette skjer i større og større grad i dag, samtidig som man blir mer opptatt av inngående kjennskap til organisasjonen man skal implementere en idé inn i. Røvik mener i tillegg at dersom man mangler translatørkompetanse, kan dette være en farlig fallgrube når en idé skal implementeres inn i en organisasjon. At translatørene mangler legitimitet i en organisasjon er kanskje, i følge Røvik, det mest vanlige grunnen til at en idé ikke blir kontekstualisert inn i en organisasjon. Translatøren selv blir derfor en viktig brikke når en idé skal inn i en ny kontekst.

Oversettelsesregler, eller kontekstualiseringsregler, er tredje del av problemstillingen. Det er ønskelig, og også viktig å kartlegge om det finnes regler for hvordan man oversetter, og i tilfelle hvilke regler som finnes. Oversettingsregler handler om hvilket utgangspunkt man har for å kunne føre en ny idé inn i en organisasjon, og hva man som organisasjon tilfører av lokale preg til den originale ideen. Disse reglene blir ofte uintendert tatt inn som er del av en idé, men er like fullt regler for oversetting. Det faktum at de ofte er uintenderte gjør at de er vanskelige å spore rent empirisk, og organisasjonen selv er ikke klar over hvilke konsekvens disse reglene kan ha hatt på en oversettelse. Oversettingsregler kan selvsagt også være intenderte, og vil ofte være forsøk på å imøtekomme de krav som kommer både fra organisasjonen internt og også å møte de forventninger omgivelsene har til organisasjonen.

Den siste problemstillingen mot utviklingen av denne teorien er oversettelsens virkninger. Dette dreier seg om hva skjer når en idé blir forsøkt oversatt i en organisasjon, og hvordan dette skjer. Virkningen må selvsagt undersøkes empirisk i hvert enkelt organisasjon, men det som er utgangspunktet er at ideer blir tatt inn i organisasjoner, men at de i mindre grad tas i bruk. Her er det mange komplekse forhold innad i en organisasjon som gjør bruken av en idé vanskelig, men virkningen avhenger av hvor stor grad man tar hensyn til denne kompleksiteten i oversettelsesprosessen. Dette er altså en grunnleggende tanke at ideer ikke automatisk kan overføres fra en organisasjon til en annen, men at det krever at man tilpasser ideen til den organisasjonen den skal implementeres inn i. Når man skal forsøke å ta hensyn til kompleksiteten i organisasjonen, dreier dette seg om å klare å ta hensyn til alle aspekter i organisasjonen. Dette kan være bedriftskulturen, det kan være maktallianser, eller det kan være sterk autonomi blant ansatte. Alle disse aspektene som skal tas hensyn til kan også finnes i organisasjonen som uformelle normer eller verdier. Dette gjør det selvsagt vanskeligere å ta hensyn til, og dette stiller igjen store krav til oversetterne som skal implementere ideen inn i organisasjonen. Oversettelsens virkninger er noe av det som er interessant å undersøke empirisk fordi, de i følge det translasjonsteoretiske perspektivet, er unike for hver enkelt organisasjon.

Disse fire problemstillingene er utgangspunktet for translasjonsteorien, og blir forsøkt besvart gjennom empiriske undersøkelser og videreutvikling av den mer tradisjonelle institusjonelle teorien.

En avgrensning som er viktig å klargjøre er fokuset på kontekstualisering og dekontekstualisering innenfor translasjonsteorien. Dekontekstualisering, som er når en idé skal gå fra å være praksis til å bli teoretisk, er ikke vesentlig i det symbolske perspektivet,

man forklarer det heller slik at populære ideer har rykte på seg for å være effektive, og at den sosiale autoriseringen skjer gjennom ”storytelling” (Huczynski 1993). Kontekstualisering, som er når man går fra teori til praksis, blir i større grad lagt vekt på i det symbolske og også det translasjonsteoretiske perspektivet, det vil si at organisasjoner ofte tar inn ideer i organisasjoner, men at de ikke alltid blir tatt i bruk. Ideer tas inn for å imøtekomme et krav fra institusjonelle omgivelser om å være moderne og endringsorienterte, men organisasjoner kan la være å implementere ideene i kjernevirksomheten. På denne måten vil organisasjoner oppfylle ønsker fra institusjonelle omgivelser, samtidig som de i kjernevirksomheten ikke vil være preget av moderne og kanskje også litt lettvinne løsninger. Dette er selvsagt ikke den optimale måten å ta ideen inn i organisasjonen, men kan være en måte å tilpasse seg omgivelser, uten at det i realiteten betyr en stor endring for organisasjonen. Det vil altså være symbolikken i den handlingen som blir foretatt som er viktig for organisasjonen, ikke hvordan ideen i realiteten vil påvirke den daglige driften. Dekontekstualisering er noe som ikke er aktuelt i forbindelse med innføring av kvalitetssikringssystemet ved Universitetet i Agder, og jeg velger derfor å legge fokus på den delen av teorien som omhandler kontekstualisering, når ideer oversettes til praksis, som er tilfellet med kvalitetssikringssystemet ved Universitetet i Agder. Med kontekstualisering menes her at *”ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksis fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst”* (Røvik 2007:293). Hovedfokuset i denne oppgaven vil ligge på kontekstualiseringens aktører og arenaer, samt kontekstualiseringsregler, da dette er vesentlig for problemstillingen, og for utviklingen og implementeringen av kvalitetssikringssystemet.

### **2.3.1. Kontekstualiseringens arena og aktører.**

Utgangspunktet for å kartlegge arenaer og aktører er en modell som er utledet av det modernistisk-rasjonalistiske perspektivet. Denne modellen bygger på et hierarkisk utgangspunkt og har fem forskjellige forklaringer på oversettelser i organisasjoner.

Den første er en top-down-orientering som tar utgangspunkt i at det formelle hierarkiet definerer hva som er relevante arenaer og hvem som er relevante aktører. Bak dette ligger en antagelse om at den formelle toppledelsen er initiativtakere til en oversettelsesprosess, og at det er de som vurderer nødvendigheten av en slik ny idé.

Den andre forklaringen er problembetinget søking etter løsninger, som tar utgangspunkt i at det finnes et lokalt problem i en organisasjon, og ideer som tas inn vil derfor

være for å løse disse problemene. Disse problemene kan resultere i både revolusjonære og evolusjonære endringer, det vil si drastiske eller mindre drastiske endringer. Også her ligger det en antagelse om at det er toppledelsen som vil ta inn ideen etter behov, og at det er utelukkende toppledelsen som vurderer dette behovet.

Den tredje forklaringen går på begrenset frihet til oversettelse, som betyr at toppledelsen har tolket ideen på en slik måte at det er lite spillerom for underavdelinger eller andre aktører til å tolke ideen utover det som allerede er gjort av toppledelsen. Denne forklaringen tar også utgangspunkt i at det er ledelsen i en organisasjon som tar initiativ til en endring, og at de også styrer hvordan den endringen skal skje nedover i organisasjonen.

Den fjerde forklaringen er stimulus-respons-basert sekvensialitet som sender en idé nedover i hierarkiet, og at det åpnes for noe tolkning nedover, men at det ikke er åpent for tolkninger oppover i systemet. Dette vil åpne for lokal oversettelse på hvert hierarkiske plan. Dette gir større mulighet for deltakelse på tvers av organisasjonen, men utelukkende i en retning. Det betyr at man kun har selvbestemmelsesrett over det ledelsen legger opp til i hver enkelt avdeling eller undergruppe. Denne forklaringen åpner for translasjon i hele organisasjonen, men det er likevel ledelsen som tar initiativ til endringen eller ideen som skal implementeres inn i organisasjonen.

Den femte og siste forklaringen er ideer som går fra det abstrakte til det konkrete, og som åpner for at abstrakte ideer kommer fra toppledelsen, og går nedover til underavdelingene. Her konkretiseres de og får et mer materielt innhold. Dette legger opp til enda større lokalt preg enn ved stimuli-respons-basert sekvensialitet, men også dette er noe begrenset av toppledelsen. Det er likevel denne forklaringen som ligger nærmest stor grad av frihet til oversettelse i hver enkelt del av organisasjonen.

Translasjonsteorien påpeker at det er mange oversettelser av ideer som ikke sammenfaller med en av disse fem forklaringene, og videreutvikler derfor det modernistisk-rasjonelle perspektivet. I alle de 5 forklaringene ligger det en antagelse om at det er utelukkende myndighetsorganer eller ledelse som kan oversette ideer inn i en organisasjon. Dette utelukker at det finnes eksempelvis eksterne utviklingsarenaer som kan stå for oversetting av ideer. Empiriske undersøkelser gjennomført av blant annet Røvik viser at utviklingsarenaer som kurser og seminarer blir brukt til oversettelse av ideer blant undergrupper eller avdelinger (Røvik 2007). Dette viser at all translasjon vanskelig kan komme utelukkende fra toppledelse. Dette henger også sammen med at flere arbeidstakere er høyt utdannet, og dermed har større kjennskap til det teoretiske aspektet ved organisasjon og

ledelse. Det vil derfor være av større interesse å delta i oversettelser i sin egen organisasjon, også fra begynnelsen, ikke bare foreta oversettelser ledelsen har pålagt.

Det er også flere aspekter med disse 5 modellene som ikke er dekkende for translasjon i organisasjoner. Det er få tilfeller hvor man faktisk kan spore en translasjon som en kjede som går utelukkende vertikalt i en organisasjon (top-down orientering). Derimot er det enklere å spore translasjoner som skjer som et spirallignende forløp, hvor man sirkulerer ideen som skal oversettes mellom det abstrakte og det materialistiske for å utvikle den i organisasjonen. Også antagelsene om at ideer blir overlevert til en avdeling fra en annen etter at den er oversatt (stimulus-respons-basert sekvensialitet) er vanskelig å vise empirisk. Det vises derimot, gjennom undersøkelser, at det ikke skjer som en overlevering fra en del av organisasjonen til en annen, men det finnes snarere en ”sopp-effekt” av ideer. Det vil si at ideene blir oversatt samtidig på flere nivåer i en organisasjon, og at oversettelsen begynner lenge før ideen bli overlevert for translasjon til en annen avdeling. Ideen kan utvikles på flere forskjellige steder i organisasjonen samtidig, uten at utviklingen er tiltenkt slik. Dette kan skje spesielt i organisasjoner som har en flat struktur, det vil da gjøre det lettere å begynne en oversettelse uten at det var ledelsens hensikt. Også i andre organisasjoner kan man finne denne tendensen, dette kan blant annet ha med stor grad av autonomi å gjøre. Dette betyr altså at translasjon vanskelig kan forklares med disse 5 modellene alene, og at både translasjoner og organisasjoner er mer komplekse enn det i denne modellen blir fremstilt som.

En oversettelsesprosess er altså langt mer kompleks enn det formelle hierarkiet i en organisasjon, og utviklingen av ideer i en organisasjon følger ikke nødvendigvis de formelle arenaer og aktører som er gitt. Hva som skjer når en idé skal implementeres i en organisasjon avhenger altså av innholdet i organisasjonen, det vil si organisasjonskulturen, de ansatte, uformelle allianser og lignende. Kompleksiteten i en slik oversettelsesprosess er altså utgangspunktet for videreutviklingen av translasjonsteorien, og er også utgangspunktet til de kontekstualiseringsregler som finnes i organisasjoner.

### **2.3.2. Kontekstualiseringsregler**

Kontekstualiseringsregler tar for seg hva som påvirker når man skal implementere en idé inn i en organisasjon, og hvilket utgangspunkt organisasjonen har. Alle organisasjoner har

en form for kultur som man må ta hensyn til, og denne kulturen kan også bli en del av en ny idé. Sammen med mye mer en bare kulturen vil altså dette være regler som man må ta hensyn til, og som bli en del av en translasjon når en idé skal tilpasses en spesifikk organisasjon. Kontekstualiseringsregler kan være nesten hva som helst innenfor en organisasjon, og dette avhenger sterkt av hvilken type organisasjon det er snakk om. Det kan også være vanskelig å identifisere alle regler for oversettelse, da mange av disse kan være uskrevne regler som vanskelig kan påvises empirisk.

### **2.3.2.1. Innskrivingsregler.**

Innenfor kontekstualiseringsregler skiller man mellom generelle innskrivingsregler, som dreier seg om hvordan generelle regler får lokale preg, og oversettelses- og omformingsregler, som omhandler frihetsgraden til oversetteren.

Innenfor innskrivingsregler skiller man mellom regler for lokalisering og regler for tidsmarkering av ideer. Regler for lokalisering har en helt generell regel som utgangspunkt, for eksempel målstyring, eller kvalitetssikring. Denne generelle regelen skal tilpasses de lokale omgivelsene, noe som ofte skjer uplanlagt, men også planlagt. Denne prosessen tar ofte lang tid, og skjer uten revolusjonære endringer i organisasjonen. Innskrivingsregler vil man kunne finne i nesten alle organisasjoner dersom man prøver å innføre og implementere en ny idé inn i organisasjonen. Disse reglene kan variere mye fra organisasjon til organisasjon, og kan dreier seg om alt fra organisasjonskulturen til utdanningsnivå på ansatte i organisasjonen. Felles for alle disse reglene er at de er spesielle for hver enkelt organisasjon. Dette er også, som tidligere nevnt, grunnsteinen i den institusjonelle teorien, nemlig at man må tilpasse ideen til den organisasjonen den skal implementeres inn i. Dersom man finner at tilpasningen skjer uplanlagt, kan dette ofte ha sammenheng med at man tar aspekter ved organisasjonen for gitt. Man tar for gitt at man må implementere ideen på en slik måte at kulturen i organisasjonen blir ivaretatt, og dermed blir tilpassingen uplanlagt. Dette kan være positivt og negativt. Det er positivt i den forstand at man respekterer organisasjonen, og at man tar hensyn til forskjellige aspekter. Det kan derimot virke noe negativt dersom man forsøker å endre deler av kulturen, eller dersom kulturen er generelt negativ til endring i organisasjonen. I så tilfelle vil det man tar for gitt i en organisasjon også bli begrensende for den nye ideen.

Om man tar hensyn til verdier som en organisasjon har når man skal implementere en idé, kan ofte avhenge av om translatøren har inngående kjennskap til organisasjonen. Dersom translatøren har en slik inngående kjennskap, er sannsynligheten stor for at translatøren tar hensyn til innskrivningsregler uplanlagt. Det er selvsagt mulig å ta hensyn til innskrivningsregler dersom man er ekstern translatør også, men denne tilpasningen vil i så fall være planlagt, og vil også i dette tilfellet avhenge av translatørens inngående kjennskap til organisasjonen. Dersom man som ekstern translatør skal ta hensyn til lokale innskrivningsregler må man ha som utgangspunkt at ikke alle regler nødvendigvis er formalisert i organisasjonen, men kan også fungere som uskrevne regler eller normer. Det er derfor viktig, uavhengig av om man er intern eller ekstern translatør, og ha kjennskap til organisasjonen, også de mer uformelle deler av den.

Tidsmarkering for organisasjonsideer har som utgangspunkt at ideer adopteres inn i organisasjoner, og at dette tidsmarkeres på et eller annet vis. Dette kan gjøres ved at man enten fokuserer på at bestemte hendelser som har ført til at det er nødvendig med endring (noe i fortiden gjør det nødvendig) eller ved at man fokuserer på endring som skal skje (i fremtiden) fordi man ønsker å videreutvikle seg eller ønsker at organisasjonen skal ta en ny retning. Når man adopterer store internasjonale ideer, som eksempelvis målstyring, til en organisasjon har man en tendens til å tidsmarkere dette, ved for eksempel at man fokuserer på nettopp dette i strategiplaner eller budsjetter. Det viser seg ofte at organisasjoner ikke refererer til den originale ideen som kan være tidsriktig (for eksempel målstyring) men kaller heller ideen for sin egen. På denne måten vil du unngå å bli karakterisert som ”moteløve”, samtidig som du viser deg som tilpasningsdyktig og endringsdyktig. Man kan med andre ord enten velge å tidsmarkere ideer som nødvendige på grunn av fremtid eller fortid. Empiriske undersøkelser viser at det er vanlig å ta inn ideer på grunn av fortid, men at man velger å kalle den fremtidig for å ikke fokusere på det som er negativt eller ikke-funksjonelt i organisasjonen. På denne måten kan man endre organisasjonen til det bedre, og samtidig slippe fokuset på det som er negativt og som til nå ikke har fungert tilstrekkelig. Det kan likevel være lurt å se på grunnen til at aspekter ved organisasjonen ikke fungerte tidligere, på denne måten kan man sikre seg at man ikke havner ut for det samme når man innfører en ny idé i organisasjonen. Dersom man velger å fokusere på fremtiden er det også trolig at man får mer positive tilbakemeldinger fra ansatte i organisasjonen, og at dette derfor fører til mer endringsvilje. Dette betyr at hvilke valg man tar når det kommer til tidsmarkering henger



sammen med hvilke reaksjonen som kan oppstå i organisasjoner, og er dermed tett knyttet til Olivers teori om motstand i organisasjoner.

### **2.3.2.2. Oversettelses- og omformingsregler.**

Innenfor kontekstualiseringsregler finner man, som tidligere nevnt oversettelses- og omformingsregler. Denne formen for kontekstualisering fokuserer i stor grad på innholdet, og hva som skjer med innholdet i en idé når man forsøker å føre den inn i en annen organisatorisk kontekst. Når innholdet i en idé skal tilpasses en spesifikk organisasjon, kan dette gjøres på forskjellige måter. Det finnes tre hovedregler, eller moduser for oversetting, hvor hovedskille mellom dem er basert på i hvor stor grad man kopierer ideen direkte, eller om man tilpasser ideen til konteksten i stor grad.

Den reproduserende modus er nærmest en direkte overføring fra en kontekst til en annen, uten å gjøre vesentlig endringer for å tilpasse ideen til en ny kontekst. Dette blir i noen grad brukt i "dekontekstualiseringsindustrien", og er tanken om at dersom man kan gjøre ideen mest mulig implisitt, er den direkte oversettbar til andre organisasjoner og kontekster. Denne formen for oversetting skjer i liten grad i dag, rett og slett fordi det erfaringsmessig har vist seg vanskelig å ta inn en idé på denne måten. Denne modusen fører også til mer motstand i organisasjonen, som gjør det vanskelig å gjennomføre.

Den modifierende modus har et pragmatisk utgangspunkt, og omhandler addering og fratrekking av de originale ideene. Ved addering legger man til lokale behov eller hensyn, eller utvider ideen til et større område, mens man ved fratrekking velger bort deler av den originale ideen når man skal tilpasse den egen kontekst. Det kan være et strategisk valg å addere eller fratrekke, men det kan også være uintendert. Dette kommer ofte av mangel på tid til å sette seg inn i alle deler av ideen, og translatørene velger enkelte aspekter på vegne av organisasjonen som de mener er viktige. Den modifierende modus brukes i stor grad av organisasjoner for å tilpasse lokal kontekst. Ved å bruke denne modusen møter man også mindre motstand, siden man tar hensyn til grunnsteinene i organisasjonen.

Den radikale modus tar utgangspunkt i at oversettelsen skal være så lite bundet så mulig av eksisterende ideer, men at disse skal brukes som inspirasjon til å utvikle egne og lokale ideer. Man kan velge å hente inspirasjon fra flere ideer, og bare sette bruddstykker av hver sammen til en idé som er tilpasset lokale kontekster. Dette kalles derfor for en

”omvandling” av ideer. Denne typen oversettelser kan være bevisste trekk fra en organisasjon fordi man ikke har ønske om og kopierer andre, og ved denne type oversettelser unngår man også stempel som ”moteløve”. Denne formen for oversettelser blir brukt i stor grad i dag, men har tradisjonelt hatt liten støtte fra translasjonsvitenskapen. Ved å bruke en slik modus for oversettelse kan man sikre seg at motstanden ikke blir for stor, dette gjøres ved at man sikrer medbestemmelsesrett i flere deler av organisasjonen og dermed minsker motstanden.

Disse tre modusene er teoretiske regler for oversetting, og som ved mange teoretiske modeller er realiteten noe mer kompleks. Hvilke moduser man velger å ta i bruk henger, som tidligere nevnt, tett sammen med motstanden man vil møte når man forsøker å implementere en idé inn i en ny kontekst. Dette er derfor også et hensyn man må ta når man velger modus for oversetting. Det er derimot ikke alltid at det er et bevisst valg av en organisasjon å velge en modus eller et annet, det kan vel så ofte henge sammen med hvor endringsdyktig, eller hvor sterk kultur organisasjonen har.

Hvilken modus man velger å bruke når man skal translatere, avhenger altså i stor grad av hvilken translatørkompetanse man innehar, og i hvilken grad man har kjennskap til organisasjonen man skal implementere en idé inn i. Translatøren er derfor en viktig kilde til suksess, og kan avgjøre hvordan en idé blir kontekstualisert inn i en organisasjon.

### **2.3.3. Translatørkompetanse.**

Translatørkompetanse er en del av oversettelsens aktører, men siden dette anses som å være viktig for om ideen blir tatt inn i organisasjonen eller ikke, så er dette forklart nærmere. Det finnes gode og dårlige oversettelser av organisasjonsideer, og dette kan i stor grad avhenge av translatørkompetanse. Det er gjort få studier på hva som skiller en god oversettelse fra en dårlig. Det er tre hovedgrunner man kan skissere til at en idé mislykkes når den skal innføres i en ny kontekst. Det første er frikobling, som betyr at ideen blir innført, men ikke tatt i bruk. Denne nye ideen har i praksis ingen påvirkning på organisasjonen, men ideen vil kanskje brukes til å fremstille organisasjonen i et bestemt lys. Den andre grunnen til en mislykket translasjon er frastøting, som vil si at man forsøker å implementere den, men at den av ulike grunner ikke fungerer og dermed blir frastøtt. Dette skjer ofte med ideer, og kan forklares med liten endringsvilje eller med komplekse organisasjoner som translatøren ikke har ivaretatt. Den tredje grunnen til at en translasjon kan mislykkes er at man tar i bruk ideen,

men at den av ulike grunner ikke har ønsket effekt. Dette er et vesentlig poeng i translasjonsteorien, og påpeker at en idé kan ha svært forskjellig effekt på relativt like organisasjoner. Hva som kan forklare dette er det vanskelig å si noe om uten å se på hver enkelt organisasjon.

Dette tyder på at uavhengig av hvordan implementeringer foretas, så er det dårlig oversettelsesarbeid som ofte er grunnen til at kontekstualiseringen mislykkes. Det viktigste kriteriet for suksess er praksisens oversettbarhet, jo mer kompleks og jo mindre eksplisitt den er, jo mindre oversettbar er den. Dette betyr med andre ord at ideer som skal kunne oversettes til andre kontekster må være enkle i den forstand at den er generell nok, men at den må være eksplisitt nok til at man kan vite hvilke konkrete endringer man skal gjøre i organisasjonen. Dette er derfor ingen enkel jobb, spesielt dersom man forsøker å lage en idé som skal være mulig å bruke for forskjellige typer organisasjoner.

Det er helt klart en stor fordel om oversetteren tilhører, eller har inngående kjennskap til organisasjonen, da dette gjør det lettere å få med seg alle aspekter av ideen. Dette kan være vanskelig å gjøre som ekstern i en organisasjon, enten som en konsulent eller som nyansatt i en bedrift. Det som derimot kan være en styrke dersom man velger eksterne translatører er at disse ikke har noen forkunnskap om organisasjonen, og dermed ser de organisasjonen med nye øyner. Mangel på translatørkompetanse kan vise igjen i selve implementeringen av ideene, det vil si i kontekstualiseringen. Dette viser seg ofte i form av at en organisasjon ikke helhjertet forsøker å ta i bruk den nye ideen, men heller overser den i størst mulig grad. Oversetterne selv kan ikke gjøre en fullstendig jobb når det kommer til å tilpasse ideen lokale verdier, det må gjøres i hele organisasjonen, i hver enkelt avdeling og hos hver enkelt ansatt. Dersom oversetteren selv er skeptisk til ideen har man ikke samme vilje til å forsøke å oversette ideen så komplett som mulig til sin organisasjon, og dette vil selvsagt påvirke implementeringen av ideen. Dette kan skje i tilfeller hvor man er pålagt å gjøre en translasjon, men at man likevel ikke ønsker å gjøre det. Det viktigste når man skal ”selge” en idé inn i en organisasjon er selvsagt at man selv tror på den. Dette gjelder også for translatører. Dette kan være en hyppig grunn til at implementeringen av en idé ikke går bra, nemlig at translatørene selv ikke har troen på en ny idé.

En annen typisk ”oversettelsesfeil” er at man velger å kopiere ideen i stede for å omforme den. Hvordan dette gjøres, er tidligere nevnt i den reproduserende modus for translasjoner. Dette kan gjøres ubevisst, men også bevisst i noen tilfeller. Det kan være aktuelt og ikke legge opp systemet slik som den opprinnelige ideen, fordi det skaper for mye arbeid

for en organisasjon. Man velger da en enklere utvei for å hindre at man overbelaster organisasjonen. På denne måten vil man sitte igjen med en idé som ikke passer inn i organisasjonen, og selv om man velger og ikke omforme den for å spare ansatte vil det ende opp med å skade organisasjonen.

Tradisjonell institusjonell teori bygger på at teorier må være kompatible med organisasjonen de skal implementeres i, eller så er det fare for avvisning. Røvik introduserer derimot ett nytt begrep for å forstå translasjon i organisasjoner som er preget av pragmatisk institusjonalisme, nemlig virusteorien. Dette er et alternativ til den tradisjonelle institusjonelle teoriens forklaringer på hvorfor reaksjonene er som de er når man kontekstualiserer en ny idé. Virusteorien legger til grunn at translasjoner er komplekse og kan ha flere uventede effekter på en organisasjon. Denne teorien må derfor ses som en videreutvikling av institusjonell teori. Utgangspunktet er det samme som ved tradisjonell institusjonell teori, men at man tar høyde for at selv om ideen er ”passende” for en organisasjon, kan den ha andre effekter enn det som var tiltenkt i utgangspunktet, også dersom ideen kan tilsynelatende passe i organisasjonen.

#### **2.3.4. Virusteorien.**

Enhver idé har en form, et innhold, og en opprinnelse som ofte er lignende et virus. Organisasjonsideer, som virus, er ofte enkle, og ser bort i fra kompleksiteten til organisasjoner som de skal bli en del av. På denne måten fremstår ideen som en enkel løsning på en kompleks tilværelse, nærmest som en ”oppskrift” på hvordan man enkelt kan endre en organisasjon. Formen til ideen er ofte pakket inn i en fengende forkortelse, og inneholder noen enkle formulerte hovedprinsipper som ofte er generelle, og som kan gjelde for svært forskjellige organisasjoner. Opprinnelsen til ideen er ofte ukjent, og den kan ha brukt langt tid på å bli til akkurat denne ideen, og dette gjør dem også relativt tidløse. Dette kan ofte føre til at det også er vanskelig å kunne si hvilken effekt ideen i realiteten har på en organisasjon. Organisasjonsideer smitter også til andre organisasjoner, direkte eller indirekte, eller ved translører. Hvordan de smitter er svært komplekst, og avhenger av hvordan de har smittet og hvem de har smittet over på. Det er en mulighet at ideer smitter gjennom isomorfisme, men dette er vanskelig å bekrefte empirisk. Organisasjonsideen har utviklet seg etter at den har smittet over på andre, og det er derfor vanskelig og på forhånd kunne si hvordan utfallet kommer til å være i enda en annen organisasjon, da ideen er i nærmest kronisk utvikling.

Dette kommer igjen tilbake på hvordan en organisasjon reagerer på et ”virus”, og hvordan dette kan være annerledes enn hvordan en tilsynelatende lik organisasjon reagerer. Dette betyr at samme virus kan ha forskjellig effekt på relativt like organisasjoner, dette henger sammen med at viruset skal blandes sammen med det øvrige innholdet i organisasjonen, og det er dette innholdet som gjør at man vanskelig kan si hvordan reaksjonen vil være ovenfor et nytt virus.

Ett virus vil, på samme måte som organisasjonsideer utløse forsvarsmekanismer på organisasjons- og individnivå. Hvordan dette skjer, er tidligere nevnt i teksten (Oliver og Røvik), og dette påvirker selvsagt hvordan viruset vil virke i organisasjonen. Dersom det er stor grad av aktiv motstand er det rimelig å anta at viruset i mindre grad vil smitte organisasjonen. En organisasjonsidé kan ha en viss inkubasjonstid før den bryter ut og ”smitter” organisasjonen for fullt. Dette kan være til hjelp for en organisasjon i den forstand at det gir organisasjonen tid til å tilpasse seg endringen. Endringen kan derfor skje evolusjonært og ikke revolusjonært, det vil si at den blir kontekstualisert inn i organisasjonen gradvis, noe som gir mulighet til større grad av selvbestemmelse i organisasjonen. Etter inkubasjonstiden er det mulig å måle om smitten har gitt utslag i klare symptomer for organisasjonen, dette kan måles i endring av styringsdokumenter, budsjetter og prinsipper. Om det har vært en inkubasjonstid i organisasjonen, så kan dette også måles ved holdninger til medlemmer i organisasjonen ved at det kontrolleres for endringer i holdninger i løpet av inkubasjonstiden. Etter at ideen har gitt symptomer i en organisasjon kan den ”mutere” til andre organisasjoner, og slik fortsetter utviklingen til ideen å spre seg videre. På dette tidspunkt kan ideen, eller viruset endre seg igjen for å tilpasses lokale strukturer, det er nettopp derfor det er vanskelig å spore disse virusene tilbake til sin opprinnelse.

Virusteorien bruker en metafor som er relativt ny i denne sammenhengen, men det er tidligere brukt metaforer som mote i institusjonell teori. I moteteorien er det tendenser til at man forenkler prosessen, for å gjøre den attraktiv for andre, mens i virusteorien tar man høyde for at ett virus kan skape forskjellige reaksjoner hos forskjellige typer organisasjoner. Virusteorien belyser i større grad kompleksiteten hos organisasjoner, og hvordan organisasjoner translaterer ideer, og vil dermed være et godt utgangspunkt for å forklare hvorfor en idé har blitt kontekstualisert på en slik måte som den har.

## 2.4. Empiri: forskning på området.

Kvalitetssikring er etter hvert blitt en organisasjonstrend som det er forsket mye på. Translasjon av ideer er en relativt ny gren innenfor institusjonalisme, og dette vises også igjen i forskning på dette området. Vesentlig for denne oppgaven er tidligere undersøkelser gjort ved Universitetet i Agder, samt andre empiriske undersøkelser som bekrefter Røviks translasjonsteori.

Gudbjørg Erlingsdottirs har gjennomført en studie av kvalitetssikring innført ved svenske sykehus, som viste at det var svært ulike oppfatninger av systemet ved forskjellige avdelinger ved sykehuset. Systemet hadde svært forskjellig betydning, og også forskjellig navn ved forskjellige avdelinger, det er altså ikke gjennomført som en lik idé i hele organisasjonen. Dette viser at det ligger betydelige forskjeller i translasjonen av denne ideen. Erlingsdottir forsøkte å finne årsaken til de forskjellige oversettelsene. Det viste seg å være to forskjellige spredningsforløp som var den mest tydelige grunnen til denne forskjellen i translasjoner (Erlingsdottir 1999). Den ene var hierarkisk styrt, og kom fra ledelsen og ned til de forskjellige avdelingene, mens den andre kom gjennom seminarer fra eksterne pådrivere. Disse seminarene hadde deltagelse på tvers av avdelinger og ledelse, og gjorde derfor at det ble skapt en translasjon utover de formelle rekkene som var tiltenkt at ideen skulle spres i. Denne undersøkelsen støtter Røviks teorier om at kontekstualisering skjer utover den rent hierarkiske kjeden. I dette tilfellet viste det seg å være lokalt mangfold og faglig autonomi som var avgjørende.

Ved en studie av innføring av internkontroll i et kraftselskap er det også dokumentert spredning på tvers av den formelle styringskjeden, men som har skjedd på en litt annen måte enn ved sykehuset som ble omtalt i forrige avsnitt. Ved dette kraftselskapet ble det innført en organisasjonsidé som ble vedtatt og etter dette ble ført inn i organisasjonen. Funnene i denne undersøkelsen viser derimot at ideen flere ganger ble tatt tilbake til oversetterne og endret for så å komme tilbake til organisasjonen i en noe endret form. Det skjedde flere ganger at ideen gikk frem og tilbake i organisasjonen før det materialiserte seg i organisasjonen. Dette skapte en form for spiralimplementering i organisasjonen og ideen ble etter en tid en del av organisasjonens virke (Vikan 2000). Dette bekrefter også Røviks teori om at ideer ikke

nødvendigvis spres i organisasjoner, og kun går nedover etter at den er implementert. Dette viser at ideen også kan bevege seg oppover i organisasjonen, ikke utelukkende nedover.

Det er gjennomført en lignende studie ved Statoil som har tatt for seg en modell som ble kalt "medarbeidergruppemodellen" som ble innført i organisasjonen. Modellen handlet om hvordan medarbeidere på tvers av avdelinger og installasjoner sammen kunne bidra aktivt i utvikle organisasjonens sikkerhetsrutiner. Studien ble gjennomført over en periode på 5 år hvor det viste seg at ideen ble tatt inn og ut av organisasjonen flere ganger i løpet av disse årene. Organisasjonen tok inn en idé med ett navn, og når entusiasmen for denne ideen dabbet av så tok oversetterne ideen tilbake, for så å gjøre en ny oversettelse hvor litt av fokuset ble skiftet, mens hoveddelen av ideen forble den samme (Andersen 2006). Denne formen for spirallignende oversettelse peker på det samme som de to forrige empiriske undersøkelsene, og viser igjen at translasjoner ikke nødvendigvis følger den hierarkiske styringskjeden.

Det er gjennomført en undersøkelse fra Universitetet i Agder, da Høgskolen i Agder, av Turid Høgetveit som har skrevet en masteroppgave med problemstillingen "*har kvalitetsreformen ført til omstillingstretthet ved Høgskolen i Agder?*". Kvalitetssikringssystemet er en del av kvalitetsreformen, undersøkelsen til Høgetveit viser at det er en grad av omstillingstretthet i organisasjonen. Undersøkelser blant ansatte i organisasjonen viser at totalt 64 prosent av alle ansatte svarer at de er svært enige eller delvis enige i at de er lei av omstilling (Høgetveit 2004). Undersøkelsen viser også at alder og ansettelsestid ved Universitetet i Agder/Høgskolen i Agder har en innvirkning på omstillingstretthet. De som har vært ansatt lengre og er eldre er i større grad preget av omstillingstretthet. Høgetveit viser også at flere oppgir at de er slitne etter innføringen av kvalitetssikringssystemet, og ettersom kvalitetssikringssystemet kom sent i kvalitetsreformen, kan man anta at også denne omstillingen har vært slitsom for mange ansatte.

Disse empiriske undersøkelsene kan være med å belyse en ny trend når det kommer til translasjoner av ideer inn i organisasjoner. Det vil forklares av analysene og drøftingen om denne oppgavens undersøkelse vil vise de samme trendene som eksemplene ovenfor. Dersom det er tilfelle, vil det vært nok et bevis for at ideer ikke nødvendigvis translateres gjennom den formelle styringskjeden til en organisasjon.

## 2.5. Oppgavens kontekst: Universitetet i Agder.

Translasjonsteorien vil i denne undersøkelsen være verktøy for å forklare problemstillingen. Teorikapittelet viser at det er en rekke aspekter ved innføringen av en idé som kan forklares av translasjonens arena og aktører, og kontekstualiseringsregler. Det er en rekke trekk ved Universitetet i Agder som gjør det passende med dette translasjonsteoretiske apparatet for å forklare problemstillingen.

Universitetet i Agder er en stor organisasjon med mange ansatte, som har svært forskjellige roller. De faglige ansatte ved institusjonen har stor grad av autonomi, og det er i liten grad etterkontroll av hvordan disse i praksis bruker kvalitetssikringssystemet. De har derfor stor grad av oversettelsesfrihet. Det er denne praksisen av kvalitetssikringssystemet undersøkelsen vil kartlegge. Institusjonen er organisert i fakulteter, i tillegg til sentraladministrasjonen. Disse fakultetene har forskjellige fagområder, og kanskje også til en grad forskjellige kulturer. Disse forskjellene på fakultetene gjør at det er interessant å undersøke om også translasjonen av kvalitetssikringssystemet har forløp annerledes fra fakultet til fakultet.

I tillegg til disse karakteristikene av organisasjonen finnes det også flere aspekter av selve innføringen og utviklingen av kvalitetssikringssystemet som gjør det aktuelt med translasjonsteori. Systemet ble pålagt av loven, og dette har tvunget frem en translasjon i organisasjonen. Hvem som har vært translatører kan vise seg å forklare hvorfor ideen har blitt seende ut på den måten den har. Det er derfor interessant å undersøke hvem som har deltatt i prosessen med utviklingen av systemet, og hvor denne utviklingen i hovedsak har skjedd. Translasjonsteorien vektlegger også oversettelsesregler som vesentlige for å kunne forklare hvorfor en idé bli utviklet på den måten den blir, og disse reglene kan i dette tilfellet belyse de valg som er tatt under utviklingen og implementeringen av kvalitetssikringssystemet.

Disse hovedtrekkene ved Universitetet i Agder og implementeringen av kvalitetssikringssystemet viser at organisasjonen er kompleks, og at translasjonen har skjedd på forskjellige nivåer. Dette gjør at translasjonsteorien er det mest passende teoretiske grunnlaget for å undersøke problemstillingen fordi den nettopp vektlegger at organisasjoner er komplekse, og at ideer kan få et annet utfall enn del som var tiltenkt.

Deler av translasjonsteorien er mindre passende for denne undersøkelsen. Teorien legger vekt på hvorfor man tar inn en idé i sin organisasjon, men det er i tilfellet med



Universitetet i Agder klart hvorfor man gjør det. Loven stiller krav om at det skal finnes kvalitetssikring, og NOKUT legger føringer for hvordan man skal kvalitetssikre høyere utdanning. Dette gjør at det ikke er tvil om hvorfor ideen ble tatt inn i organisasjonen, og derfor er det ikke viktig å undersøke grunnen til at systemet ble utviklet. Ut over dette er translasjonsteorien svært passende for denne undersøkelsen.

### **3. Den metodiske tilnærmingen.**

#### **3.1. Innledning**

Valg av metode i en oppgave er avgjørende for hvordan man kan tolke resultatet, og det er derfor også avgjørende for oppgavens utfall. Innenfor metodikk så er det to hovedskiller, skillet mellom den kvalitative og den kvantitative tilnærmingen. Den kvalitative metoden kjennetegnes av nærhet til respondenten, og metoden gir dybdeforklaringer på fenomener man søker å forklare. Denne metoden gir mulighet til å kunne avdekke motiver og sammenhenger, men gir ikke mulighet til å kunne generalisere funnene (Jacobsen 2003:37). Den kvantitative metoden gir mulighet til å bruke statistiske mål for å kunne generalisere funnene i undersøkelsen, og denne metoden gir også mulighet til å ha mange respondenter i samme undersøkelse. Den kvantitative undersøkelsen gir grunnlag for å kunne gi generelle konklusjoner, men gir ikke mulighet for å kunne forklare fenomener i dybden på samme måte som ved kvalitativ metode. Begge metoder har forskjellige sterke og svake sider, og kan supplere hverandre.

Denne oppgavens undersøkelser vil søke å forklare 3 nivåer av translasjon i organisasjonen. Det første nivået er sentraladministrasjonen, hvor metode for å forklare translasjon i hovedsak vil bestå av kvalitative intervjuer, samt noe kildeanalyse. Det andre nivået vil være fakultetsnivå, hvor metode vil bestå av en kvantitativ spørreundersøkelse. Den siste er på individnivå, og vil også forklares ved en kvantitativ spørreundersøkelse. Det andre og tredje nivået vil begge bli forsøkt besvart ved samme kvantitative spørreundersøkelse. Undersøkelsen vil kunne sammenligne alle faglige ansatte på tvers av fakulteter, og vil dermed kunne si noe om hvordan systemet er oversatt på forskjellige fakulteter.

#### **3.2 Begrunnelse for valg av metode.**

Problemstillingen som er valgt krever at undersøkelsene blir gjort både kvalitativt og kvantitativt. Dette er på bakgrunn av at gruppene er forskjellige i størrelse, og at undersøkelsen ønsker forskjellig informasjon fra de forskjellige nivåene. Jeg her derfor valgt å bruke forskjellige metoder for å kunne gå i dybden i enkelte temaer, men også ha mulighet til

å kunne generalisere resultatet av undersøkelsene. Begrunnelsen for hvorfor jeg har valgt forskjellige metoder for å svare på min problemstilling henger sammen med at Universitetet i Agder er en stor organisasjon som har utviklet og implementert kvalitetssikringssystemet på forskjellige nivåer, og det er flere forskjellige grupper som har deltatt i prosessen på forskjellige vis. Disse gruppene strekker seg fra noen få enkeltpersoner, til faggrupper på i overkant av 500 personer.

Kvalitetssikringssystemet er komplekst, og utviklet over lengre tid. Det er derfor vesentlig å få en grundig innsikt i hvordan dette ble gjort, hvem som deltok, og hvordan implementeringen foregikk. Dette belyses best gjennom kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner gjennom prosessen. De nøkkelpersonene som har deltatt her vært få, og det gjør det hensiktsmessig med intervjuer som kan forklare institusjonens hensikt bak kvalitetssikringssystemet. Respondentene har lenge hatt en sentral rolle i organisasjonen og kan på denne måten gi en innføring i organisasjonens indre liv og kultur (Ryen 2002:90). Dette gir en dybdeforståelse, samt mulighet til å stille oppfølgende spørsmål. Denne dybdeforståelsen som intervjuene bringer med seg representerer holdningene til ledelsen, men kan ikke generaliseres på samme måte som ved en kvantitativ undersøkelse. Oppgaven søker videre å finne ut om ideen har blitt translateret videre i organisasjonen. For å kartlegge om det har være en translasjon videre i organisasjonen, må faglige ansatte gis muligheten til å svare på dette. Grunnen til at jeg her velger en kvantitativ undersøkelse er fordi respondentene er mange, i overkant av 500, og i tillegg er den informasjonen som ønskes kartlagt mer generell en ved intervjuene. Denne undersøkelsen store fordel er at dataene som hentes inn ved undersøkelsen kan generaliseres. Denne undersøkelsen kan potensielt også forklare translasjon på fakultetsnivå, da dataene gir mulighet til å sammenligne svar fra faglige ansatte på hvert enkelt fakultet. Det er derfor viktig å gjøre en kvantitativ undersøkelse for å kunne svare på min problemstilling.

Undersøkelsen består derfor av både kvalitative intervjuer og en kvantitativ spørreundersøkelse, samt en kvalitativ kildeanalyse, slik figuren viser. Figuren er en forenklet forklaring til hvordan undersøkelsene gjennomføres.

Tabell 3.2. Metodevalg

	<b>Metode</b>	<b>Respondenter</b>
<b>Kvalitativ</b>	Intervjuer Kildeanalyse	Sentrale personer i ledelse og administrasjon Styredokumenter
<b>Kvantitativ</b>	Spørreundersøkelse	Alle faglig ansatte

Det er altså i dette tilfellet riktig å benytte seg av forskjellige metoder, eller det som kalles metodetriangulering. Metodetriangulering kjennetegnes av at man bruker flere undersøkelsesmetoder for å forklare en hypotese eller en problemstilling, De forskjellige metodene vil supplere hverandre, og vil kunne gi et bredere utgangspunkt for oppgavens konklusjon. Ved metodetriangulering er det viktig å være klar over at man ikke direkte kan sammenligne de to undersøkelsene, men at de kan supplere hverandre med det utgangspunkt at de er forskjellige.

### 3.3 Undersøkelsens validitet og reliabilitet.

For å kunne gjøre pålitelige analyser av data er det en rekke forutsetninger som må være oppfylt. Disse forutsetningene dreier seg om alt fra hvordan man har operasjonalisert spørsmålene i undersøkelsen til hvordan man behandler innsamlet data, og skal kvalitetssikre undersøkelsen og dens analyser. Undersøkelsens reliabilitet viser om gjentatte måling med samme måleinstrument gir samme resultat, mens validitet går på om en måler det som var intensjonen å måle (Ringdal 2001:166, Frankfort-Nachmias & Nachmias 2002). Validitet er derfor mer direkte knyttet opp til det teoretiske utgangspunktet for oppgaven. Reliabiliteten på oppgaven avhenger i dette tilfellet av om undersøkelsene treffer respondentene slik at de føler at svaralternativene stemmer overrens med virkeligheten, og at man på denne måten hindrer at respondentene svarer i ”hytt og vær” (Jacobsen 2007:69). Videre må man under hele analysen være nøyaktig, dette gjelder fra man legger inn data i SPSS til når man gjennomfører selve analysene. De kvantitative dataene ble behandlet etter at alle skjemaer var kommet inn, og vi var flere som samarbeidet om å legge inn dataene. Dette ble gjort for å kontrollere at tallene som ble lagt inn i SPSS var de faktiske tallene som kom frem av spørreundersøkelsen. De kvalitative dataene ble også analysert etter at alle intervjuer var ferdigstilte. For å sikre gyldighet ved intervjuer er der vesentlig at man bruker flere begreper

for å måle komplekse fenomener (Jacobsen 2005). Dette var altså utgangspunktet for alle intervjuene som ble foretatt.

### **3.4. Forskningsetiske betraktninger. Forskning i egen organisasjon.**

Alle forskere har en før-forståelse av det fenomenet som skal undersøkes, og det er ikke mulig og fullstendig frigjøre seg fra en slik subjektiv før-forståelse (Holme og Solvang 1986, Johannessen og Tufte 2002). Etter flere år med arbeid med kvalitetssikringssystemet, har jeg kjennskap til de fleste av mine kvalitative respondenter gjennom mitt arbeid i Studentorganisasjonen i Agder. Oppgaven, og dens problemstilling tar utgangspunkt i en organisasjon som jeg kjenner fra innsiden, etter arbeidsforhold ved forskjellige avdelinger i organisasjonen. Dette skaper både fordeler og ulemper for meg som forsker i organisasjonen. Min fordel ved å kjenne organisasjonen i forkant av undersøkelsen er at jeg kjenner kulturen ved organisasjonen, og at jeg selv har god kjennskap til kvalitetssikringssystemet fordi jeg selv har deltatt i forskjellig arbeid i forbindelse med dette systemet. Ulempen ved å ha kjennskap til organisasjonen er at jeg kan ta med meg min egen oppfattelse av systemet inn i utformingen av oppgaven, og jeg kan stille spørsmål som viser at jeg har en viss holdning til systemet. Denne utfordringen vil være spesielt viktig ved de kvalitative intervjuene, hvor jeg vil sitte direkte overfor mine respondenter som jeg allerede har kjennskap til i forkant av intervjuene, og som allerede har kjennskap til meg og mitt arbeid. For å forhindre dette gav jeg ved intervjuenes start uttrykk for at jeg ved denne oppgaven har en annen rolle enn det jeg tidligere har hatt i interaksjon med respondentene. Jeg har også gjort det klart at mitt arbeidsforhold med Studentorganisasjonen i Agder ble avsluttet i forkant av oppgaven. Jeg har på denne måten tatt avstand fra min tidligere rolle, og klargjort min hensikt med intervjuene. Intervjuene har likevel i noen grad blitt påvirket av at jeg har vært kjent for mine respondenter i forkant. Respondentene har snakket ærlig, og har i noen grad henvist til diskusjoner eller debatter jeg tidligere har deltatt i forbindelse med kvalitetssikringssystemet. Det er lite trolig at jeg har blitt gjenkjent av respondentene ved den kvantitative undersøkelsen.

Jeg har gjennom hele prosessen fokusert på at jeg har en rolle som forsker i organisasjonen, og jeg har tilstrebet ærlighet i møte med mine respondenter, både kvalitative og kvantitative som sådan.

## **4. Operasjonaliseringer, utforming av spørreskjema og intervjuguide, og gjennomføring av undersøkelser.**

### **4.1. Kvalitative undersøkelser.**

De kvalitative undersøkelsene består av intervjuer, samt kildeanalyse. Intervjuene gjennomføres ved hjelp av intervjuguide som er utarbeidet og operasjonalisert med utgangspunkt i translasjonsteorien (vedlegg 1). Intervjuene vil være anonymiserte.

I tillegg til intervjuer som vil være hovedvekten av kvalitativ metode i denne oppgaven, er det også nødvendig med kildeanalyse av de dokumenter som var vesentlige under utviklingen og implementeringen (vedlegg 2). Dette er dokumenter som ble lagt frem for styret ved Universitetet i Agder. Disse dokumentene vil sammen med intervjuene kunne gi en mer helhetlig forståelse av hvordan systemet ble utviklet, og dokumentene vil vise resultatene av prosessene som førte frem til systemet slik det ble vedtatt. Saksdokumenter ved Universitetet i Agder er tids- og saksbestemt, og de er derfor gode kilder til saksgangen i forbindelse med utviklingen og implementeringen av kvalitetssikringssystemet (Holme og Krohn 1996). De to kvalitative undersøkelsene vil altså supplere hverandre, og vil sammen kunne finne svar på hvordan kvalitetssikringssystemet ble translert inn i organisasjonen på sentralt nivå.

#### **4.1.1. Respondenter ved intervjuer.**

Respondenter ved intervjuene er ansatte ved Universitetet i Agder som var en del av utviklings- og implementeringsprosessen for kvalitetssikringssystemet. Disse har sammen utgjort oversetterne (translatørene) ved Universitetet i Agder, og kan derfor belyse en rekke temaer som har vært vesentlige i utarbeidelsen av systemet. Respondentene var en del av prosjektgruppen som jobbet med implementeringen på vegne av styret, eller medlemmer av den sentrale ledelsen på tidspunktet hvor kvalitetssikringssystemet ble utviklet og implementert. Jeg valgte ut fra dette ut 4 respondenter, hvor 3 av disse hadde mulighet til å stille opp. Totalt antall respondenter ble derfor begrenset til 3, disse 3 har vært de aller mest sentrale personene under utviklingen, og det var derfor ikke nødvendig med øvrige respondenter ut over disse.

Respondentene fikk på forhånd vite hvilke opplysninger jeg var ute etter, og hva som var oppgavens hovedfokus. Intervjuene forgikk i en uformell tone, og respondentene kunne selv styre samtalen noe. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene på en slik måte fordi jeg hadde kjennskap til mine respondenter i forkant av intervjuene, som nevnt tidligere.

#### 4.1.2. Variabler ved kvalitative intervjuer. Operasjonalisering.

Jeg har valgt å fokusere på relativt få variabler i min kvalitative undersøkelse, men variablene er åpne og blir derfor ikke begrensende for respondenten. Variablene tar utgangspunkt i translasjonsteorien, og dens to underpunkter, translasjonens arena og aktører, og translasjonens kontekstualiseringsregler. Det grunnleggende målet med kvalitative intervjuer er å få en dypere forståelse av det man studerer (Ryen 2002), og jeg har derfor valgt få, men omfattende variabler som har en klar forankring i oppgavens teoretiske utgangspunkt.

Tabell 4.1.2. forklarer translasjonens arena og aktører, samt translasjonens kontekstualiseringsregler. Videre forklarer tabellens indikatorer på disse, og til slutt hvilke spørsmål som er relevante å få svar på. Variablene er det samme som indikatorer, der er altså 4 variabler som er undersøkelsens utgangspunkt.

Tabell 4.1.2.. Operasjonalisering kvalitativt

Område	Indikatorer	Spørsmål
Translasjonens arena og aktører	Utviklingens hovedtrekk	Hierarkisk eller ikke-hierarkisk spredning av ideen.
		Stor grad av møtevirksomhet.
		"Sopp-effekt".
	Deltakere i prosessen	Formelle og uformelle deltakere.
Interne og eksterne aktører.		
Translatørkompetanse.		
Translasjonens kontekstualiseringsregler	Innskrivingsregler	Lokale preg på translasjonen.
		Tidligere systemer for kvalitetssikring.
	Oversettelsesregler	Hvordan systemet ble tatt inn.
		Modus for oversetting.
		Tidsmarkering av ideen.

Ut i fra denne tabellen ble det laget en intervjuguide (vedlegg 1) som var utgangspunktet for intervjuene. Denne tabellen viser selvsagt ikke alle spørsmål som er relevante å få svar på, men er et utgangspunkt for en samtale med respondenter som ble lagt

opp relativt fritt. Disse 4 variablene vil til sammen kunne gi en grundig innføring av utviklingen og implementeringen av kvalitetssikringssystemet, og sammen med kildeanalysen kan disse intervjuene kartlegge translasjon på sentralnivå ved Universitetet i Agder.

#### **4.1.3. Kildeanalyse.**

Ved bruk av kilder for analyse er det vesentlig å fastlegge brukbarhet for disse. I tilfellet med Universitetet i Agder vil det si å se på hvor nær eller direkte kilden er knyttet til en bestemt situasjon, og i tillegg er det relevant å se på i hvor stor grad kilden kan belyse de sentrale leddene i situasjonen på en troverdig måte (Dahl, 1973). I tilfellet med Universitetet i Agder er det liten tvil om kildens brukbarhet, da saksforberedere jobbet lenge med denne saken som de til slutt presenterte for institusjonens øverste organ, og er derfor også troverdige kilder. Operasjonaliseringen ved kildeanalyser er det sammen som ved de kvalitative intervjuene, dette er derfor ikke beskrevet nærmere.

Kildeanalysen brukes for å komplimentere intervjuene gjort med nøkkelpersoner ved Universitetet i Agder. Analysen vil først og fremst ta utgangspunkt i saker som er behandlet og vedtatt av styret ved Høgskolen i Agder i den tidsperioden hvor kvalitetssikringssystemet ble utviklet, dette gjelder spesielt S-sak 179/03 (vedlegg 2) og S-sak 235/03(vedlegg 3). Disse sakene representerer de formelle vedtakene som styret gjorde i forbindelse med implementeringen av systemet, og vil sammen med referatene fra disse aktuelle møtene kunne forklare hvordan det var tiltenkt at systemet skulle implementeres inn i organisasjonen. Analysen vil skje av de dokumenter som var forslag til vedtak underveis i prosessen, og analysen vil derfor ha mindre fokus på det helhetlige dokumentet som ble sendt til NOKUT for endelig godkjenning. Dette er fordi problemstillingen fokuserer på implementeringen og utviklingen, ikke det endelige resultatet.

#### **4.2. Kvantitativ undersøkelse.**

Spørreundersøkelse er den mest vanlige formen for kvantitative undersøkelser (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2006), og det er denne formen som vil brukes i denne



oppgaven. En av fordelene med en spørreundersøkelse er forskerens avstand til sine respondenter, og i tillegg er også denne metoden mindre kostnadskrevende (Ringdal 2001). En av denne metodens svakheter er at man kun får svar på det man spør om, og dette kan skape lite fleksibilitet i undersøkelsen. Spørreundersøkelsen vil ha et noe annerledes fokus enn de kvalitative intervjuene, da denne undersøkelsen vil ta sikte på å finne ut hvordan systemet er translaterert på individnivå og fakultetsnivå. De kvalitative intervjuene vil være en del av bakgrunnen for spørreskjemaene, da det ikke lenger er spørsmål om hvordan det ble translaterert inn i organisasjonen, men hvordan det ble translaterert videre på fakultetsnivå og individnivå.

#### **4.2.1. Spørreundersøkelse**

Translasjon, det som her skal undersøkes, er et komplekst begrep, og en spørreundersøkelse gir mulighet til å stille flere spørsmål som til sammen måler translasjon. Hoveddelen av spørreundersøkelse vil være påstander som respondentene skal si seg enige eller uenige i. For å svare på påstandene er det lagt opp til en skala som ser slik ut:

- 3 Helt uenig
- 2 Uenig
- 1 Delvis uenig
- 0 Verken enig eller uenig
- 1 Delvis enig
- 2 Enig
- 3 Helt enig

Denne skalaen vil sikre at de faglige ansatte som ikke har grunnlag for å kunne svare på enkelte av spørsmålene, kan forklare dette ved verken enig eller uenig. Det må også tas høyde for at enkelte kan svare alternativ 0 selv om de har grunnlag for å kunne svare, men at de helt enkelt verken er enige eller uenige. Dette svaralternativet er viktig å ha med i en undersøkelse som tar utgangspunkt i påstander som respondentene skal si seg enige eller uenige i. Det er i tillegg til påstandene spurt om personalia i undersøkelsen slik at det i analysen er mulig å se om noen av disse faktorene har påvirket translasjonen.

#### **4.2.3. Undersøkelsesenheter og gjennomføring av undersøkelse.**

Undersøkelsesenheter er faglig tilsatte ved alle fakultetene ved Universitetet i Agder. Ansatte ved avdeling for lærerutdanning vil ikke være respondenter, da disse er utelukkende administrativt ansatte, med unntak av dekan. Argumentasjon for valg av respondenter er at det er faglig tilsatte ved institusjonen som i størst grad translaterer kvalitetssikringssystemet videre fra sentralnivå og fakultetsnivå og til studentene, eller gjennom sitt arbeid med forskning, studentenes læringsmiljø, eller administrative rutiner. Faglig ansatte er også interessante å undersøke fordi det, som tidligere nevnt, er liten grad av etterkontroll av hva som blir sagt til studentene, og det er trolig at dette gir faglig tilsatte stor grad av autonomi i translasjonen av kvalitetssikringssystemet. Faglig tilsatte er pålagt å oppfordre studenter til å bruke systemet, og de er derfor tvunget til å gjøre en translasjon av systemet. Faglig ansatte er definert som forsker- og undervisningspersonell samt faglig ledelse.

Spørreundersøkelsen (vedlegg 4) ble sendt til alle faglig ansatte ved Universitetet i Agder, hvor faglig ansatte som er ansatt i 25 prosent stilling eller mindre ikke er med i utvalget, da det antas at disse i mindre grad har utgangspunkt for å kunne svare på undersøkelsen. Faglig ledelse har et spesielt ansvar for kvalitetssikring, og dette vil kunne vise igjen i undersøkelsen gjennom et høyt standardavvik på enkelte av spørsmålene. De generelle funnene vil derfor måtte ta hensyn til at faglige ansatte har forskjellige roller i kvalitetssikringssystemet. Det er også faglige ansatte som ikke underviser, og disse vil også delta i undersøkelsen fordi de bruker noen deler av kvalitetssikringssystemet, blant annet kvalitetssikring av forskningsarbeid.

Informasjon om faglig tilsatte ble hentet på [www.uia.no](http://www.uia.no) og spørreundersøkelsen ble sendt ut sammen med følgebrev (vedlegg 5) til disse gjennom universitetets internpostsystem. Alle fakulteter har forskjellig oppsett på sin oversikt over ansatte, og ikke alle opplyser om stillingsprosent. Det er derfor trolig at noen ansatte med lavere stillingsprosent en 25 er med i undersøkelsen. I følge [www.uia.no](http://www.uia.no) finnes det 541 faglige ansatte, alle disse mottok spørreundersøkelsen. Det ble i etterkant av at spørreundersøkelsen sendt ut en e-post til alle faglige som minnet om undersøkelsen. Informasjon om e-postadresser er også hentet fra [www.uia.no](http://www.uia.no). Etter at fristen for å svare gikk ut hadde jeg fått inn totalt 81 spørreskjema. Det ble derfor sendt enda en e-post med oppfordring til å svare på undersøkelsen. Etter denne

andre påminnelsen kom det til sammen inn 107 svar, som vil si at svarprosenten på undersøkelsen er på 20 prosent. Denne oppslutningen er lav, men siden antall respondenter er på 107 er det mulig å bruke undersøkelsen til å generalisere funnene og gi generelle konklusjoner.

#### **4.2.4. Variabler ved kvantitativ spørreundersøkelse. Operasjonalisering.**

Operasjonaliseringen må ta hensyn til oppgavens troverdighet, og må derfor være forankret i det teoretiske utgangspunktet samtidig som den må ta hensyn til det av informasjon som ble innhentet kvalitativt. Spørreundersøkelsen inneholder totalt 84 spørsmål, hvor 5 av disse omhandler personalia og ansettelsesforhold. Tabell 4.2.4 operasjonalisering arena og aktører, og tabell 4.2.4. operasjonalisering kontekstualiseringsregler viser undersøkelsens operasjonaliseringer, og de er for enkelthets skyld delt inn etter de to hovedpunktene i translasjonsteorien, translasjonens arena og aktører og translasjonens kontekstualiseringsregler. Det er i tabellen lagt til noen indikatorer som peker på hva som undersøkes..

Tabell 4.2.4. Operasjonalisering arena og aktører

Område	Indikatorer	Påstander
Translasjonens arena og aktører	Deltakelse/kjennskap til utviklingen sentralt og på fakultetsnivå	Jeg deltok i utviklingen av kvalitetssikringssystemet Jeg deltok i gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet. Jeg deltok i utviklingen og/eller gjennomføringen av kvalitets-sikringssystemet fordi jeg ønsket det. Jeg deltok i utviklingen og/eller gjennomføringen av kvalitets-sikringssystemet fordi det var en del av mitt ansvar. Jeg deltok i utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikrings-systemet på sentraladministrasjonsnivå. Jeg deltok i utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikrings-systemet på fakultetsnivå. Jeg har god kjennskap til hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet i sentraladministrasjonen. Jeg har god kjennskap til hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet på mitt fakultet. Jeg hadde god kjennskap til de valg som ble tatt angående kvalitets-sikringssystemet på mitt fakultet Jeg hadde god kjennskap til valg som ble tatt angående kvalitets-sikringssystemet i sentraladministrasjonen.
	Tilfredshet med valg	Jeg var svært fornøyd med de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet i sentraladministrasjonen. Jeg var svært fornøyd med de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet på mitt fakultet.

I tillegg til tabellen er det behov for å forklare nærmere hva spørsmålene måler, og begrunnelse for hvorfor dette er tatt med som en del av undersøkelsen.

Spørsmålene måler hvem som har deltatt som translatører, og om det finnes tillitt til translatørene blant respondentene. Translatørkompetanse er, i følge Røvik, et av de viktigste kriteriene for suksess, og dette er derfor målt i undersøkelsen. Det er her fokusert på om de oppfatter seg selv som translatører, og hvilken tillit faglig ansatte hadde til de som utviklet kvalitetssikringssystemet. Hvem som har vært translatører, og om de i det hele tatt har vært kjent i organisasjonen kan ha betydning for hvordan man velger å vektlegge og implementere ideen på fakultetsnivå og på individnivå.

Tabell 4.2.4. Operasjonalisering kontekstualiseringsregler

Område	Indikatorer	Påstander
Kontekstualiseringsregler for Translasjon	Innvirkning på daglig arbeid	Jeg har vært berørt av implementeringen av kvalitetssikringssystemet. Kvalitetssikringssystemet har hatt innvirkning på mitt daglige arbeid. Kvalitetssikringssystemet har gjort at jeg har omprioritert mitt daglige arbeid. Jeg har forsøkt å omprioritere mitt arbeid for å tilpasse meg kvalitetssikringssystemet.
	Bruk av Systemet	Jeg bruker kvalitetssikringssystemet aktivt Jeg opplever at mine kolleger bruker kvalitetssikringssystemet aktivt. Jeg opplever at studentene bruker kvalitetssikringssystemet aktivt. Jeg bruker kvalitetssikringssystemet til det som er pålagt meg.
	Lokale regler for oversettelse	Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder utvikler et system for Kvalitetssikring fordi fakultetene mente det var nødvendig. Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder utviklet et system for Kvalitetssikring fordi sentraladministrasjonen mente det var nødvendig. Gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet ble sterkt preget av ønske om å bli universitet. Gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet ble forhatet på grunn av ønske om å bli universitet.
	Uttrykk om Systemet	Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor mine overordnede. Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor mine kolleger.
	Midtveisevaluering	Kvalitetssikring av studier og emner blir best ivaretatt ved midtveisevaluering. Jeg fokuserer mest på midtveisevaluering overfor studentene.
	Sluttevaluering	Kvalitetssikring av studier og emner blir best ivaretatt ved sluttevaluering. Jeg fokuserer mest på sluttevaluering overfor studentene.
	Viktige mål for Systemet	Kvalitetssikring av studier og emner er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet. Kvalitetssikring av forskning er et viktig mål for kvalitetssikring. Kvalitetssikring av studentenes læringsmiljø er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet. Kvalitetssikring av administrative rutiner er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet.
	Tidsbruk	Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av studier og emner. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av forskning. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av studentenes læringsmiljø. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av administrative rutiner.
	Bruk av systemet	Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringen som jeg mener fungerer best. Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringssystemet som evaluerer mitt eget arbeid. Jeg fokuserer på de deler av kvalitetssikringssystemet som jeg mener best måler kvalitet.
	Egen bruk av Systemet	Jeg mener at det er akseptert av sentraladministrasjonen å ha sin egen bruk av kvalitetssikringssystemet. Jeg mener at det er akseptert av mitt fakultet å ha sin egen bruk av kvalitetssikringssystemet.
	Oppfordring til aktiv bruk	Universitetet i Agder oppfordrer til aktiv bruk av kvalitetssikringssystemet. Mitt fakultet oppfordrer til aktiv bruk av kvalitetssikringssystemet.
	Systemets Legitimitet	Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet ved Universitetet i Agder. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet ved mitt fakultet. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet.

Spørsmålene måler kontekstualiseringen av ideen i organisasjonen. Dette vil si at undersøkelsen er ute etter å finne om ideen faktisk er tatt i bruk i organisasjonen. Spørsmålene søker å forklare om ideen i det hele tatt er tatt i bruk, og hvordan den eventuelt er tatt i bruk. Dette vil si om den har påvirket hverdagen i særlig grad, og hva de mener om hvordan ideen har påvirket hverdagen.

Spørsmålene måler altså kontekstualiseringen, og enkelte spørsmål fokuserer på hvilke deler av ideen som enkeltindividet fokuserer mest på i sitt arbeid. Dette vil kunne forklare om hva individet fokuserer på er i samsvar eller strid med det som sentraladministrasjonen mener de skal fokusere på. Det er også vesentlig å se på om faglig ansatte mener at de har autonomi til å kunne addere eller fratrekke elementer ved kvalitetssikring etter hva de synes er best. I tillegg måler undersøkelsen tidsbruken til hver enkelt faglig ansatt. Dette er en måte å måle om ideen i praksis er tatt inn i organisasjonen, om den er blitt kontekstualisert. Til slutt fokuserer også undersøkelsen på om systemet har noen legitimitet i organisasjonen, noe som også har direkte sammenheng med om den er blitt kontekstualisert.

#### **4.2.5. Faktorer og reliabilitetstest av disse**

På bakgrunn av alle påstandene som var en del av spørreundersøkelsen, har jeg foretatt en faktoranalyse for å se om det var mulighet til å slå noen av variablene sammen, og lage indeksvariabler for å forenkle analysen. Faktoranalyse er en statistisk teknikk for å finne antatte dimensjoner som ligger til grunn for en korrelasjonsmatrise (Ringdal 2001).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<b>Påstander</b>																					
Kss stor legitimitet UiA	0,886																				
Kss stor legitimitet	0,879																				
Kss stor legitimitet fakultet	0,852																				
Godt fornøyd med kss	0,651															0,531					
Fornøyd valg sentralt	0,639																				
Bedre utbytte etter hvert	0,603																				
Classifronter forkortet	0,472																				
Midtveis/slutt måler kvalitet	-0,454																				
Deltakelse ansvar		0,885																			
Deltakelse fakultet		0,836																			
Deltakelse gjennomføring		0,835																			
Kjennskap utvikling fakultet		0,791																			
Kjennskap valg fakultet		0,744																			
Deltakelse ønske		0,576																			
Forsøkt omprioritert arbeid			0,811																		
Omprioritert daglig arbeid			0,784																		
Daglig arbeid ikke endret			-0,758																		
Innvikning daglig arbeid			0,528	0,441																	
Tilpasset kss arbhverdag																					
Kolleger kss aktivt				0,813																	
Bruker kss aktivt				0,765																	
Studenter kss aktivt	0,445			0,660																	
Kss spennende/givende																					
Eierforhold																					
Info oppsøke selv					-0,760																
Info uoppfordret					0,746																
Tilstrekkelig info					0,640																
Tilstrekkelig info					-0,609																
Info formelle kanaler					0,558																
Studlm viktig mål for kss						0,819															
Forskning viktig mål kss						0,710															
Admnutiner viktig mål for kss						0,643															
Stud/emner viktig mål kss						0,483															
Mye tid studim						0,435															
Mye tid forskning							0,780														
Mye tid admnutiner							0,735														
Mye tid stud/emner							0,608														
Kss hensyn kompetitet							0,501														
Fokus kss mest kvalitet																					
Mest tid utvikle undervisning								0,817													
Mest tid egen evaluering								0,810													
Mest tid fungerer best								0,617													
Fokus midtveis studenter								0,480													
																					0,415





Tabell 4.2.5. Faktoranalyse viser at SPSS har laget 21 faktorer av de 79 påstandene som ble tatt inn i analyse. Alle tall under 0,40 er ekskludert, og derfor er det kun de relevante tall som viser i tabellen. Ikke alle resultatene ved denne faktoranalyse kan sies og være logiske, de som ikke er det, er utelatt ved reliabilitetsanalysen. De fleste henger, som tabellen viser, logisk sammen, og er blitt videre testet ved hjelp av en reliabilitetsanalyse som ga følgende resultater:

Tabell 4.2.5. Påstander og variabel, arena og aktører

Påstander	Alpha-koeffisient	Variabel
Jeg deltok i gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet. Jeg deltok i utviklingen og/eller gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet fordi jeg ønsket det. Jeg deltok i utviklingen og/eller gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet fordi det var en del av mitt ansvar. Jeg deltok i utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet på fakultetsnivå. Jeg har god kjennskap til hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet på mitt fakultet. Jeg hadde god kjennskap til de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet på mitt fakultet	0,91	Deltakelse og kjennskap fakultet
Jeg deltok i utviklingen av kvalitetssikringssystemet Jeg deltok i utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet på sentraladministrasjonsnivå. Jeg har god kjennskap til hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet i sentraladministrasjonen. Jeg hadde god kjennskap til valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet i sentraladministrasjonen.	0.88	Deltakelse og kjennskap sentralt
Jeg var svært fornøyd med de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet i sentraladministrasjonen. Jeg var svært fornøyd med de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet på mitt fakultet.	0.77	Tilfredshet valg

I tabell 4.2.5. Påstander og variabel, arena og aktører, viser alle variablene god reliabilitet, og disse kan derfor brukes som grunnlag for analysen.

Tabell 4.2.5. Påstander og variabel, kontekstualiseringsregler

Påstander	Alpha-koeffisient	Variabel
Jeg har vært berørt av implementeringen av kvalitetssikringssystemet. Kvalitetssikringssystemet har hatt innvirkning på mitt daglige arbeid. Kvalitetssikringssystemet har gjort at jeg har omprioritert mitt daglige arbeid. Jeg har forsøkt å omprioritere mitt arbeid for å tilpasse meg kvalitetssikringssystemet.	0,75	Påvirkning daglig Arbeid
Jeg bruker kvalitetssikringssystemet aktivt. Jeg opplever at mine kolleger bruker kvalitetssikringssystemet aktivt. Jeg opplever at studentene bruker kvalitetssikringssystemet aktivt. Jeg bruker kvalitetssikringssystemet til det som er pålagt meg.	0,74	Bruk av kss
Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor mine overordnede. Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor mine kolleger.	0,87	Uttrykk om Kss
Kvalitetssikring av studier og emner blir best ivaretatt ved midtveisevaluering. Jeg fokuserer mest på midtveisevaluering overfor studentene.	0,78	Midtveisevaluering
Kvalitetssikring av studier og emner blir best ivaretatt ved sluttevaluering. Jeg fokuserer mest på sluttevaluering overfor studentene.	0,81	Sluttevaluering
Kvalitetssikring av studier og emner er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet. Kvalitetssikring av forskning er et viktig mål for kvalitetssikring. Kvalitetssikring av studentenes læringsmiljø er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet. Kvalitetssikring av administrative rutiner er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet.	0,73	Viktige mål For kss
Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av studier og emner. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av forskning. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av studentenes læringsmiljø. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av administrative rutiner.	0,71	Tidsbruk kss
Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringen som jeg mener fungerer best. Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringssystemet som evaluerer mitt eget arbeid. Jeg fokuserer på de deler av kvalitetssikringssystemet som jeg mener best måler kvalitet.	0,61	Hvordan bruke Kss
Jeg mener at det er akseptert av sentraladministrasjonen å ha sin egen bruk av kvalitetssikringssystemet. Jeg mener at det er akseptert av mitt fakultet å ha sin egen bruk av kvalitetssikringssystemet.	0,81	Eget bruk
Universitetet i Agder oppfordrer til aktiv bruk av kvalitetssikringssystemet. Mitt fakultet oppfordrer til aktiv bruk av kvalitetssikringssystemet.	0,86	Aktiv bruk
Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet ved Universitetet i Agder. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet ved mitt fakultet. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet.	0,97	Legitimitet
Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder utviklet et system for kvalitetssikring fordi sentraladm. mente det var nødvendig. Gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet ble sterkt preget av ønske om å bli universitet. Gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet ble forhastet på grunn av ønske om å bli universitet.	0,69	Hvorfor kss slik

I tabell 4.2.5. Påstander og variabel kontekstualisering, viser de nye variablene høy reliabilitet, og er derfor sikre å bruke i analysen.

Ut i fra denne tabellen er det tatt ut 15 variabler som har en logisk og sterk korrelasjon til hverandre. Alpha-koeffisientene til alle variablene er høyere en 0,6, og spørsmålene har derfor god reliabilitet. Disse ny variablene vil være utgangspunktet for de analytiske funnene som blir presentert i kapittel 5.

## **5. Resultater.**

### **5.1. Innledning og forutsetning for analyse.**

De dataene som kommer fra de kvalitative undersøkelsene blir presentert som analyser av sentraladministrasjonsnivå. Disse funnene vil bli presenter før de kvantitative funnene. Oppsummeringen av de forskjellige funnene, og sammenligninger mellom de to undersøkelsene, vil bli gjort mot slutten av kapittelet. Alle dataene som blir presentert vil ha en relevans for å kunne svare på problemstillingen, det er derfor ikke alle resultater av analysene som er tatt med i analysen.

### **5.2. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon, variabler.**

For å forklare de kvantitative funnene fra undersøkelsen, blir det her presentert en tabell som viser gjennomsnittet, standardavviket og korrelasjon mellom variablene. Korrelasjonsmålet som her er brukt er Pearsons  $r$ , og tabellen vil være sentral i analysene. Alle verdiene ble i forkant av korrelasjonsanalysen omkodet i samme retning, slik at alle indeksvariablene måles på samme skalaen.

Tabell 5.2. Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner, variabler

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1 Deltakelse og kjennskap fakultet	-0,54	1,773	107	1																	
2 Deltakelse og kjennskap sentralt	-1,98	1,394	107	,62**	1																
3 Tilfredshet valg	-0,92	1,373	107	,33**	,31**	1															
4 Påvirkning daglig arbeid	0,47	1,333	107	,28**	,15	,02	1														
5 Bruk av kss	0,28	1,268	107	,40**	,30**	,32**	,37**	1													
6 Hvorfor kss slik	0,96	1,250	107	,12	,14	-,13	,32**	,10	1												
7 Uttrykk om kss	0,79	1,640	107	,33**	,13	-,25**	,27**	,14	,22*	1											
8 Forhold kss	-1,61	1,455	107	,36**	,26**	,59**	,22	,53**	-,07	,12	1										
9 Hvordan bruke kss	0,89	1,051	107	,19*	,11	,18	,02	,13	,15	,09	,15	1									
10 Legitimitet	-0,68	1,672	107	,36**	,30**	,53**	,24**	,50**	,04	-,08	,50**	,13	1								
11 Aktiv bruk av kss	1,32	1,324	107	,34**	,12	,10	,13	,34**	-,07	,32**	,16	,18	,33**	1							
12 Egetn bruk av kss	-0,24	1,445	107	,06	,01	,29**	,10	,17	,03	-,01	,34**	,07	,27**	,09	1						
13 Berørt av kss	1,22	1,537	107	,22*	,08	-,09	,82**	,42**	,27**	,32**	,14	-,06	,17	,24*	,10	1					
14 Viktige mål for kss	1,01	1,293	107	,09	,14	,29**	,03	,04	,03	-,10	,25**	-,06	,20*	,04	,30**	,01	1				
15 Midtveisevaluering	0,94	1,686	107	,03	,10	,03	-,10	,14	,08	,29**	,01	,15	,02	,17	,06	-,02	-,01	1			
16 Sluttevaluering	-0,5	1,787	107	,04	,16	,38**	-,01	,14	,03	-,11	,31**	,15	,25*	,11	,19	-,03	,15	-,35**	1		
17 Tidsbruk kss	0,36	1,312	107	,20*	,21*	,10	,19*	,11	,10	,41**	,15	,12	,06	,12	,06	,19	,27**	,24*	,17	1	

\*\*Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå.

\*Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivå.

Tabell 5.2. viser at det er flere av variablene som har en signifikant korrelasjon, og dette legger et godt utgangspunkt for analysen. Dette tyder også på at undersøkelsen har fått til nettopp det som ble forsøkt, å måle komplekse fenomener ved flere spørsmål og at disse korrelerer.

Analysen vil forklare hva som påvirker hva respondentene svarer, og dette måles best ved regresjonsanalyse. Denne formen for analyse forutsetter at man har en avhengig variabel, og i denne analysen vil det være variablene som er dannet ut fra påstandene som er den avhengige variablene ved regresjon. De uavhengige variablene vil være de samme ved hver regresjonsanalyse, og vil bestå av fakultetstilhørighet, alder, kjønn og ansettelsestid ved Universitetet i Agder. Dersom det viser seg at fakultetstilhørighet har en påvirkning på de avhengige variablene, er det interessant å se på hvilke fakulteter. Variabelen fakultet er derfor omkodet til 4 forskjellige variabler som representerer hvert sitt fakultet, såkalte dummyvariabler. Når det skal lages dummyvariabler av en variabel med 5 verdier, skal det lages 4 nye dummyvariabler. Realfag og teknologi er den variabelen som er mest gjennomsnittlig, derfor er denne tatt ut når dummyvariablene skulle lages. Det gir altså 4 dummyvariabler som representerer de øvrige fakultetene (helse/idrett, kunstfag, hum/ped og øk/samf). På denne måten vil man enkelt kunne finne hvilke av fakultetene som har en påvirkning på den enkelte avhengige variabel. Dersom analysen viser slike funn betyr det at det er forskjellig grad av translasjon på fakultetene, og at analysen vil kunne forklare kjennetegn ved de forskjellige fakultetene.

### **5.3 Kontekstens arena og aktører – resultat av undersøkelser.**

Kontekstens arena og aktører er i stor grad blitt belyst av de kvalitative dataene, det er derfor dette som er utgangspunktet for hoveddelen av denne analysen. De kvantitative dataene beskriver i stor grad arena og aktører på fakultetsnivå, og vil derfor bli presentert separat. De variabler som måler arena og aktører på fakultetsnivå er indeksvariabel deltakelse og kjennskap fakultet, deltakelse og kjennskap sentralt, og tilfredshet valg. Variabelen deltakelse og kjennskap sentralt er tatt med på fakultetsnivå, fordi den måler om faglig ansatte på fakultetsnivå mener at de har deltatt på sentralt nivå. Analysen av arenaer og aktører vil

oppsummeres avslutningsvis i dette kapittelet med å se på likheter og ulikheter mellom funnene ved de forskjellige undersøkelsene innenfor denne kategorien.

### **5.3.1. Kontekstens arena og aktører på sentraladministrasjonsnivå.**

Under utviklingen av systemet har oversettere ved Universitetet i Agder deltatt på flere arenaer hvor kvalitetssikringssystemet har blitt diskutert. Blant disse kan det nevnes seminarer avholdt av NOKUT, og kurser i regi av andre høgere utdanningsinstitusjoner. I tillegg til disse møteplassene er det også samarbeidet med lignende utdanningsinstitusjoner utover arrangerte kurser og seminarer. Det har særlig vært samarbeidet med Universitetet i Stavanger under utviklingen. Universitetet i Agder og Universitetet i Stavanger endte opp med å utvikle svært forskjellige kvalitetssikringssystemet, og det kan derfor vanskelig sies at dette samarbeidet har hatt særlig betydning for hvordan systemet ble seende ut. Oversetterne har også deltatt aktivt ved institusjonens beslutningsorganer, også dette kan ses på som en arena for translasjon. Denne arenaen som har vært mest brukt for tilbakemeldinger til oversetterne er institusjonens øverste organ, Universitetsstyret. Dette har blitt gjort ved at kvalitetssikrings var en informasjonssak ved nesten hvert møte under perioden hvor systemet ble utviklet. Denne informasjonen som ble gitt finnes ikke skriftlig, men viser likevel at interaksjonen mellom styret og oversetterne var aktiv. Disse arenaene for oversetting har i første omgang preget institusjonens primæroversettelse av ideen, det vil si da ideen først ble tatt inn i sentraladministrasjonen. Denne påvirkningen er derimot vanskelig å vise til, fordi den ikke har gitt konkrete resultater, og respondentene har også problemer med å kunne si klart om dette har hatt en betydning for hvordan systemet har blitt seende ut. Det er, som translasjonsteorien også påpeker, vanskelig å kunne spore om det er noen arenaer som har hatt betydning for utviklingen. Det er trolig at alle de forskjellige arenaene som er blitt beskrevet har hatt en viss betydning, men det er vanskelig å si hva som kommer fra hvilke arenaer.

Aktørene, eller oversetterne i translasjonen er mange, og har i hovedsak bestått av en arbeidsgruppe som har hatt hovedansvaret for å utarbeide kvalitetssikringssystemet. Disse aktørene er oppnevnt av styret, og er interne medlemmer av organisasjonen. De har hatt en synlig rolle, og har tidligere gjort lignende arbeider på vegne av organisasjonen. Dette kan ha betydd at disse har hatt høyere legitimitet enn dersom man hadde valgt translatører som ikke var like synlige i organisasjonen. Translatørene har også vært ansatte i organisasjonen over lengre tid, og har hatt en vesentlig rolle når det kommer til arbeidet med å oppnå

universitetsstatus. Dette kan være noe av grunnen til faglige ansatte mener, som undersøkelsen vil vise, at ønske om universitetsstatus har påvirket hvordan systemet har blitt utviklet. Prosjektgruppen har bestått av personer som er ansatte i sentraladministrasjonen, men en av de har bakgrunn fra fakultetsadministrasjon. Det faktum at de alle tilhører den sentrale ledelsen kan ha noe å gjøre med at systemets legitimitet er lav, fordi ingen av fakultetene har deltatt aktivt i utviklingen. Respondentene begrunner dette valget av translatører med at det var en del av deres rolle i organisasjonen, og at det hadde vært vanskelig å jobbe konstruktivt dersom gruppen i tillegg skulle hatt representanter fra alle fakulteter. Dette var grunnen til at det i tillegg til prosjektgruppen, ble opprettet arbeidsgrupper som skulle delta i denne prosessen. Disse arbeidsgruppene ble opprettet i forbindelse med utarbeidelsen av kvalitetsreformen, som kvalitetssikringssystemet var en del av. Disse gruppene har i følge respondentene hatt en begrenset rolle i utviklingen, til dels fordi de har jobbet på et mer overordnet nivå, og dels fordi det har vært stridigheter internt i gruppene som har gjort det vanskelig å arbeide konstruktivt. Disse gruppene har bestått av en blanding av studenter, ansatte ved forskjellige fakulteter, og representanter fra ledelsen.

Andre aktører som har hatt en aktiv rolle i utviklingen og implementeringen er ledelsen ved institusjonen. Enkelte av disse har bistått translatørene i deres arbeid, og har hatt en viktig rolle i hvordan systemet ble utformet. Samarbeidet med ledelsen i organisasjonen har skjedd naturlig, delvis fordi de fysisk har vært nær translatørene, og dels fordi de har hatt en klar formening om hvordan systemet skulle se ut. Hovedaktørene i translasjonen må sies å være prosjektgruppen som har jobbet kontinuerlig med utviklingen og implementeringen av kvalitetssikringssystemet.

### **5.3.2 Kontekstualiseringens arena og aktører på fakultetsnivå.**

De kvantitative undersøkelsene viser at faglig ansatte ikke har deltatt i særlig grad i utviklingen og implementeringen. De faglige ansatte opplyser at de som har deltatt har gjort dette fordi det var deres ansvar. Faglige ansatte har deltatt i liten grad i utviklingen på fakultetet, og i enda mindre grad sentralt. Alle de tre indeksvariablene som her er presentert viser alle negative gjennomsnitt, spesielt har variabelen ”deltakelse og kjennskap sentralt” et negativt gjennomsnitt. Dette funnet viser klart at påstandene som har vært en del av undersøkelsen har vært motstridende til det som er holdningen i organisasjonen.



Tabell 5.3.2 Variabler arena og aktører

Variabel	Gjennomsnitt	St.avvik	N
Deltakelse og kjennskap til fakultetet	-0,54	1,773	107
Deltakelse og kjennskap sentralt	-1,98	1,392	107
Tilfredshet valg	-0,92	1,374	107

Tabell 5.3.2. Regresjonsanalyse arena og aktører

Avhengig variabel	Deltakelse/kjennskap fakultet.		Deltakelse/kjennskap sentralt.		Tilfredshet valg	
	Standardisert beta-koeffisient	Sig.	Standardisert beta-koeffisient	Sig.	Standardisert beta-koeffisient	Sig.
Helse/idrett	0.116	0.334	0.064	0.577	0.050	0.663
Hum/ped	0.055	0.662	0.119	0.320	-0.095	0.432
Kunsthøgskolen	0.084	0.451	0.190	0.077	-0.148	0.169
Øk/samf	-0.179	0.131	-0.114	0.315	-0.407	0.000
Kjønn	-0.075	0.479	0.005	0.963	-0.078	0.449
Alder	-0.008	0.945	0.263	0.023	0.044	0.700
Ansettelsestid	0.189	0.093	0.095	0.379	-0.103	0.339
Stilling/tittel	0.107	0.317	0.047	0.647	0.124	0.226
Forklart varians	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>
	0.124	0.052	0.197	0.130	0.191	0.124

Variabelen ”deltakelse og kjennskap fakultet” viser et svak negativt gjennomsnitt, noe som viser at faglig ansatte ikke mener at de har deltatt, eller har kjennskap til utviklingen av kvalitetssikringssystemet. Denne variabelen har et høyt standardavvik, noe som betyr at respondentene svarer forskjellig på dette spørsmålet. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at det er ingen av de uavhengige variablene som påvirker deltakelse og kjennskap fakultet nevneverdig. Dette betyr at faglige ansatte på tvers av organisasjonen er relativt enige i sine svar, uavhengig av fakultetstilhørighet, kjønn, alder, ansettelsestid og stilling/tittel. Det er interessant å se på forskjellene mellom fakultetene, som her indikerer at de som er ansatte ved økonomi og samfunnsvitenskap mener de har minst kjennskap til, og har deltatt i minst grad ved utviklingen. Denne forskjellen er ikke signifikant, men det er interessant å kommentere fordi dette er det eneste fakultetet hvor beta-koeffisienten er negativ. De uavhengige variablene forklarer totalt 12,4 prosent av den avhengige variabelen i følge verdien av R<sup>2</sup>.

Når det kommer til variabelen ”deltakelse og kjennskap sentralt” viser tabellen at denne verdien er svært negativ. Standardavviket på denne variabelen viser også at det er stor variasjon når det kommer til hva respondentene svarer. Denne variabelen har den laveste

gjennomsnittlige verdien av alle indeksvariablene, noe som betyr at respondentene er svært uenige i at de har kjennskap til, eller har deltatt i utviklingen på sentralt nivå.

Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at alder har en påvirkning på om man har kjennskap til, og har deltatt i utviklingen sentralt. Signifikansnivået bekrefter også dette funnet. Dette vil med andre ord si at jo eldre man er, jo mer har man kjennskap til, og har deltatt i utviklingen av kvalitetssikringssystemet. Dette er også en logisk sammenheng i den forstand at de som har deltatt er ofte de som har en tyngde i organisasjonen på grunn av eksempelvis høyere utdannelse, eller lengre fartstid i organisasjonen. Dette kan også skyldes at disse har større ansvar i organisasjonen enn de som er yngre. Ellers er det ingen variabler som viser særlig påvirkning på den avhengige variabelen, deltakelse og kjennskap sentralt. Også ved denne variabelen er det store forskjeller mellom fakultetene, og også her er det økonomi og samfunnsvitenskap som skiller seg ut som mest negative. De uavhengige variablene forklarer 19,7 prosent av den avhengige variabelen i følge verdien til  $R^2$ .

Den siste variabelen, "tilfredshet valg" viser et negativt resultat på nesten 1, noe som tilsier at faglige ansatte ikke er fornøyd med de valg som er tatt når det kommer til utvikling og implementering av kvalitetssikringssystemet. Standardavviket på denne variabelen er høy, noe som indikerer at respondentene svarer sprikende på dette spørsmålet. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at dersom man er ansatt på fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, så er man mindre fornøyd med valgene som er tatt. Også signifikansnivået bekrefter dette funnet. Denne beta-koeffisienten er svært negativ, noe som indikerer at det er stor misfornøydhet med valgene som er tatt. De øvrige uavhengige variablene har ikke nevneverdig påvirkning på den avhengige variabelen. Verdien av  $R^2$  viser at disse uavhengige variablene til sammen forklarer 19,1 prosent av den avhengige variabelen. De uavhengige variablene har derfor en relativt stor forklaringskraft på den avhengige variabelen.

### **5.2.3. Oppsummering og hovedfunn – Arena og aktører.**

Hovedfunnene i denne delen av analysen viser at det i hovedsak er prosjektgruppen, i samarbeid med ledelsen som gjør valg når det kommer til kvalitetssikringssystemet, og de som har deltatt på fakultetsnivå opplyser at de har deltatt fordi det har vært en del av deres

ansvar. Et vesentlig funn er også at faglig ansatte i gjennomsnitt er delvis uenige i at translatørene har gjort riktige valg, og at ved fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap er man mye mer negative til disse valgene enn ved de øvrige fakultetene.

Begge undersøkelser bekrefter at det er i hovedsak sentraladministrasjonen, gjennom prosjektgruppen, som har vært oversettere ved Universitet i Agder, og at disse har deltatt på eksterne arenaer som kurser og konferanser. Man kan på bakgrunn av undersøkelsenes funn si at faglige ansatte har deltatt i noen grad på fakultetsnivå, men i svært liten grad på sentralt nivå. Det er i tillegg interessant å kommentere av tabell 5.2. gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner, variabler viser at alle de tre indeksvariablene korrelerer, noe som tyder på at respondentene svarer de samme på disse tre variablene, på tross av at alle tre har et høyt standardavvik.

#### **5.4. Kontekstualiseringsregler – resultat av undersøkelser.**

Kontekstualiseringsregler for oversetting av kvalitetssikringssystemet er målt både ved kvalitative og kvantitative undersøkelser, og analysene viser at alle respondenter, både de ved kvalitativ og kvantitativ metode er relativt enige om hva som var kontekstualiseringsregler når det kom til oversettelsen av kvalitetssikringssystemet. Hva disse reglene er, vil analyse under vise. Analysene vil også her bli presenter separat før sammendraget i slutten av dette kapittelet ser på likheter og ulikheter mellom de to undersøkelsene, samt hovedfunnene i denne delen av analysen.

##### **5.4.1. Kontekstualiseringsregler på sentraladministrasjonsnivå.**

Ved Universitetet i Agder fantes det før kvalitetssikringssystemet enkelte fakulteter som hadde rutiner for kvalitetssikring, enkelte av disse rutinene ble forsøkt tatt inn som en del av systemet. Undersøkelsens respondenter mener at dette tidligere systemet har påvirket hvordan kvalitetssikringssystemet i den grad at det har vært sett på som en inspirasjon til å utvikle systemet. Det som derimot ikke fungerte med systemet, var at det ikke skjedde noe etter evalueringene. De ble kanskje brukt til å forbedre undervisningen, men dette var helt opp til den enkelte faglærer. Det var kun faglærer som fikk se resultatene av undersøkelsen, og dette var en klar svakhet. Dersom det da kom negative tilbakemeldinger kunne faglærer velge

å holde disse for seg selv. Det som derimot fungerte var at studentene deltok i evalueringene i større grad enn ved kvalitetssikringssystemet. Ideen bak denne evalueringen ble forsøkt tatt inn som en del av kvalitetssikringssystemet, men evalueringene ble gjort elektroniske, noe som gjorde at oppslutningen sank drastisk. Det betyr at grunntanken til de tidligere evalueringene ble tatt med som en del av systemet, men at det ble endret så drastisk at det ikke hadde ønsket effekt. Dette er likevel en klar kontekstualiseringsregel.

Kriteriene som ble satt av NOKUT for å få godkjent kvalitetssikringssystem var viktig i utviklingen, og la grunnlaget for hvordan systemet ble bygget opp. Dette er selvsagt, da institusjonen måtte få systemet godkjent, og den eneste måten å gjøre dette på var å følge disse kriteriene. Kriteriene la få begrensninger på hvordan systemet kunne se ut, og utviklingen ble derfor preget av at sentraladministrasjonen så et behov for overordnet system for kvalitetssikring. Det var altså et ønske fra sentraladministrasjonen at man utviklet et system for å sikre kvaliteten, og dersom kvaliteten var sviktende på noen områder måtte dette fanges opp slik at det var mulig å gjøre tiltak for å endre det som ikke fungerte. Undersøkelsene viser at translatørene sto relativt fritt i utformingen av systemet, men at styret ved institusjonen gav uttrykk for synspunkter som veide tungt under prosessen.

Ønske om å oppnå universitetsstatus har også virket inn på hvordan systemet ble utviklet. Dette er det noe uenighet om blant respondentene, men undersøkelsene viser at ønske om universitetsstatus har gjort at kvalitetssikringssystemet ble utformet noe mer detaljer enn det man i ettertid mente var nødvendig. Det skal sies at systemet måtte bli godkjent av NOKUT før man kunne søke om å bli universitet, men det var ikke kvalitetssikringssystemet denne søknaden stod på. Det institusjonen brukte lengst tid på å få på plass var de 4 doktorgradsprogrammene som måtte til for å kunne bli universitet. Dette betyr altså at universitetsstatusen ikke avhengte av kvalitetssikringssystemet, men at det var en faktor at dette ble laget grundig nok til at NOKUT ville godkjenne det.

Det har ikke blitt foretatt noen tidsmarkering av at kvalitetssikringssystemet ble tatt inn i organisasjonen, men dette fokuset viser igjen i blant annet organisasjonens budsjett, hvor det er satt av midler til kvalitetssikring. Dette kan ikke sies å være en stor andel av organisasjonens budsjett, men det viser likevel at organisasjonen fokuserer på kvalitetssikring, også ved økonomiske satsninger.

Undersøkelsene viser at sentraladministrasjonen allerede i forkant av translasjonen var klar over at ansatte ved institusjonen hadde et stort arbeidspress, og at dette hadde en betydning når det kom til hvordan systemet ble utformet. Det var et mål å sikre at det ble minst mulig arbeid med kvalitetssikring for faglige ansatte, og på denne måten sikre at det ble

tatt i bruk. Dette ble gjort ved at man forsøkte å utvikle et nytteverktøy som skulle være til hjelp for ansatte i stede for å generere ekstra arbeid for dem. Respondentene mener at dette ikke har fungert slik det var tiltenkt, men at intensjonen var god fra deres side.

Når det kommer til hvilken modus som har blitt brukt viser undersøkelsene at det er det modifierende modusen som er blitt tatt i bruk. NOKUTs kriterier la et utgangspunkt for ideen, men disse ga mulighet for institusjonen til selv å utforme systemet, så lenge det møtte kravene. Dette gjorde Universitetet i Agder, samtidig som de la stor vekt på organisasjonens kultur og behov, og la dermed til en rekke lokale trekk til kvalitetssikringssystemet som nevnt. Organisasjonen har addert enkelte elementer til kvalitetssikringssystemet som ikke var pålagt, men utgangspunktet til ideen kom fra NOKUT og deres 10 kriterier for å få godkjent kvalitetssikringssystemet. Alle disse trekkene ved denne innføringen viser at Universitetet i Agder har brukt det modifierende modus for å implementere kvalitetssikringssystemet. Dette har gjort at man kan si at reaksjonene har vært begrenset. Det har vært en grad av reaksjoner, men det er tydelig at det har funnet sted en føyelighet når det kommer til kvalitetssikringssystemet. Dette henger trolig sammen med at institusjonen var pålagt av loven å ha et slikt system, og dette har naturlig begrenset reaksjonene. Faglig ansatte kan derfor sies å ha reagert med føyelighet, på grunn av lovens krav, men også fordi man brukte en modifierende modus hvor man har vektlagt lokale regler. Dette betyr derimot ikke at det ikke har vært reaksjoner mot systemet, men disse har heller kommet etter hvert som systemet har blitt tatt i bruk, og disse reaksjonene har kommet gjennom forum hvor dette ble bedt om. Disse reaksjonene har blitt tatt tilbake til translatørene, som på nytt har vurdert systemet. Translatørene har tatt hensyn til hvilke synspunkter som er fremmet fra faglige ansatte, og endret systemet der etter. Dette har gjort at translasjonen har skjedd i et spirallignende forløp. Dette er et viktig funn i oppgaven, og viser at tilfellet med Universitetet i Agder er lik tilfellene beskrevet i det empiriske kapittelet. Dette bekrefter også translasjonsteoriens påstand om at oversettelser ikke skjer utelukkende fra topp til bunn, men at ideen materialiseres gjennom å gå frem og tilbake i organisasjonen før den finner sin form.

De forskjellige funnene viser altså at det har fantes forskjellige lokale regler for oversetting og kontekstualiseringsregler på sentraladministrasjonsnivå, og enkelte av disse funnene blir også bekreftet av funnene på fakultetsnivå.

Hovedfunnet i denne delen av undersøkelsen kan kort oppsummeres slik; det fantes mange kontekstualiseringsregler, hvor de viktigste kan sies og være ønske om universitetsstatus og ønske om et overordnet system for kvalitetssikring. I tillegg til dette så

viser undersøkelsene at man har brukt det modifierende modus for oversetting, og at dette har ført til føyelighet innad i organisasjonen. Det kanskje viktigste funnet er at det har funnet sted en spirallignende kjede av translasjoner ved institusjonen.

#### 5.4.2. Kontekstualiseringsregler på fakultetsnivå.

Variablene i tabell 5.4.2. kontekstualiseringsregler viser hvilke regler man mener har funnet sted dersom man er faglig ansatt. Kontekstualiseringsregler er et vidt begrep, og i denne undersøkelsen er det teoretiske utgangspunktet for hva som er slike regler so mhar blitt undersøkt, dette vil si hvordan ideen blir tatt inn i organisasjonen, og over tid materialisert som en del av det praktiske arbeidet.

I denne tabellen er det klart at respondentene svarer i gjennomsnitt på den positive siden av tabellen, det vil si at de i gjennomsnitt sier seg delvis enige eller enige i undersøkelsens påstander. Regresjonsanalysen av disse variablene blir presenter i tabellen under, og forklarer hvilke uavhengige variabler som påvirker de avhengige variablene.

Tabell 5.4.2. Variabler kontekstualiseringsregler

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	N
Påvirkning daglig arbeid	0,47	1,33	107
Bruk av kss	0,28	1,26	107
Hvorfor kss slik	0,96	1,25	107
Uttrykk om kss	0,79	1,64	107
Forhold til kss	-1,61	1,45	107
Hvordan bruke kss	0,89	1,05	107
Legitimitet	-0,68	1,67	107
Aktivt bruk	1,32	1,30	107
Eget bruk	-0,24	1,40	107
Viktige mål for kss	1,01	1,29	107
Midtveisevaluering	0,94	1,66	107
Sluttevaluering	-0,50	1,79	107
Tidsbruk kss	0,36	1,31	107

Avhengig variabel	Påvirkning daglig arbeid.		Bruk av kss		Hvorfor kss slik		Uttrykk om kss		Forhold kss		Hvordan bruke kss		Legitimitet	
	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.
Helse/ídreitt	-0.113	0.306	-0.156	0.136	-0.124	0.261	-0.172	0.099	-0.094	0.362	-0.131	0.238	-0.089	0.333
Hum/ped	0.002	0.987	0.136	0.247	0.168	0.178	0.075	0.520	0.059	0.612	-0.027	0.831	0.165	0.112
Kunstfag	0.089	0.422	-0.002	0.983	0.017	0.880	0.067	0.517	0.188	0.071	0.052	0.641	0.032	0.725
Øk/samf	0.054	0.643	-0.063	0.566	0.011	0.927	0.097	0.375	-0.061	0.576	0.055	0.634	-0.030	0.755
Kjøn	-0.146	0.242	-0.235	0.047	-0.042	0.735	-0.073	0.531	-0.115	0.326	-0.049	0.694	-0.098	0.346
Alder	0.000	0.999	-0.041	0.735	-0.005	0.968	0.071	0.561	-0.073	0.549	0.028	0.831	-0.175	0.107
Ansettelsestid	-0.065	0.571	-0.136	0.214	-0.057	0.623	-0.157	0.149	-0.197	0.070	-0.036	0.757	-0.123	0.755
Stilling/tittel	0.101	0.410	-0.360	0.002	0.033	0.784	0.261	0.025	-0.419	0.000	-0.180	0.144	-0.628	0.000
Forklart varians	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>
	0.062	-0.016	0.161	0.092	0.057	-0.021	0.171	0.102	0.175	0.107	0.054	-0.024	0.345	0.291

Avhengig variabel	Aktiv bruk av kss		Eget bruk av kss		Viktige mål for kss		Midtveis evaluering		Sluttevaluering		Tidsbruk kss	
	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.	Beta-koeffisient*	Sig.
Helse/ídreitt	-0.273	0.009	-0.041	-0.181	-0.181	0.090	-0.062	0.545	-0.064	0.534	-0.208	0.045
Hum/ped	-0.026	0.820	0.028	0.115	0.115	0.334	0.079	0.488	0.258	0.028	0.299	0.011
Kunstfag	0.003	0.974	0.127	0.068	0.068	0.521	0.052	0.608	0.017	0.869	0.042	0.685
Øk/samf	0.156	0.144	-0.011	-0.077	-0.077	0.491	0.049	0.649	-0.138	0.207	-0.143	0.186
Kjøn	-0.210	0.074	-0.018	0.067	0.067	0.575	-0.005	0.962	0.065	0.580	0.171	0.141
Alder	-0.113	0.354	0.078	-0.204	-0.204	0.103	0.298	0.014	-0.299	0.016	0.123	0.307
Ansettelsestid	-0.330	0.003	0.003	-0.104	-0.104	0.348	-0.238	0.027	-0.042	0.702	-0.110	0.308
Stilling/tittel	-0.268	0.021	-0.116	-0.228	-0.228	0.055	0.162	0.153	-0.226	0.051	0.160	0.162
Forklart varians	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	Justert R <sup>2</sup>
	0.170	0.101	0.038	-0.041	0.131	0.059	0.038	-0.041	0.167	0.099	0.185	0.118

\*Beta-koeffisienten er standardisert

Tabell 5.4.2. Regresjonsanalyser kontekstualiseringsregler

Modellens første variabel ”påvirkning daglig arbeid” viser en middels høy verdi, noe som tilsier at faglig ansatte i noen grad mener at de har blitt daglig påvirket av kvalitetssikringssystemet. Standardavviket for denne variabelen er relativt høy, noe som tilsier at det er sprik mellom respondentene når det kommer til hvordan deres daglige arbeid er blitt påvirket. Regresjonsanalyse av denne variabelen, samt verdien av  $R^2$  viser at det er ingen av de uavhengige variablene som har særlig påvirkning på den avhengige variabelen, Resultatet av regresjonsanalysen kan indikere at det ikke er store forskjeller i hvordan kvalitetssikringssystemet har påvirkning på daglig arbeid, uavhengig av fakultetstilhørighet, kjønn, alder, stilling og ansettelsestid. Dette funnet er interessant, og betyr at systemet har hatt relativt lik påvirkning på alle faglige ansatte uavhengig av hvilket fakultet de hører til, og også uavhengig av alder, kjønn, ansettelsestid og stilling/tittel. Det viser at kontekstualiseringen har skjedd jevnt over hele organisasjonen, og at det brukes i lik grad av alle faglige ansatte. Dette kan potensielt si noe om i hvor stor grad man selv kan bestemme over bruken av systemet. Dersom man hadde stor grad av autonomi til å kunne bestemme dette, er det trolig at det ville vært større forskjeller mellom de forskjellige uavhengige variablene.

Variabelen ”bruk av kss” måler hvem de faglige ansatte mener at bruker systemet mest aktivt, om dette er kolleger eller dem selv. Gjennomsnittet ved denne variabelen ligger omtrent midt på skalaen, rett over nullpunktet, noe som betyr at de i gjennomsnitt verken er enige eller uenige i denne påstanden. Standardavviket er gjennomsnittlig, verken høyt eller lavt, noe som indikerer at faglige ansatte svarer relativt likt på dette spørsmålet. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at det er to uavhengige variabler som har en påvirkning på den avhengige variabelen, disse to er kjønn og stilling/tittel. Kjønn har en beta-koeffisient som er negativ, og funnet er også signifikant med 5 prosent, noe som bekrefter denne påvirkningen. Dette betyr at dersom respondenten er mann, øker muligheten for at vedkommende er negativ til bruken av kvalitetssikringssystemet. Den uavhengige variabelen stilling/tittel har også en negativ beta-koeffisient som sammen med signifikansnivået bekrefter at denne variabelen har en klar påvirkning på den avhengige variabelen. Dette betyr at jo høyere stilling/tittel respondenten har, jo mer negativ er man til bruken av kvalitetssikringssystemet. Dette funnet er interessant fordi de som har høyere stilling eller tittel ofte har vært lenger ved institusjonen, og brukt systemet lenger. Det er derfor også trolig at disse vil ha bedre oversikt over om systemet blir brukt i stor grad av studenter, andre ansatte og seg selv. Det er ved Universitet i Agder størst grad av mannlige faglig ansatte som



har førstekompetanse, og disse to uavhengige variablene som har en signifikant påvirkning henger derfor logisk sammen. De uavhengige variabelenes påvirkning på bruk av kvalitetssikringssystemet bekreftes også av  $R^2$ , som viser at de uavhengige variablene forklarer totalt 16,1 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen "hvorfor kss slik" viser at gjennomsnittet av respondentene ligger på nærmere 1, noe som tilsier at de er enige i påstandene om hvorfor kvalitetssikringssystemet ble utviklet på den måten det ble, at det altså ble påvirket av ønske om å bli universitet, og at det var sentraladministrasjonen som ønsket et system for kvalitetssikring. Standardavviket viser at respondentene svarer relativt likt på denne variabelen, gjennomsnittlig er dette standardavviket verken høyt eller lavt. En regresjonsanalyse viser at ingen av de uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen, dette bekreftes også av  $R^2$  som viser at de forklarer bare 5,7 prosent av den avhengige variabelen. Dette betyr at det er stor enighet om grunnen til at systemet ble utviklet på den måten det ble, på tvers av alle uavhengige variabler. Det faktum at regresjonsanalysen ikke viser noen signifikante funn bekrefter at respondentene er enige i hva som var kontekstualiseringsregler for utviklingen, dette funnet er altså uavhengig av fakultetstilhørighet, kjønn, alder, ansettelsestid og stilling/tittel. Dette gjør at studiens kontekstualiseringsregler er svært klare og tydelige.

Variabelen "uttrykk om kss" viser at den gjennomsnittlige holdningen ligger nesten på verdien 1, noe som vil si at faglige ansatte i gjennomsnitt er enige i at de gir uttrykk for sine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor studenter, kolleger, og overordnede. Standardavviket for denne variabelen viser at det er noe spredning i hva respondentene svarer, og at standardavviket er litt over gjennomsnittet høyt. Regresjonsanalysen av denne variabelen viser at stilling/tittel har en påvirkning på den avhengige variabelen, dette bekreftes også av signifikansnivået. Dette betyr at jo høyere stilling/tittel man har, jo mer gir man uttrykk for sine meninger om kvalitetssikringssystemet. Dette funnet må ses i sammenheng med variabelen "bruk av kss" som viser at jo høyere stilling man har, jo mindre bruker man kvalitetssikringssystemet. Dette betyr altså at de som gir klare uttrykk for sine meninger, er samtidig de som bruker det minst. Tabellen viser også at dersom man jobber på fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, er man mer tilbøyelige til å gi uttrykk for sine meninger enn de som er ansatt ved eksempelvis helse og idrett. Disse verdiene er derimot ikke høye nok til å forklare den avhengige variabelen, de er ikke signifikante. De uavhengige variablene forklarer i følge  $R^2$  17,1 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen ”forhold til kss” omhandler om respondentene har et positiv eller negativt forhold, og gjennomsnittet viser klart et negativt resultat. Denne variabelen har undersøkelsens klart mest negative gjennomsnitt, og standardavviket er relativt høyt, også noe over gjennomsnittet. Dette viser at respondentene er uenige i sine svar, men det er også naturlig når variabelen har et så negativt gjennomsnitt. Regresjonsanalysen av denne variabelen viser at det er en uavhengig variabel som klart skiller seg fra de andre, nemlig stilling/tittel som har høy beta-koeffisient. Dette betyr at jo høyere stilling man har, jo dårligere forhold har man til kvalitetssikringssystemet. Dette funnet må igjen ses i sammenheng med variablene ”bruk av kss” og ”uttrykk om kss”. I tillegg til at de som bruker systemet minst er de som gir klare uttrykk om systemet, viser denne variabelen at det er disse som også har dårligst forhold til kvalitetssikringssystemet. Det betyr at de som har dårligst forhold til systemet er de som gir klare uttrykk for det, og dette kan være en forklarende faktor til at systemet har liten legitimitet ved institusjonen. Det er i tillegg til denne variabelen, verd å merke seg variabelen kunstfag, som også har en høy verdi. Denne ligger under grensen for signifikant påvirkning, men det skiller seg betydelig fra de andre fakultetene. Dette betyr at dersom man hører til fakultet for kunstfag, så har man et betraktelig bedre forhold til kvalitetssikring enn ved de andre fakultetene. Verdien av  $R^2$  viser at de uavhengige variablene forklarer totalt 17,5 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen ”hvordan bruke kss” viser et gjennomsnitt på nesten 1, noe som viser at respondentene er enige i hvilke aspekter av kvalitetssikringssystemet som de bruker mest, nemlig det som fokuserer på egen undervisning, samt gir muligheter til forbedringer i undervisningen. Standardavviket på denne variabelen er lav sammenlignet med de øvrige variablene, noe som signaliserer at respondentene svarer relativt likt på denne variabelen. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at det er ingen av de uavhengige variablene som påvirker den avhengige variabelen nevneverdig. Dette tyder på at alle faglige ansatte, på tvers av fakultetstilhørighet, kjønn, alder, stilling og ansettelsestid er relativt enige om hvordan kvalitetssikringssystemet skal brukes og hva de velger å fokusere mest på. Den lave forklaringskraften til de uavhengige variablene bekreftes også av verdien på  $R^2$ , som er på 5,4 prosent.

Variabelen ”legitimitet” har et klart negativt gjennomsnitt på opp i mot minus 1. Denne variabelen har også et relativt høyt standardavvik på over 1,5, noe som indikerer at

respondentene er uenig i om kvalitetssikringssystemet har legitimitet på institusjonen. Det høye standardavviket er også naturlig når gjennomsnittet er så negativt som det er. Regresjonsanalyse av denne variabelen gir interessante funn. Det som kanskje er mest oppsiktsvekkende er den uavhengige variabelen stilling/tittel som har en svært negativ beta-koeffisient. Denne variabelen har også et signifikansnivå på 0 som bekrefter dette funnet. Dette betyr at dersom respondenten har en høy stilling så mener man samtidig at kvalitetssikringssystemet har liten legitimitet. Dette må ses i sammenheng med tidligere funn, nemlig at faglig ansatte med høy stilling bruker systemet i liten grad, gir i stor grad uttrykk for hva de mener om systemet, og i tillegg har et dårlig forhold til systemet. Alle disse funnene henger logisk sammen, og viser at den uavhengige variabelen har stor påvirkning på tvers av de avhengige variablene. I tillegg til dette åpenlyse funnet er det enkelte andre uavhengige variabler som er interessante, selv om påvirkningen ikke er signifikant. Variabelen alder har en negativ effekt på legitimiteten, noe som betyr at jo yngre man er, jo mindre legitimitet mener man at kvalitetssikringssystemet har. I tillegg så er det nevneverdig at dersom man hører til fakultet for humaniora og pedagogikk så er man langt over gjennomsnittet positiv til systemets legitimitet. Dette fakultetet skiller seg dermed betraktelig fra de andre, selv om disse funnene ikke er signifikante. De uavhengige variablene forklarer i følge  $R^2$  totalt 34,5 prosent av den avhengige variabelen, noe som er undersøkelsens høyeste forklaringskraft på en enkel avhengig variabel.

Variabelen ”aktiv bruk” viser et gjennomsnitt på nærmere 1,5, noe som må anses å være høyt i denne sammenheng. Dette betyr at faglige ansatte i gjennomsnitt mener at de bruker kvalitetssikringssystemet aktivt. Standardavviket til denne variabelen kan sies å være litt under gjennomsnittet til de øvrige variablene, noe som tyder på at respondentene svarer relativt likt på denne variabelen. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at det er flere uavhengige variabler som påvirker den avhengige variabelen med signifikant nivå. Helse og idrett har en negativ beta-koeffisient, og et signifikansnivå som tilsier en påvirkning på den avhengige variabelen. Dette betyr at dersom du er ansatt ved dette fakultetet bruker du kvalitetssikringssystemet mindre aktivt. Ansettelsestid har også en påvirkning på den avhengige variabelen, noe som vises klart av den negative beta-koeffisienten og signifikansnivået. Dette betyr at jo kortere tid man har vært ansatt, jo mindre aktivt bruker man kvalitetssikringssystemet. I tillegg til disse to variablene har også stilling/tittel forklaringskraft på den avhengige variabelen, som vises av den negative beta-koeffisienten og signifikansnivå. Dette betyr at jo høyere stilling respondentene har, jo mindre bruker

vedkommende kvalitetssikringssystemet aktivt. Dette bekrefter funnet i variabelen ”bruk av kss” som viser den samme tendensen. Funnet viser igjen at den uavhengige variabelen ”stilling/tittel” har en stor påvirkning på den avhengige variabelen. Det er også verd å merke seg at det er forskjeller fakultetene i mellom, og forskjellen på eksempelvis kunsthøgskolen og økonomi og samfunnsvitenskap er store. Ved fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap er de, litt overraskende, enige i at de bruker systemet aktivt. Disse funnene er ikke signifikante, men indikerer forskjeller på fakultetene. De uavhengige variablene forklarer i følge verdien på  $R^2$  17 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen ”eget bruk” har et lite negativt gjennomsnitt, med standardavvik på nesten 1,5, noe som er over gjennomsnittlig for denne undersøkelsen. Denne variabelen måler om respondentene mener at de selv har autonomi til å bestemme eget bruk av kvalitetssikringssystemet, noe som det viser seg at de er delvis uenige i. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser noen interessante funn i den forstand at det er ingen av de uavhengige variablene som har en signifikant forklarings-effekt på den avhengige variabelen, det vil si at denne variabelen ikke er påvirket av noen av de uavhengige variablene. Det betyr at respondentene er enige i at de har liten grad av autonomi til å bestemme bruken av systemet, på tvers av fakultet, alder, kjønn, ansettelsestid og stilling/tittel. Det er noe forskjell mellom fakultetene som viser at kunsthøgskolen mener at de har mer autonomi enn ved de andre fakultetene, men disse funnene er ikke signifikante. Dette kan henge sammen med at ved fakultet for kunsthøgskolen har man små klasser, og ofte en-til-en undervisning med studentene, og at man på grunn av dette mener at man har større autonomi. Mangelen på signifikante funn bekreftes også av  $R^2$  som viser at de uavhengige variablene forklarer totalt 3,8 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen ”viktige mål for kss” viser at faglig ansatte er enige i påstandene om hva som er viktige mål for kvalitetssikringssystemet, det vil si at respondentene anser kvalitetssikring av studier og emner, forskning, studentenes læringsmiljø, og administrative rutiner som viktige mål. Standardavviket på denne variabelen viser at det er mindre en gjennomsnittlig spredning blant svarene fra respondentene. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at ingen av de uavhengige variablene har en signifikant påvirkning på den avhengige variabelen, noe som henger sammen med det lave standardavviket. Det er likevel noen funn som er interessante å se på. Stilling/tittel viser at jo høyere stilling man har, jo

mindre enige er man i hva som er viktige mål for kvalitetssikringssystemet. Denne tendensen vises også i alder og ansettelsestid, som begge viser at jo lavere alder og ansettelsestid man har, jo mindre er man enige i hva som er viktige mål. Det er også en forskjell mellom fakultetene som viser at dersom man er ansatt ved økonomi og samfunnsvitenskap eller helse og idrett er man mindre enige i viktige mål, enn dersom man er ansatt ved humaniora og pedagogikk, og kunstfag. Ingen av disse variablene kan likevel sies å være signifikante, men er indikatorer for denne variabelen. Verdien av  $R^2$  viser at de uavhengige variablene forklarer totalt 13,1 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen "midtveisevaluering" måler om man velger å fokusere på denne formen for kvalitetssikring av studier og emner, og den viser at faglige ansatte i gjennomsnitt er enige i at de fokuserer på dette. Standardavviket til denne variabelen er lavere enn undersøkelsens gjennomsnitt, noen som indikerer at respondentene er relativt enig angående denne variabelen. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at er det to uavhengige variabler som har en signifikant påvirkning på den avhengige variabelen. Variabelen alder viser at jo eldre man er, jo mer fokuserer man på midtveisevaluering, mens ved ansettelsestid er trenden annerledes. Jo lenger man har vært ansatt, jo mindre fokuserer man på kvalitetssikringssystemet. Dette funnet kan virke motstridende, men den trenger ikke være det. Det viser bare at alder og ansettelsestid ikke nødvendigvis henger sammen. Fakultetene er relativt like når det kommer til fokus på midtveisevalueringer, med unntak av helse og idrett som viser et mindre fokus en de andre fakultetene for øvrig, disse funnene er ikke signifikante. Verdien av  $R^2$  viser at de uavhengige variablene forklarer 20,3 prosent av den avhengige variabelen, noe som er høy forklaringsprosent sammenlignet med de andre avhengige variablene.

Variabelen "sluttevaluering" måler om faglig ansatte i gjennomsnitt fokuserer på sluttevaluering som kvalitetssikring. Gjennomsnittet til denne variabelen er negativt, noe som viser at sluttevaluering fokuseres mindre på enn midtveisevaluering. Standardavviket er høyt på denne variabelen, opp mot verdien 2. Dette betyr at respondentene svarer svært forskjellig på denne variabelen. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at det er to variabler som har en signifikant påvirkning på den avhengige variabelen. Dersom respondentene er ansatte ved fakultet for humaniora og pedagogikk fokuserer de mer på sluttevaluering, enn de som er ansatte på andre fakulteter. I tillegg har også alder en signifikant påvirkning på den avhengige variabelen. Dette viser at jo lavere alder man har, jo mer fokuserer man på

sluttevaluering. I tillegg er også stilling/tittel verd å nevne. Denne variabelen er ikke signifikant, men ligger tett opp til kravet om signifikant påvirkning. Dette indikerer at jo lavere stilling man har, jo mer fokuserer man på sluttevalueringen. Denne variabelen må antas å henge tett sammen med variabelen alder, som viser den samme tendensen. Det betyr at lav alder og lav stilling her har en sammenheng. Regresjonsanalysen viser også at det er store forskjeller mellom fakultetene, hvor de som er ansatte ved økonomi og samfunnsvitenskap fokuserer minst på sluttevaluering, men disse funnene er ikke signifikante, kun indikerende. Verdien av  $R^2$  viser at de uavhengige variablene forklarer totalt 16,7 prosent av den avhengige variabelen.

Variabelen "tidsbruk kss" viser et lavt positivt gjennomsnitt når det kommer til tidsbruken til kvalitetssikringssystemet. Dette betyr at respondentene i gjennomsnitt er delvis enige i hvilke deler av kvalitetssikringssystemet de bruker mest tid på. Standardavviket til denne variabelen er gjennomsnittlig sammenlignet med undersøkelsen for øvrig. Regresjonsanalyse av denne variabelen viser at det er to uavhengige variabler som har en signifikant påvirkning på den avhengige variabelen. Dersom man er ansatt ved fakultet for helse og idrett er man mindre enige i påstandene om tidsbruket i forbindelse med kvalitetssikring. I tillegg har også humaniora og pedagogikk en signifikant påvirkning på den avhengige variabelen, noen som betyr at dersom du er ansatt ved dette fakultetet, så er man i stor grad enige i påstandene om tidsbruk. Dette viser at det er store variasjoner mellom fakultetene. Verdien av  $R^2$  viser at de uavhengige variablene forklarer 18,5 prosent av den avhengige variabelen.

De forskjellige variablene viser altså at det er store forskjeller på hvilke fakultet man hører til, og i tillegg så har alder, kjønn, ansettelsestid og stilling/tittel en påvirkning på hvordan man svarer. Ikke alle disse funnene er signifikante, men det gir likevel indikasjoner på hva som påvirker hva respondentene svarer. Variablene belyser til sammen det som er ansett som kontekstualiseringsregler, men disse reglene er komplekse, og derfor er også variablene mange. Kontekstualiseringsreglene består her både av hvordan ideen ble tatt inn i organisasjonen, og i tillegg hvordan den har endret seg etter at den ble tatt inn. Til slutt måler kontekstualiseringsreglene her hvordan ideen blir brukt i organisasjonen, det vil si om den i realiteten blir anvendt, eller om ideen ikke har hatt utslag i organisasjonen.

### **5.3.3. Oppsummering – kontekstualiseringsregler.**

Hovedfunnene i dette kapitlet er at det finnes mange kontekstualiseringsregler, hvor de viktigste er ønske om et overordnet system, ønske om universitetsstatus, og ønske om å pålegge faglige ansatte så lite arbeid som mulig når det kommer til kvalitetssikring. Det har blitt brukt et modifierende modus for oversetting, som har begrenset motstanden i systemet. Systemet blir brukt, men kun til det som er pålagt faglige ansatte.

Kontekstualiseringsregler i sentraladministrasjonen er relativt klare, selv om deler av disse har vist seg å være uintenderte til en grad. Uintendert betyr her at en del av kontekstualiseringsreglene som er tatt hensyn til allerede var en akseptert norm eller verdi i organisasjonen, og har blitt tatt videre uten at det er gjort med hensikt. Dataene viser at det er mange likheter mellom kontekstualiseringsreglene på begge nivåer, men at forskjellene varierer noe fra fakultet til fakultet. De kvantitative undersøkelsene viser at stilling og tittel har en overraskende stor påvirkning på hvordan man svarer. De som har høy stilling/tittel er mest negative til kvalitetssikringssystemet, mens de gir tydeligst uttrykk for sine meninger om systemet. I tillegg har alder og ansettelsestid en påvirkning på hvordan respondentene svarer. De fleste forskjeller mellom fakultetene er ikke signifikante, og undersøkelsen kan derfor ikke konkludere med at det er forskjeller fakultetene i mellom.

### **5.4. Hovedfunn av resultater.**

Hovedfunnene kan oppsummeres kort på denne måten: Oversettere ved Universitetet i Agder er helt klart prosjektgruppen som har stått for hoveddelen av translasjonen, og medlemmene av denne gruppen har deltatt på forskjellige arenaer som har omhandlet kvalitetssikringssystem. Det er ikke mulig å vise at disse arenaene har hatt en påvirkning på systemet. Faglig ansatte har ikke vært aktører i oversettelsen. Analysene viser tydelig at det er kontekstualiseringsreglene som har hatt den største innvirkningen på hvordan systemet har blitt utformet. Kontekstualiseringsreglene kan kort oppsummeres til å dreie seg om ønske om overordnet kvalitetssikring, ønske om å oppnå universitetsstatus og til slutt ønske om å påvirke arbeidsdagen til faglig ansatte i minst mulig grad. Undersøkelsene viser at faglig

ansatte har tatt i bruk systemet, men kun til det som de er pålagt dem. Hva som påvirker respondentenes svar mest er hvilken stilling eller tittel men innehar ved institusjonen.

Oversettelsen har skjedd gjennom den modifierende modus, og dette har gjort at motstanden mot systemet har blitt liten. Det er derimot ikke det samme som at faglige ansatte ikke har gitt uttrykk for sine meninger om systemet, det har de som undersøkelsen viser gjort, og dette har resultert i en spirallignende kjede av translasjonen. Dette betyr at translatører som opprinnelig utviklet ideen har tatt ideen tilbake etter at faglige ansatte har kommentert den, og endret systemet etter dette. Dette har skjedd flere ganger, og viser en tydelig spirallignende kjede av translasjonen. Dette er kanskje det aller mest interessante funnet i hele oppgaven, da dette bekrefter de tidligere beskrevne empiriske undersøkelsen og translasjonsteoriens antagelse om at ideer går frem og tilbake i organisasjoner, ikke kun ovenfra og ned.



## **6. Diskusjon**

### **6.1. Innledning**

I dette kapitlet drøftes de funnene av undersøkelsene som har blitt presentert i analysekapitlet opp mot det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Drøftingen er lagt opp etter problemstillingen, og etter arena og aktører og kontekstualiseringsregler. Avslutningsvis vil kapitlet drøfte mulige svake sider og begrensninger ved oppgaven, og se på oppgavens generaliserbarhet til fagfeltet translasjon generelt.

### **6.2. Hvordan ble kvalitetssikringssystemet utviklet og implementert ved Universitetet i Agder? Konklusjon av problemstilling.**

Kvalitetssikringssystemet ble utviklet ved hjelp av translatører bestående av en prosjektgruppe som var en del av den sentrale ledelsen. Faglige ansatte deltok i liten grad i utviklingen, og de som gjorde det begrunner dette med at de hadde et ansvar for det. Translatørene har deltatt på forskjellige utviklingsarenaer, men dette kan vanskelig påvises og ha hatt en påvirkning på utviklingen. Det som har hatt en klar påvirkning på utviklingen er de forskjellige kontekstualiseringsreglene, som i hovedsak dreier seg ønske om et overordnet kvalitetssikringssystem, ønske om å oppnå universitetsstatus, og ønske om å skape så lite ekstra arbeid for faglige ansatte som mulig. Modusen som er brukt for oversetting er den modifierende modus, og dette har gjort at organisasjonen ikke har reagert med særlig grad av motstand mot ideen.

Implementeringen ble også preget av kontekstualiseringsreglene. Undersøkelsene viser at ideen er blitt kontekstualisert inn i institusjonen, og at man bruker systemet relativt likt i hele organisasjonen, men at det er noen forskjeller i bruken av eksempelvis midtveisevaluering og sluttevaluering. Undersøkelsen viser også at systemet har liten legitimitet ved institusjonen, og at bruken av systemet ikke har utviklet seg over tid, men er den samme i dag som den dagen det ble implementert. Implementeringen har skjedd i stor grad sekvensielt gjennom det formelle hierarkiet, mens ideen har etter at den har blitt tatt i bruk gått tilbake igjen til translatørene for nye oversettelser. Implementeringen har derfor skjedd gjennom et spirallignende forløp. Dette bekrefter de empiriske eksemplene som er

beskrevet tidligere, og er undersøkelsens mest interessante funn fordi det bekrefter at ideen ikke har gått fra topp av organisasjonen og nedover, men at den heller har gått frem og tilbake for å forsøke å finne sin form slik som beskrevet i translasjonsteorien.

### **6.3. Drøfting av arena og aktører.**

Den hierarkiske oversettelseskjeden legger til grunn at alle oversettelser av ideer inn i organisasjoner skjer gjennom det formelle hierarkiet, for så å bevege seg nedover i organisasjonen. Analysene viser at ved tilfellet er det helt klart er den sentrale ledelsen ved Universitetet i Agder som har satt i gang arbeidet med og translaterer kvalitetssikringssystemet inn i organisasjonen. Teorien har blitt utviklet videre med det utgangspunkt at translasjoner ikke skjer utelukkende gjennom det formelle hierarkiet, men også utenfor. Analysen viser at dette har skjedd ved at translatørene har deltatt på eksterne utviklingsarenaer, men undersøkelsen kan ikke vise konkrete resultater av disse arenaene. Det er derfor ikke mulig å si at disse har hatt en påvirkning, men det kan være mulig at dette har skjedd uten at det er sporbart i ettertid. Den hierarkiske styringskjeden legger til grunn at all translasjon skjer sekvensielt, fra en del av organisasjonen til en annen. Det finnes ingen tegn på at translasjonen ikke har skjedd sekvensielt ved Universitetet i Agder, og dette kan kobles til de formelle styringsorganene ved institusjonen. Styret ved institusjonen har vedtatt ideen før den har blitt implementert inn i organisasjonen, og dette hindrer at man kan finne igjen en ”sopp-effekt” av ideen. I tillegg så er det trolig at den generelle skepsisen rundt systemet har gjort at fakultetene ikke har translert ideen før det har vært nødt. Også på fakultetsnivå har de formelle styringsorganene, fakultetsstyrene, vedtatt ideen før den har blitt tatt i bruk, og dette hindrer altså at man får en ”sopp-effekt” av ideen i organisasjonen, og ideen sprer seg sekvensielt gjennom det formelle hierarkiet i organisasjonen. Oppgavens analyse gir derfor grunnlag for å kunne si at ideen har blitt spredd sekvensielt gjennom organisasjonens formelle hierarkiske kjede. Det kan derimot sies at før ideen ble vedtatt i organisasjonen var det en rekke eksterne arenaer og aktører hvor Universitetet i Agder deltok aktivt. Det finnes derimot ikke grunnlag for å kunne si at disse har påvirket translasjonen merkbart, dette vises gjennom samarbeidet med Universitetet i Stavanger som er det institusjonen som er mest lik Universitet i Agder. Disse to institusjonene hadde jevnlig kontakt med hverandre, men dette kan ikke spores i den endelige oversettelse av ideen. De to institusjonene endte opp med å utvikle ideen på svært forskjellige måter, og dette viser at det vanskelig kan påvises at dette

samarbeidet hadde en påvirkning på hvordan Universitetet i Agder translaterer sitt kvalitetssikringssystem. Dette bekrefter også teoriens påstand om at det ofte finnes eksterne arenaer og aktører, men at det er vanskelig å måle hvilken reel påvirkning disse har hatt på translasjonen.

En annen antakelse innenfor den hierarkiske oversettelseskjede er at man fra sentralt hold lager en form for masterversjon som blir translateret videre nedover i organisasjonen. Alternativet til dette, som Røvik presenterer, er at ideer faktisk kan komme inn til forskjellige avdelinger på forskjellige tidspunkt og faktisk utvikle seg til å bli en idé som til slutt gjelder hele organisasjonen. Dette er også illustrert empirisk ved Erlingsdottirs studie av et svensk sykehus. I tilfellet med Universitetet i Agder kommer det helt klart frem av analysen at det finnes en slik masterversjon for hvordan kvalitetssikring skal gjennomføres. Det er lagt opp til noen grad av selvstyre når det kommer til hvordan fakultetene fordeler ansvaret for kvalitetssikring, men det er ingen tvil om at en masterversjon er satt av sentraladministrasjonen, for så å bli implementert nedover i organisasjonen. Dette klare funnet viser det samme som ved forrige avsnitt, at den mer tradisjonelle institusjonelle teorien er dekkende når det kommer til disse delene av translasjonen av kvalitetssikringssystemet, og at Røviks videreutvikling av teorien ikke hadde vært nødvendig for dette tilfellet.

I forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden finnes det en antakelse om at en translasjon i en organisasjon skjer gjennom en kjede av hendelser, og at denne kjeden utelukkende går nedover i organisasjonen. Denne antakelsen blir utviklet videre etter en rekke empiriske funn, noen beskrevet i oppgaven, som tyder på at denne kjeden i realiteten er mer som en spiral. Med spiral menes det at ideer sirkulerer i organisasjonen, og at de på denne måten blir translateret inn i organisasjonen. Dette kan skje mellom alle nivåer, på kryss og tvers i organisasjonen. Ved Universitetet i Agder er det mulig å finne spor av begge disse forklaringene på forskjellige tidspunkter av oversettelsen. Når ideen først ble tatt inn i organisasjonen fulgte translasjonen den formelle hierarkiske styringskjeden, men etter at systemet ble tatt i bruk, så har det vært en spirallignende utvikling av kvalitetssikringssystemet. Systemet har, som tidligere nevnt, blitt endret flere ganger etter at det først ble implementert, og dette er gjort mye på bakgrunn av de reaksjoner som har kommet fra faglige ansatte. Systemet har etter dette blitt tatt opp til ny vurdering, og endret for å tilpasse ønsker fra faglige ansatte eller andre. Ideen er altså sendt opp igjen til de opprinnelige translatørene for å gjøre endringer. Dette har skjedd flere ganger, og dette viser

at etter den første translasjonen så har man ved Universitetet i Agder hatt en spirallignende videreutvikling av kvalitetssikringssystemet. Dette viser at man finner de samme tendensene ved Universitetet i Agder som ved Statoil, som ble presentert i empirikapittelet. Det er altså klart at det har funnet sted en spirallignende utvikling, men som også teorien påpeker så er det vanskelig å forklare hvorfor dette mønsteret oppstår. Det er naturlig å anta at man har hatt en slikt forløp for å forsøke å øke legitimiteten til systemet, og for å forsøke å imøtekomme de reaksjoner som har kommet fra faglige ansatte.

### **6.3.1. Konklusjon, arenaer og aktører.**

Hovedfunnene kan kort oppsummeres på følgende måte; Translatørene av kvalitetssikringssystemet er helt klart sentraladministrasjonen, som er representert ved prosjektgruppen som jobbet med utviklingen på daglig basis. Deres deltakelse på forskjellige arenaer viser ikke konkrete påvirkninger på systemet. Det viktigste funnet er at translasjonen er skjedd gjennom en spirallignende kjede hvor ideen er tatt frem og tilbake i organisasjonen, før den materialiserte seg.

Drøftingen av analysene viser tydelig at den opprinnelige implementeringen av kvalitetssikringssystemet har skjedd etter det som kan karakteriseres som mer tradisjonell instrumentell organisasjonsteori. Det har derimot endret seg i etterkant for å forsøke å imøtekomme de reaksjoner som er kommet fra faglige ansatte. Undersøkelsene viser at ideen er blitt videreutviklet etter at den ble tatt inn, og dette har ført til at translasjonen har skjedd gjennom spirallignende hendelser. Det har vist seg å være liten grad av ”sopp-effekt” i organisasjonen, nettopp fordi implementeringen i stor grad har vært styrt av de formelle styringsorganene i organisasjonen. Faglige ansatte mener at de ikke har deltatt i særlig grad i utviklingen og implementeringen, verken på sentralt nivå eller på fakultetsnivå. Det er en klar sammenheng med dette, og det faktum at faglig ansatte ikke er tilfredse med de valg som er tatt under utviklingen og implementeringen.

## **6.4. Drøfting av kontekstualiseringsregler.**

### **6.4.1. Hvorfor ble ideen slik som den ble?**

Den første delen av kontekstualiseringsregler omhandler innskrivningsreglene til ideen, og her skilles det mellom regler for lokalisering og regler for tidsmarkering av disse. Regler for lokalisering av denne organisasjonsideen handler om hvilke lokale preg som er tilsatt ideen i det den ble tatt inn i organisasjonen. Den originale ideen la ikke mange føringer for hvordan kvalitetssikringssystemet skulle se ut, eller hvordan det skulle utvikles og implementeres, noe som åpner for stor grad av lokale preg. De regler som har vært mest vesentlige er påvirkning fra tidligere lignende systemer ved institusjonen, ønske om å oppnå universitetsstatus, ønske om å pålagge ansatte så lite ekstraarbeid som mulig, og til slutt ønske om et overordnet system for kvalitetssikring. Disse vil bli drøftet under.

Undersøkelsene viser at det i ledelsen ble fokusert at man måtte ta vesentlig hensyn til NOKUTs kriterier, da systemet måtte bli godkjent av NOKUT før det var mulig å søke om å få status som universitet. Disse kriteriene la likevel stort fokus på at institusjonene selv måtte utvikle systemer for kvalitetssikring, og at dette måtte gjøres på bakgrunn av hver enkelt institusjons strategi og visjon. Det var uavhengig av NOKUT også et ønske fra sentraladministrasjonen om å opprette et overordnet system for kvalitetssikring som kunne sikre kvalitet i hele organisasjonen, og som kunne skyve de problemer som ikke ble løst lenger opp i organisasjonen.

Studien viser at det har vært lignende systemer for kvalitetssikring før dette ble et krav i loven. Disse systemene har ikke vært systematiserte, og har vært upåvirket av den sentrale ledelsen. Disse kvalitetssikrende tiltakene har vært frivillige, og etterarbeidet med disse har variert sterkt. Enkelte fagmiljøer hadde derimot rutiner på hvordan å kvalitetssikre studier og forskning. Det var ikke tidligere et overordnet system som tok sikte på å kvalitetssikre flere ledd i organisasjonen, og som hadde som hensikt og løse svikt i kvaliteten. Dette var opp til hvert enkelt fakultet eller institutt. De systemene som fantes gikk ut på at studenter skulle gis mulighet til å si hva som var velfungerende, og hva som ikke var det, i anonyme svarskjemaer. Dette er lignende slik systemet er i dag, forskjeller er at nå skal evalueringene

videre opp i systemet dersom de avdekker svikt i kvaliteten. Forskjellen er at skjemaene skulle ved det nye systemet leveres inn elektronisk. Likevel så viser dette at kvalitetssikringssystemet i noen grad har blitt påvirket av tidligere systemet ved institusjonen, men at det var ønske om å gjøre et slikt system mer overordnet som kanskje var den viktigste drivkraften etter loven. Dette bekreftes av de kvalitative undersøkelsene, mens de kvantitative undersøkelsene ikke klart viser dette. Dette kan henge sammen med at faglig ansatte ikke mener at de har deltatt i utviklingen og implementeringen, og derfor også har vanskeligere for å se hva som ligger til grunn for systemet.

En annen lokal kontekstualiseringsregel er helt klart ønske om å oppnå universitetsstatus. Dette vises igjen i både de kvalitative og kvantitative undersøkelsene, hvor alle respondentene er gjennomsnittlig enige i at dette har hatt en stor påvirkning på hvordan systemet har blitt utviklet. Enigheten rundt denne regelen gjør at det må ses på som en av de viktigste reglene som fantes under utviklingen. Det skal også sies at dette kan ha skjedd uintendert, uten at det er tillagt stor vekt bevisst. Ønske om universitetsstatus har lenge vært jobbet med i organisasjonen, så derfor trenger ikke dette heller ha vært en bevisst tanke akkurat i denne prosessen. Uavhengig av status, så måtte institusjonen fått godkjent sitt kvalitetssikringssystem av NOKUT og dette gjør at det kan stilles spørsmålstegn til om dette virkelig var en lokaliseringsreglen under utviklingen. Det som undersøkelsene helt klart viser er at de alle fleste respondentene mener at systemet ble utviklet til å bli for omfattende, og de fleste henger dette sammen med at de ville være sikre på å få en godkjenning av NOKUT slik at ikke dette ville sinke prosessen med å oppnå universitetsstatus.

Til slutt var det vesentlig for oversetterne at man ikke skapte merarbeid for ansatte ved institusjonen, men at man forsøkte å endre dagens rutiner slik at kvalitetssikring ikke ville gjøre arbeidsdagen til ansatte enda mer presset. Det ble også fokusert på nytteverdien av et slikt system, slik at det ikke skulle oppleves som merarbeid, men heller en måte å gjøre hverdagen enklere på. Dette må anses som en lokaliseringsregel.

Det som teorien peker på er at slike lokaliseringsregler ofte er uintenderte, og derfor er de også vanskelige å spore gjennom undersøkelsen. Undersøkelsene i denne oppgaven har fått klart frem de lokaliseringsreglene som her er nevnt, men det er trolig at det fantes langt flere regler enn dette som ikke bevisst ble fokusert på, men som likevel har påvirket hvordan systemet ble seende ut.

Tidsmarkering av organisasjonsideer er også en viktig del av innskrivingsregler, og analysene tyder på at dette i svært liten grad har funnet sted ved Universitetet i Agder.

Analysene viser at dette ikke ble planlagt på noen måte av translatørene av ideen, men at det kan, som tidligere nevnt, sies å ha påvirket den økonomiske prioriteringen til organisasjonen i noen grad. De midler som er satt av til kvalitetssikring viser at det er en nærmest mikroskopisk del av organisasjonens budsjett som er satt av til dette formålet, og dette kan derfor ikke ses på som en vesentlig tidsmarkering av ideen. Undersøkelsene viser derimot at translatørene på forhånd var klar over skepsisen til ideen i organisasjonen. Dette kan være forklarende til hvorfor man ikke har valgt å tidsmarkere, men det kan også være at det rett og slett ikke har vært tenkt på av noen. En slik tidsmarkering er et relativt nytt fenomen, og det faktum at det er flere år siden ideen ble tatt inn i organisasjonen kan ha betydning for hvorfor dette ikke er blitt gjort.

#### **6.4.2. Hva skjedde med ideen når den ble tatt inn i organisasjonen?**

Kontekstualiseringsregler dreier seg også om hva som skjer med ideen etter at den er utviklet og skal tas inn i organisasjonen. Der er først og fremst de kvantitative dataene som viser dette, og dataene er relativt klare i tale når det kommer til hvordan ideen faktisk har blitt tatt i bruk. Studien viser at faglige ansatte bruker kvalitetssikringssystemet i relativt lik grad på tvers av fakulteter, kjønn, alder, ansettelsestid og stilling/tittel. Den faktoren som har mest betydning for hvordan man bruker systemet er hvilken stilling eller tittel man har. Det generelle funnet er at jo høyere stilling man har, jo mer skeptiske og jo mindre bruker man systemet. Grunnene til dette kan være mange, for eksempel at man mener at man har større grad av autonomi fordi man har en høy stilling eller tittel. Grunnene til dette forklares ikke direkte av undersøkelsene, men forklaringen til dette er trolig kompleks og vanskelig å generalisere. Det som er veldig interessant er at dette kan henge sammen med undersøkelsen som ble gjort ved institusjonen av Høgetveit, som viser organisasjonen lider av en grad av omstillingstretthet, og at dette gjelder særlig de som er eldre. Denne omstillingstrettheten blant disse kan helt klart være en forklaring til hvorfor stilling og tittel har så stor påvirkning på hva man mener om kvalitetssikringssystemet dersom man antar at alder og stilling/tittel henger sammen.

Når det kommer til bruken av systemet så viser altså undersøkelsene at systemet blir brukt relativt likt over hele organisasjonen, noe som betyr at de ikke har skjedd translasjoner i organisasjonen ut over når ideen opprinnelig ble tatt inn i organisasjonen. Samtidig viser undersøkelsene en skepsis til systemet, og at det har lav legitimitet, og dette kan være

forklarende til at det ikke blir brukt til mer enn akkurat det som er pålagt. Dette viser at translatører hadde rett i sin antagelse om skepsis i organisasjonen, men at tanken om at systemet skulle være et nytteverktøy ikke har fungert slik det var tiltenkt. Avslutningsvis så kan det derfor sies at det ikke har skjedd en translasjon på individnivå ut over det som har vært pålagt de faglige ansatte.

Virusteorien omhandler også hva som skjer når ideen blir tatt inn i organisasjonen, og er Røviks alternative måte å forklare hvordan ideer spres i organisasjoner, og dette har også blitt undersøkt metodisk, særlig gjennom de kvantitative undersøkelsene. Dette er blitt undersøkt blant annet ved spørreundersøkelsen hvor det ble spurt om arbeidet er blitt lettere, mindre arbeidskrevende, eller om utbyttet er større nå en før. Rett i underkant av 40 prosent svarer at de verken er uenige eller enige, noe som kan tyde på at det ikke har vært en inkubasjonstid etter at kvalitetssikringssystemet ble implementert, men at ideen blir brukt til det samme i dag som det ble når den ble implementert. Dette viser at virusteorien ikke kan overføres til kvalitetssikringssystemet ved Universitetet i Agder.

#### **6.4.3. Konklusjon, kontekstualiseringsregler.**

Hovedfunn: Undersøkelsen og analyser viser tydelig at kontekstualiseringsreglene for denne ideen har hatt en stor påvirkning på hvordan systemet har blitt seende ut.

Undersøkelsene viser at ideen har blitt tatt i bruk i organisasjonen, men at faglige ansatte bruker ideen til den som er pålagt dem og at bruken er begrenset ut over dette. Det vil altså si at det i liten grad har skjedd en translasjon på individnivå, ut over det som er pålagt, og ideen om at kvalitetssikringssystemet skulle være et nytteverktøy har ikke fungert. Bruken av kvalitetssikringssystemet har vist seg og ikke være særlig endret etter at det ble implementert, noe som betyr at virusteorien ikke kan overføres til Universitetet i Agder.

De kontekstualiseringsregler som har vist seg og ha hatt mest betydning for translasjonen er ønske om et overordnet kvalitetssikringssystem, ønske om å oppnå universitetsstatus, og ønske om å pålegge faglige ansatte så lite ekstraarbeid som mulig. Dette kommer selvsagt i tillegg til at man måtte utvikle dette systemet, fordi det var et krav i loven, og at det finnes flere regler som undersøkelsene ikke har påvist fordi det må antas at disse har vært uinteressante.



## 6.5. Begrensninger og sterke sider.

Studiens sterke sider er helt klart at alle undersøkelsene i stor grad viser de samme resultatene, uavhengige av hvilken metode som blir brukt for å finne svaret. Dette gjør konklusjonen mer slagkraftig, og betyr at en med trygghet kan si at funnene ikke kan skyldes tilfeldigheter. De sterke sidene er klart mer betydningsfulle enn de begrensende sidene, fordi alle funnene i oppgaven viser en sammenheng som poengterer at undersøkelsen har målt det den skulle måle.

Som translasjonsteorien påpeker så kan det være vanskelig å dokumentere alle sider ved en translasjon, siden deler av den ofte kan skje uintendert. Dette er med på å begrense oppgavens konklusjon i den forstand at det er vanskelig å si om de funnene som er blitt presentert virkelig er det som har hatt størst påvirkning på translasjonen. I sammenheng med dette er også måleinstrumenter for translasjon en utfordring for denne type undersøkelse. Et vanskelig begrep som translasjon kan være vanskelig å måle, og må derfor måles ved hjelp av flere faktorer, eller undersøkelsesredskaper, som til sammen kan forklare translasjonen. Det er vanskelig å vite om alle de nødvendige faktorene har vært til stede under undersøkelsene, og dette kan være en svakhet for oppgaven.

Den lave svarprosenten ved den kvantitative undersøkelsen kan også være begrensende for oppgaven. Selv om respondentene er mange, kan det være vanskelig å si med sikkerhet at disse er representative for Universitetet i Agder som helhet, og dette må tas i betraktning når oppgaven leses. Analysene som er gjort med bakgrunn i tallene hentet fra den kvantitative undersøkelsen kan derfor være en begrensning for oppgaven i den forstand at det er usikkert om disse faktisk er representative.

Regresjonsanalysene som har gitt grunnlaget for analysen har vært basert på en del uavhengige variabler som har vært de samme ved hver regresjonsanalyse. Disse uavhengige variablene har vist seg å forklare en vesentlig del av den avhengige variabelen, men det kan være flere faktorer som ikke er undersøkt som kan ha en påvirkning på den avhengige variabelen. Alle variablene som var en del av undersøkelsen ble selvsagt testet for påvirkning på de avhengige variablene, men det kan ha vært faktorer som ikke ble tatt med i undersøkelsen som kunne hatt en påvirkning på de avhengige variablene. Dette må være utgangspunktet når man leser oppgaven, og dette henger selvsagt sammen med om undersøkelsene måler det de faktisk var ment til å måle.

## 6.5. Implikasjoner.

Med de nevnte begrensningen og sterke sider følger enkelte implikasjoner av undersøkelsen ved Universitetet i Agder.

Som undersøkelsene har vist, så er det en del av teorien som er brukt i oppgaven som ikke hadde vært nødvendig for å forklare enkelte av funnene i undersøkelsene. Mer tradisjonell organisasjonsteori hadde vært tilstrekkelig for å forklare en del av funnene i denne oppgaven. Dette kan forklares med at Universitetet i Agder er en stor organisasjon som har klare styringskjeder som gjør at det er vanskelig for en idé og oppstå, og bli en del av hele organisasjonen, uten at dette er vedtatt noen plass. Enkelte av funnene er derimot klart sammenhengende med translasjonsteorien, blant annet funnet om at ideen er tatt inn i organisasjonen gjennom et spirallignende forløp. Når det kommer til andre deler av translasjonsteorien, så har store deler vist seg passende for oppgavens kontekst, dette gjelder blant annet kontekstualiseringsregler og translatørens rolle i utviklingen og implementeringen.

Det har hatt en negativ effekt på utviklingen og implementeringen at faglige ansatte ikke har deltatt i stor grad i utviklingen og implementeringen, og dette har ført til at de ikke har eierforhold til systemet eller at de mener at systemet ikke er en legitim del av organisasjonen. Dette er i følge translasjonsteorien den mest synlige feilen som har blitt gjort av organisasjonen, og som kan se ut som om den har hatt store konsekvenser for implementeringen og bruk av kvalitetssikringssystemet. Det er derimot ikke selvsagt at situasjonen hadde vært annerledes om faglige ansatte hadde deltatt i større grad enn det de gjorde under utviklingen og implementeringen.

Med tanke på hvilke implikasjoner denne undersøkelsen har utover Universitetet i Agder, så kan det sies at disse resultatene vil kunne overføres til lignende høgere utdanningsinstitusjoner i den forstand at kvalitetssikring har vært en utfordring for de fleste, og undersøkelsen kan forklare grunner til dette. Funnene gir støtte til det translasjonsteoretiske perspektivet, noe som viser at denne teorien er brukende på flere forskjellige organisasjoner som tilsynelatende er svært forskjellige i struktur og organisering, som for eksempel de organisasjoner som er nevnt i empirikapittelet. Ut i fra dette kan det altså tenkes at translasjonsteorien bør tas hensyn til dersom man forsøker å implementere en ny idé

inn i en organisasjon. Men som også teorien påpeker, så finnes det ikke en mal som er passende for alle organisasjoner, det er nettopp de unike ved hver organisasjon og idé som vektlegges i translasjonsteorien om som å vektlegges dersom man skal forsøke å ta en ny idé inn i en organisasjon.

Det som vil være interessant for videre forskning er å forsøke å finne en måte å kartlegge i større grad de deler av translasjonen som ikke i første omgang er synlige for en utenforstående forsker, men som kan ha stor betydning for hvordan en idé blir utviklet og implementert inn i en ny kontekst. I tillegg vil det være interessant å se på hvordan andre høgere utdanningsinstitusjoner har utviklet og implementert sine kvalitetssikringssystemer, og gjøre en komparativ undersøkelse av dette, rett og slett for å få en større forståelse for hvorfor kvalitetssikring har blitt en så stor utfordring for mange av disse institusjonene. For dette sår oppgaven lite tvil om, det er en stor utfordring å få kvalitetssikring til å faktisk sikre kvalitet.

## 7. Referanseliste

- Andersen, O.-M. (2006). *En lokal "virkelighet" i en globalisert verden: en oversettelsesteoretisk studie av Medarbeidergruppemodellen på Statfjordfeltet i perioden 1990-1995*. O.-M. Andersen, [Tromsø].
- Dahl, O. (1973). *Grunntrekk i historieforskningens metodelære* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer : kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården / Guðbjörg Erlingsdóttir*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Fimreite, A. L. A., Jacob (2008). Resultatindikatorer i norske kommuner : strategisk verktøy eller institusjonell standard? *Nordiske organisasjonsstudier*(Årg. 10, h. 1 (2008)), 60-88.
- Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (2000). *Research methods in the social sciences*. New York: Worth Publishers.
- Gresov, C., & Drazin, R. (1997). EQUIFINALITY: FUNCTIONAL EQUIVALENCE IN ORGANIZATION DESIGN. *Academy of Management Review*, 22(2), 403-428.
- Holme, I. M., & Krohn, B. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3 ed.). Oslo: TANO AS.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1986). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO.
- Houlberg, K. (2000). Udgiftspolitisk isomorfisme - de danske kommuner i nøgletallenes vold? *Politica*, 3, 262-282.

- Huczynski, A. A. (1993). *Management gurus: what makes them and how to become one*. London: Routledge.
- Høgetveit, T. (2004). *Har kvalitetsreformen ført til "omstillingstretthet" ved Høgskolen i Agder?*, T. Høgetveit, Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2007). *Politikk og administrasjon på lokalt nivå - den lokale administrasjonens politiske makt: en studie av lokalpolitikere og kommunale administrative ledere i 30 Sørlandskommuner*. Universitetet i Tromsø, [Tromsø].
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Oliver, C. (1991). STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitative data*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (1992). *Den "syke" stat: myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Vikan, H. M. (2000). *Implementering av reform-ideer, -ferdigdefinert standard eller kontinuerlig transformasjon?: en studie av reform-ideen internkontroll (av helse, -miljø og sikkerhet) på ulike organisatoriske nivå*. Universitetet i Tromsø, Institutt for statsvitenskap, Tromsø.

Nettkilder:

<http://www.uia.no/no/content/download/17797/211195/version/2/file/Hoveddokument-revidert+av+direktør+11.09.07.doc>

Informasjon hentet 14.12.07

[http://www.nokut.no/graphics/NOKUT/Artikkelbibliotek/Norsk\\_utdanning/Forskrifter\\_Kriterier\\_mm/kriterier\\_evaluering\\_revidert\\_250106.pdf](http://www.nokut.no/graphics/NOKUT/Artikkelbibliotek/Norsk_utdanning/Forskrifter_Kriterier_mm/kriterier_evaluering_revidert_250106.pdf)

Informasjon hentet 14.12.07

<http://lovdata.no/all/tl-20050401-015-002.html#1-6>

Informasjon hentet 09.12.07

[http://www.uia.no/no/portaler/om\\_universitetet/organisasjonen/fakulteter\\_og\\_laererutdanning](http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/organisasjonen/fakulteter_og_laererutdanning)

Informasjon hentet 30.01.08

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/20002001/Stmeld-nr-27-2000-2001-.html?id=194247>

Informasjon hentet 24.01.08

## **Vedlegg**

Hovedmål for kvalitetssikringssystemet:

*Kvalitetssikringssystemet skal sikre kvalitet ved studier, forskning, læringsmiljø og administrative rutiner.*

#### Variabel 1: Utviklingens hovedtrekk

Hvem hadde det overordnede ansvaret for utviklingen?

Hvem hadde hovedansvar for implementeringen?

Skjedde utviklingen av systemet gjennom det formelle hierarkiet?

Var det stor grad av kursvirksomhet i forkant og under arbeidet med utviklingen?

Hvordan ble systemet spredd i organisasjonen? Hierarkisk eller ved hjelp av sopp-effekt?

#### Variabel 2: Deltagere i prosessen

Hvem var deltakere? Enkeltpersoner og grupper. Var det mange referansegrupper som deltok i prosessen? Hvilken rolle hadde toppledelsen i utviklingen?

Var det noen som engasjerte seg spesielt i saken, men som ikke hadde en formell rolle?

Var det utelukkende interne oversettere, eller var eksterne inne i bilde? Andre deltakere?

#### Variabel 3: innskrivingsregler

Hva var det overordnede målet med kvalitetssikringssystemet? Fantes det lignende systemer før kvalitetsreformen? Hva fantes av lignende systemer før høgskolereformen?

Var det stor grad av samarbeid med andre institusjoner under utviklingen? I hvor stor grad ble implementeringen preget av NOKUTs 10 kriterier?

#### Variabel 4: Oversettelsesregler

Ble systemet utviklet med stor grad av selvstendighet? Eller ble det preget av NOKUTs kriterier? I hvor stor grad vektla man egne mål vs NOKUTs kriterier? Var kvalitete ved institusjonen det viktigste? Eller var det godkjenning fra NOKUT som var mest vesentlig? Ble implementeringen markert på noen måte? Ble systemet sett på som nødvendig eller ble det sett på som noe som måtte oppfylles for å følge loven og NOKUT?





S-sak: 179/03  
Møtedato: 10 og 11. september 2003  
Saksbehandler: Førstekonsulent Geir Tveide  
Arkivreferanse: 03/537 - 511

## OVERORDNEDE PRINSIPPER FOR KVALITETSSIKRINGSSYSTEM

I S-sak 109/03 vedtok styret:

*Utkast til helhetlig kvalitetssikringssystem for Høgskolen i Agder tas til foreløpig orientering. Utkastet sendes ut på intern høring med frist tirsdag 26. august 2003.*

Ved høringsfristens utløp var det kommet inn 14 uttalelser. Flere av disse er svært omfattende på et detaljert nivå. Noen av uttalelsene tok opp noen prinsipielle forhold. Disse er drøftet i prosjektledelsen som finner det ønskelig å avklare noen hovedprinsipper før detaljert kvalitetssikringsdokument legges fram i oktober.

En hovedsak i uttalelsene er evalueringer av emner og program og forholdet mellom fakultet – lærerutdanninger.

Høgskoledirektøren vil derfor foreslå at Styret gjør vedtak om følgende prinsipielle forhold.

1. Hvert emne skal evalueres hver gang det gis som ordinært studietilbud. Evalueringen skal gjennomføres i siste del av undervisningsperioden, og før eksamensperioden starter. Alle studenter som er registrert på emne skal få mulighet til å være med på evalueringen. Selvevalueringen fra faglærer(e) skal gjennomføres i samme periode. Evalueringen skal gjennomføres og rapporteres elektronisk ved bruk av Classfronter.
2. Hvert studieprogram skal normalt evalueres i første del av siste semester i programmet. For enkelte programmer kan det være hensiktsmessig å foreta studieprogramevalueringen på et tidligere tidspunkt. Alle studenter som er registrert på programmet skal få mulighet til å delta på evalueringen. Faglig tilsatte som har gitt undervisning på programmet skal være med på selvevalueringen av programmet. Evalueringen skal gjennomføres og rapporteres elektronisk ved bruk av Classfronter.
3. Midtveisevalueringen skal gjennomføres som et dialogmøte mellom studentrepresentanter, faglærer(e) og studieleder for studieprogrammet. Gjennomføres i uke 38/39 i høstsemesteret og uke 8/9 for emner i vårsemesteret. Det skal skrives en kort rapport som skal inngå i rapporteringsgrunnlaget til Studieutvalget. Midtveisevalueringene skal gjennomføres på studieprogramnivå pr. kull.

Forutsetningen er at hvert emne som inngår i programmet særskilt skal drøftes med hensyn til innhold, progresjon og læringskvalitet. I enkeltstående emner, som ikke har tilknytning til studieprogram, og som høghskolen har faglig ansvar for skal det også foretas midtveiseevalueringer.

Studentrepresentantene som skal være med på midtveiseevalueringen gis anledning til å disponere 15-20 minutter av en forelesningstime, uten faglæreres tilstedeværelse, slik at de kan drøfte med studentgruppen hva som skal tas opp i midtveiseevalueringen. Dette vil sikre legitimiteten til studentrepresentantene.

4. Presisering om rolleavklaring mellom lærerutdanningene og fakultetene i forhold til ansvar for gjennomføring av evalueringene på emnenivå og studieprogramnivå. Videre at lærerutdanningsledelsen implementeres i styringssløyfen for studiekvalitet på lik linje med fakultetene.
5. Innenfor profesjonsutdanningene, med stort innslag av praksis knyttet til emnene som inngår i programmet, skal det innarbeides rutiner for evaluering av praksis på emnenivå og ikke bare på studieprogramnivå.
6. Utreisende utvekslingsstudenter fra HiA skal gi en evaluering, på lik linje som for innreisende utvekslingsstudenter, av gjesteinstitusjonen etter fullført utvekslingsopphold. Dette for å kvalitetssikre faglig nivå og tilretteleggingen knyttet til utvekslingsoppholdet.
7. STeVAL-konseptet for evaluering og forbedring av studentenes læringsutbytte implementeres i kvalitetssikringssystemet som et supplement til de foreslåtte evalueringene.
8. I utdanningsplanens generelle del (del 1) skal studentene bekrefte at de skal delta i evalueringer som har til hensikt å bedre kvaliteten på undervisningen som gis ved høghskolen.
9. Emner/studier som gis av Filonova eller andre eksterne samarbeidspartnere, og som høghskolen har faglig ansvar for, skal gjennomføre de samme former for evalueringer som ved høghskolen forøvrig.

**Forslag til vedtak:**

*Styret slutter seg til prinsippene i punktene 1 – 8. Disse vil danne grunnlaget for det videre arbeidet med å utarbeide kvalitetssikringssystemet for Høghskolen i Agder.*

Tor A. Agedal  
Høghskoledirektør



S-sak: 235/03  
Møtedato: 19. november 2003  
Saksbehandler: Avd.direktør Per H. Iversen/seniorkonsulent Greta Hilding  
Arkivreferanse: 03/696 - 411

### **KVALITETSSIKRINGSSYSTEM FOR HØGSKOLEN I AGDER**

Styret behandlet i møte 10.-11. september en sak om overordnede prinsipper for kvalitetssikringssystemet, og fattet flg. enstemmige vedtak:

Styret slutter seg til prinsippene i punktene 1-9 uten å ta stilling til de enkelte

konkretiseringene. Styret forutsetter at disse prinsippene vil danne grunnlaget for det videre arbeidet med å konkretisere kvalitetssikringssystemet ved Høgskolen i Agder.

Senere behandlet Studieutvalget i møte 26. september de overordnede prinsippene, og sluttet seg til en videre konkretisering.

På grunnlag av høringsuttalelsene, styrets og studieutvalgets behandling har studiesekretariatet jobbet videre med beskrivelse av kvalitetssikringssystemet i samarbeid med Knut Brautaset, som ledet gruppen som utarbeidet det første forslaget til kvalitetssikringssystem, og andre sentrale personer i ulike deler av høgskolen. Et nytt forslag ble sendt på intern høring 23. oktober, med frist 7. november. Parallelt med den interne høringen ble forslaget sendt til Studieutvalget, Forskningsutvalget og Læringsmiljøutvalget.

Det nye forslaget skiller seg innholdsmessig ikke vesentlig fra det forrige, men har en noe annen systematikk samt at det er noe mer omfattende. Eksempelvis er kvalitetssikring av forskning innarbeidet, og det er jobbet videre med system for kvalitetssikring av praksis. Systemet er 2-delt. Den ene delen består av en beskrivelse av kvalitetssikringsrutinene, den andre delen består av vedlegg i form av rutinebeskrivelser, mandater, henvisning til aktuelt regelverk, evalueringsskjemaer, rapportmaler m.m. Vedleggene, bl.a. evalueringsskjemaene, skal ikke vedtas i denne omgang. Noen av vedleggene er allerede vedtatt, eller er rutinebeskrivelser som skal utformes av administrative enheter. De vedleggene som skal vedtas, vil bli forelagt respektive beslutningsorganer etter hvert som de blir utarbeidet. Tanken er at kvalitetssikringssystemet skal utvikles til også å bli en manual for ulike deler av høgskolens virksomhet.

#### **Hva omfatter systemet**

Utgangspunkt for arbeidet med kvalitetssikringssystemet har vært de to forskriftene som er omtalt i kapittel 1. Her siteres § 4. Krav til kvalitetssikringssystem i departementets Forskrift

om akkreditering, evaluering og godkjenning etter lov om universiteter og høyskoler og lov om private høyskoler:

- 1. Institusjoner under lov om universiteter og høyskoler og private høyskoler som er akkreditert etter lov om private høyskoler § 10a, skal ha et system som tilfredsstillende dokumenterer kvalitetssikringsarbeidet og kan avdekke sviktende kvalitet.*
- 2. Kvalitetssikringssystemet skal omfatte alle prosesser som har betydning for studiekvaliteten, fra informasjon overfor mulige søkere til avslutning av studiet. Rutiner for studentevaluering av undervisningen, selvevaluering og institusjonens oppfølging av evalueringer, dokumentasjon av institusjonens arbeid med læringsmiljøet, samt rutiner for kvalitetssikring av nye studietilbud, skal inngå.*
- 3. Institusjonene skal ha rutiner som sikrer kontinuerlige forbedringer av systemet.*
- 4. Organet fastsetter, i samråd med sektoren, kriterier som kvalitetssikringssystemet skal evalueres i forhold til.*

Som det framgår av pkt. 2, skal kvalitetssikringssystemet relateres til studiekvaliteten. Det har vært nødvendig å foreta en avgrensning. Det har vært relativt klart ut fra nevnte bestemmelse at for eksempel budsjett/økonomiarbeid faller utenfor. Grensene er noe vanskeligere i forhold til personalarbeid. Generelt HMS-arbeid og arbeid med tilsetninger er vurdert å falle utenfor. Oppfølging av tilsatte på ulike måter vil derimot måtte være en del av kvalitetssikringssystemet, jfr. kap. 8 i forslaget.

## **Endringer på grunnlag av intern høring og behandling i institusjonsutvalgene**

Som nevnt har det vært gjennomført en kort, intern høring samt behandling i institusjonsutvalgene (Studieutvalget, Forskningsutvalget og Læringsmiljøutvalget). Uttalelsene fra Studieutvalget og Forskningsutvalget er vedlagt. Læringsmiljøutvalget behandler saken 12. november. Utvalgets uttalelse vil bli ettersendt. Videre foreligger det høringsuttalelser fra lærerutdanningsledelsen, studieseksjonen, personalseksjonen og en foreløpig uttalelse fra studentorganisasjonen. STA's endelige uttalelse ettersendes/foreligger til styremøtet.

Uttalelsene fra Studieutvalget og Forskningsutvalget er innarbeidet i høyskoleleders forslag. Problemstillingene rundt faglærernes personvern er omtalt i nytt punkt 3.3.7 – Tilgang til informasjon. Tidspunkt for midtveisevaluering er forskjøvet med 2 uker i forhold til høringsutkastet. Uttalelsen fra Forskningsutvalget er innarbeidet i samarbeid med forskningsdirektøren.

Forslagene i den foreløpige uttalelsen fra Studentorganisasjonen er i hovedsak innarbeidet. STA foreslår at det skal skrives referat/oppsummering fra midtveisevalueringen av emnene og dele denne ut til studentene (pkt. 4.1.2.). Høyskoleleders er enig i at det er nødvendig med en slik oppsummering, bl.a. som utgangspunkt for spørsmålet i sluttevalueringen om hvordan de forhold som ble påpekt ved midtveisevalueringen ble fulgt opp. Oppsummeringen bør kunne gjøres tilgjengelig for studentene via Classfronter.

STA foreslår videre at studentene skal evaluere praksissteder individuelt, ikke i grupper. Høyskoleleders foreslår at dette gjøres valgfritt (pkt. 4.4.3).

Lærerutdanningsledelsens uttalelse inneholder delvis kommentarer/spørsmål og delvis forslag til endringer. Forslagene er i hovedsak innarbeidet. De 5-årige integrerte masterstudiene er omtalt i punkt. 3.3.1. Det påpekes i uttalelsen bl.a. at teori og praksis må integreres, og at kvalitetssikringssystemet må ta høyde for dette. Høyskoleleders antar at de respektive studielederne vil kunne ha tilstrekkelig innflytelse over dette i forbindelse med evalueringer

av praksis og av utdanningene som helhet. Høgskoledirektøren tror ikke det vil være nødvendig at lærerutdanningsledelsen skal rapportere fra sin administrative virksomhet fordi den vesentlige studentrettede administrative virksomheten vil skje i studieseksjonen v/kontor for lærerutdanning. Den sentrale rapporten fra lærerutdanningsledelsen vil gjelde evalueringene av studiene og av praksis – jfr. pkt. 3.3.1.

Det stilles spørsmål ved om lærerutdanningsledelsen skal ha noen rolle i forbindelse med emneevalueringer. Emneevalueringer innen lærerutdanningene skal iflg. den arbeidsdeling som er skissert i pkt. 3.3.1 ivaretas av studieleder på fakultetene. Dersom det avdekkes misnøye med for eksempel emnenes yrkesrelevans, vil det være naturlig at studieleder på fakultetet kontakter studieleder for den respektive lærerutdanningen som en del av sin oppfølging, men det overordnede ansvaret på emnenivå må ligge hos studieleder på fakultetet. Sannsynligvis vil slike forhold også komme fram i midtveiseevalueringen av *studiet*, der studieleder for lærerutdanningen vil ha ansvar for gjennomføring og oppfølging. LU-ledelsen spør også om hvilken studieleder (fakultetet eller lærerutdanningene) som vil ha ansvar for oppfølging av svikt i studentenes læringsmiljø. Dersom svikten avdekkes ved emneevaluering vil studieleder på fakultetet ha ansvar for oppfølging. Framkommer svikt ved evaluering av studiet, vil studieleder i lærerutdanningen være ansvarlig for oppfølging.

Uttalelsen fra personalseksjonen v/Svein Takle illustrerer behovet for avgrensning av kvalitetssikringssystemet. Som tidligere nevnt er HMS-arbeid og tilsetninger ansett å ligge utenfor. Tiltak i forhold til seniorer og pensjonister som gruppe anses også å ligge utenfor kvalitetssikringssystemet. Handlingsplan for likestilling er tatt med i oversikten over vedlegg fordi denne har sammenheng med kompetanseutvikling. Studieseksjonen etterlyser et kapittel om kvalitetssikring av informasjon. I forslaget er utarbeidelse av informasjon behandlet som en administrativ rutine på samme måte som for eksempel eksamensavvikling og opptak, som heller ikke har egne kapitler. Det er forutsatt at det skal utarbeides rutinebeskrivelser for administrative rutiner. Kvalitetssikringen vil i stor grad ligge i oppfølgingen av disse rutinene, som bl.a. må definere både overordnet og operativt ansvar. Nettportal HiA er ikke ment å ivareta informasjonsbehovet som sådan, men behovet for elektroniske verktøy i kvalitetssikringssammenheng. Det er ikke foreslått endringer på bakgrunn av studieseksjonens uttalelse.

Endringer i høgskoledirektørens forslag i forhold til høringsforslaget er markert med kursiv. Høgskoledirektøren har ikke ansett det nødvendig å sende ut høringsforslaget. Dette kan fås på forespørsel.

Forslag til vedtak:

1. *Styret vedtar høgskolens kvalitetssikringssystem i samsvar med høgskoledirektørens forslag.*
2. *Styret gir høgskoledirektøren fullmakt til å utarbeide vedleggsdelen, herunder sørge for at vedlegg som skal vedtas, legges fram for de respektive beslutningsorganer.*

Tor A. Agedal  
Høgskoledirektør

**Spørreskjema – kvalitetssikring**

**Vedlegg 4**

Sett ring rundt tallet til høyre for det svaralternativet som passer best.

1. Kjønn	Kvinne	1
	Mann	2

2. Alder	-29 år	1
	30-39 år	2
	40-49 år	3
	50-59 år	4
	over 60 år	5

3. Stilling/tittel	Stipendiat	1
	Amanuensis	2
	Førsteamanuensis	3
	Universitetslektor	4
	Førsteuniversitetslektor	5
	Professor	6

4. Ansettelsestid ved Høgskolen i Agder/ Universitetet i Agder	under 1 år	1
	1-4 år	2
	5-10 år	3
	mer enn 10 år	4

5. Jeg er ansatt i faglig stilling ved følgende fakultet	Fakultet for helse og idrettsfag	1
	Fakultet for humaniora og pedagogikk	2
	Fakultet for kunstfag	3
	Fakultet for teknologi og realfag	4
	Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap	5

Sett ring rundt det tallet som passer best med din oppfatning.	Helt uenig			Verken enig eller uenig			Helt enig
6. Jeg deltok i utviklingen av kvalitetssikringssystemet	-3	-2	-1	0	1	2	3
7. Jeg deltok i gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
8. Jeg deltok i utviklingen og/eller gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet fordi jeg ønsket det.	-3	-2	-1	0	1	2	3
9. Jeg deltok i utviklingen og/eller gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet fordi det var en del av mitt ansvar.	-3	-2	-1	0	1	2	3
10. Jeg deltok i utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet på sentraladministrasjonsnivå.	-3	-2	-1	0	1	2	3
11. Jeg deltok i utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet på fakultetsnivå.	-3	-2	-1	0	1	2	3
12. Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder hadde gode rutiner for kvalitetssikring før kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
13. Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder hadde behov for et overordnet system for kvalitetssikring.	-3	-2	-1	0	1	2	3

14. Jeg har god kjennskap til hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet i sentraladministrasjonen.	-3	-2	-1	0	1	2	3
15. Jeg har god kjennskap til hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet på mitt fakultet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
16. Jeg hadde god kjennskap til valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet i sentraladministrasjonen.	-3	-2	-1	0	1	2	3
17. Jeg var svært fornøyd med de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet i sentraladministrasjonen.	-3	-2	-1	0	1	2	3
18. Jeg hadde god kjennskap til valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet på mitt fakultet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
19. Jeg var svært fornøyd med de valg som ble tatt angående kvalitetssikringssystemet på mitt fakultet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
20. Jeg hadde stor tillit til at systemet ble utviklet av kompetente medarbeidere som hadde kjennskap til organisasjonen.	-3	-2	-1	0	1	2	3
21. Jeg mener at eksterne aktører burde hatt ansvar for utviklingen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
22. Jeg fikk informasjon om valgene som ble tatt gjennom institusjonens formelle informasjonskanaler.	-3	-2	-1	0	1	2	3
23. Jeg fikk uoppfordret informasjon angående utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
24. Jeg måtte selv oppsøke informasjonen om utviklingen og gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
25. Jeg fikk den informasjon jeg ønsket under utviklingen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
26. Jeg ønsket mer informasjon under utviklingen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
27. Jeg har vært berørt av implementeringen av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
28. Kvalitetssikringssystemet har hatt innvirkning på mitt daglige arbeid.	-3	-2	-1	0	1	2	3
29. Kvalitetssikringssystemet har gjort at jeg har omprioritert mitt daglige arbeid.	-3	-2	-1	0	1	2	3
30. Jeg har forsøkt å omprioritere mitt arbeid for å tilpasse meg kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
31. Mitt daglige arbeid har ikke blitt endret på grunn av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3

32. Jeg bruker kvalitetssikringssystemet aktivt.	-3	-2	-1	0	1	2	3
33. Jeg opplever at mine kolleger bruker kvalitetssikringssystemet aktivt.	-3	-2	-1	0	1	2	3
34. Jeg opplever at studentene bruker kvalitetssikringssystemet aktivt.	-3	-2	-1	0	1	2	3
35. Jeg er godt fornøyd med kvalitetssikringssystemet slik det er i dag.	-3	-2	-1	0	1	2	3
36. Jeg bruker kvalitetssikringssystemet til det som er pålagt meg.	-3	-2	-1	0	1	2	3
37. Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder utviklet et system for Kvalitetssikring fordi det var lovpålagt.	-3	-2	-1	0	1	2	3
38. Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder utviklet et system for kvalitetssikring fordi sentraladministrasjonen mente det var nødvendig.	-3	-2	-1	0	1	2	3
39. Høgskolen i Agder/Universitetet i Agder utviklet et system for Kvalitetssikring fordi fakultetene mente det var nødvendig.	-3	-2	-1	0	1	2	3
40. Gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet ble sterkt preget av ønske om å bli universitet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
41. Gjennomføringen av kvalitetssikringssystemet ble forhastet på grunn av ønske om å bli universitet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
42. Kvalitetssikringssystemet ble laget for lite omfattende på grunn av ønske om å bli Universitet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
43. Omfanget av kvalitetssikringssystemet er for lite.	-3	-2	-1	0	1	2	3
44. Kvalitetssikringssystemet tar hensyn til kompleksiteten ved Universitetet i Agder.	-3	-2	-1	0	1	2	3
45. Kvalitetssikringssystemet burde vært mindre detaljert.	-3	-2	-1	0	1	2	3
46. Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor mine overordnede.	-3	-2	-1	0	1	2	3
47. Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor mine kolleger.	-3	-2	-1	0	1	2	3
48. Jeg gir klart uttrykk for mine meninger om kvalitetssikringssystemet overfor studentene.	-3	-2	-1	0	1	2	3
49. Jeg opplever arbeidet med kvalitetssikringssystemet som svært spennende og givende.	-3	-2	-1	0	1	2	3



50. Jeg opplever arbeidet med kvalitetssikring som svært arbeidskrevende.	-3	-2	-1	0	1	2	3
51. Jeg føler et eierforhold til kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
52. Kvalitetssikring av studier og emner blir best ivaretatt ved midtveisevaluering.	-3	-2	-1	0	1	2	3
53. Kvalitetssikring av studier og emner blir best ivaretatt ved sluttevaluering.	-3	-2	-1	0	1	2	3
54. Jeg fokuserer mest på midtveisevaluering overfor studentene.	-3	-2	-1	0	1	2	3
55. Jeg fokuserer mest på sluttevaluering overfor studentene.	-3	-2	-1	0	1	2	3
56. Verken midtveisevaluering eller sluttevaluering måler kvalitet på studier og emner.	-3	-2	-1	0	1	2	3
57. Sluttevalueringen fungerer bedre etter at spørreskjema på Classfronter ble forkortet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
58. Kvalitetssikring av studier og emner er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
59. Kvalitetssikring av forskning er et viktig mål for kvalitetssikring.	-3	-2	-1	0	1	2	3
60. Kvalitetssikring av studentenes læringsmiljø er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
61. Kvalitetssikring av administrative rutiner er et viktig mål for kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
62. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av studier og emner.	-3	-2	-1	0	1	2	3
63. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av forskning.	-3	-2	-1	0	1	2	3
64. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av studentenes læringsmiljø.	-3	-2	-1	0	1	2	3
65. Jeg bruker mye tid på kvalitetssikring av administrative rutiner.	-3	-2	-1	0	1	2	3
66. Jeg kan tilpasse bruken av systemet etter slik jeg mener det fungerer best.	-3	-2	-1	0	1	2	3
67. Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringen som jeg mener fungerer best.	-3	-2	-1	0	1	2	3
68. Jeg bruker mer tid på kvalitetssikring i dag, enn hva jeg gjorde rett etter at det bli innført.	-3	-2	-1	0	1	2	3
69. Arbeidet med kvalitetssikring har blitt mindre arbeidskrevende etter en stund i bruk.	-3	-2	-1	0	1	2	3

70. Jeg får bedre utbytte av kvalitetssikringssystemet desto flere ganger jeg bruker det.	-3	-2	-1	0	1	2	3
71. Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringssystemet som evaluerer mitt eget arbeid.	-3	-2	-1	0	1	2	3
72. Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikringssystemet som evaluerer institusjonen.	-3	-2	-1	0	1	2	3
73. Jeg bruker mest tid på de deler av kvalitetssikring som hjelper meg å videreutvikle min undervisning.	-3	-2	-1	0	1	2	3
74. Jeg har tilpasset kvalitetssikringssystemet til min arbeidshverdag.	-3	-2	-1	0	1	2	3
75. Jeg fokuserer på de deler av kvalitetssikringssystemet som jeg mener best måler kvalitet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
76. Jeg har autonomi til å kunne velge hvilke deler av kvalitetssikringssystemet jeg fokuserer på.	-3	-2	-1	0	1	2	3
77. Jeg har autonomi til å kunne tillegge eller fratrekke elementer ved kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
78. Jeg mener at det er akseptert av sentraladministrasjonen å ha sin egen bruk av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
79. Jeg mener at det er akseptert av mitt fakultet å ha sin egen bruk av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
80. Universitetet i Agder oppfordrer til aktiv bruk av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
81. Mitt fakultet oppfordrer til aktiv bruk av kvalitetssikringssystemet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
82. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet ved Universitetet i Agder.	-3	-2	-1	0	1	2	3
83. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet ved mitt fakultet.	-3	-2	-1	0	1	2	3
84. Jeg opplever at kvalitetssikringssystemet har stor legitimitet.	-3	-2	-1	0	1	2	3

Mette Fossan  
Universitetet i Agder

## Vedlegg 5

Til faglige ansatte ved Universitetet i Agder  
Arendal  
Grimstad  
Kristiansand

Kristiansand 06.03.08

### Kvalitetssikringssystemet – spørreundersøkelse

Undertegnede arbeider med en masteroppgave i offentlig politikk og ledelse. Problemstillingen dreier seg om hvordan kvalitetssikringssystemet ble utviklet og implementert ved Universitetet i Agder (tidligere Høgskolen i Agder), og jeg vil foreta både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Målet med denne undersøkelsen er å finne ut hvordan kvalitetssikringssystemet har blitt gjennomført ved forskjellige nivåer i organisasjonen. Veileder for oppgaven er førsteamanuensis Helge Hernes, ved institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Alle faglige ansatte ved Universitetet vil motta denne undersøkelsen. Vedlagt følger spørreskjema som jeg ber deg fylle ut og returnere i vedlagt svarkonvolutt snarest, senest innen fredag 14. mars. Svarkonvolutt sendes til Helge Hernes på fakultet for økonomi- og samfunnsvitenskap.

Undersøkelsen er godkjent av Universitetet, ved studiedirektør Bjørn Monstad.

Eventuelle spørsmål kan rettes til undertegnede på e-post [mette.fossan@uia.no](mailto:mette.fossan@uia.no), eller til min veileder Helge Hernes på [Helge.Hernes@uia.no](mailto:Helge.Hernes@uia.no)

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

.....  
Mette Fossan  
Mastergradstudent