

Strategiutøvelse ved universiteter – en kompleks affære

En studie av hvordan Universitetet i Agder har arbeidet med Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap*.

M. HAMED HASSAN

VEILEDER

Romulo M. Pinheiro

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



© M. Hamed Hassan

2018

Strategiutøvelse ved universiteter – en kompleks affære

En studie av hvordan Universitetet i Agder har arbeidet med Strategi 2016-2020
Samskaping av kunnskap.

M. Hamed Hassan

<http://www.uia.no/aura>

Trykk: Universitetet i Agder

Sammendrag

Strategisk planlegging og bruk av visjoner har blitt mer og mer vanlig ved utdanningsorganisasjoner de siste tiårene. Dette skyldes først og fremst høyere forventninger fra politiske myndigheter knyttet til effektivisering og måloppnåelse, men også sterkere konkurranse fra omgivelsene har gjort at institusjonene ser nødvendigheten av strategier.

I denne avhandlingen studeres strategiarbeidet ved Universitetet i Agder (UiA). Gjennom en kvalitativ caseoppgave studerer jeg hvordan to ulike fakulteter og to institutter under hvert fakultet har arbeidet med Strategi 2016-2020 med visjonen *Samskaping av kunnskap*. Det er også tillagt vekt på å studere likheter og ulikheter mellom disse to fakultetene gjennom en komparativ analyse. Som følge av at strategiarbeidet har funnet sted på flere organisatoriske nivåer, har det vært nødvendig at datainnsamlingen har blitt foretatt både på fakultets- og instituttnivå. Samtidig har jeg intervjuet to informanter fra sentralledelsen for å styrke avhandlingens validitet, og slik se strategiarbeidet i et mer overordnet perspektiv. Studien har videre lagt til grunn tre ulike teoretiske perspektiver, det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet. Ambisjonen har vært å studere hvordan strategiarbeidet til UiA kan forklares ut fra disse tre teoretiske perspektivene.

Det må presiseres at arbeidet med Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap* fortsatt er en pågående prosess, og avhandlingen har derfor vært begrenset til hvordan strategiarbeidet har foregått fra strategidokumentet ble vedtatt til mars 2018.

For studien er følgende problemstilling formulert: *Hvordan har de ulike fakultetene på UiA jobbet med strategidokumentet Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap?*

Denne problemstillingen er forsøkt besvart ved hjelp av disse tre forskningsspørsmålene:

- i. *I hvilken grad har fakultetene forsøkt å påvirke strategidokumentet før det ble vedtatt?*
- ii. *Hvor integrert er strategien i kjernevirksomhet til fakultetene og deres tilhørende institutter?*
- iii. *Hvordan har samspillet mellom lokale strategidokumenter og strategien vært på fakultetene?*

Analysen og drøftelsen illustrerer at de tre teoretiske perspektivene er svært supplerende overfor hverandre, og sammen har stor forklaringskraft på hvordan strategien har blitt arbeidet med på UiA. Funnene fra studien indikerer at instituttlederene har mindre nærhet og tilknytning til strategien sammenlignet med dekanene og fakultetsdirektørene. Samtidig er det tydelig at dekanene og direktørene har mindre nærhet og tilknytning til strategien enn ledelsen på sentralnivå. Samtlige av instituttlederene poengterer at strategiarbeidet har vært en inkluderende prosess, noe som har gitt strategien forankring i organisasjonen. Imidlertid har enkelte av instituttlederene trappet ned sitt engasjement som følge av at strategiarbeidet har belastet kapasiteten og den daglige driften ved deres institutter. Videre poengteres det av samtlige informanter at det har oppstått en viss avstand mellom linjeorganisasjonen og de ulike styrings- og prosjektgruppene. Manglende kompetanse og innsikt i universitetets arbeidsmetoder hos enkelte engasjerte innenfor visse strategiprojekter har også blitt trukket frem som en hemmende faktor for god strategiutøvelse i organisasjonen. Enkelte påpeker videre at det er 'business as usual', og at strategien i liten grad har påvirket deres måte å arbeide på. Samtidig må det understrekes at en rekke av tiltakene og prosjektene som har blitt iverksatt som følge av Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap*, berører kjernevirksomheten til de ulike fakultetene og instituttene, deriblant universitetets nye kvalitetssystem for utdanning. I mine samtaler med informantene er det tydelig at begrepet *Samskaping av kunnskap* har blitt en viktig del av organisasjonen og kulturen på UiA. Strategien benyttes på både institutt-, fakultets-, og sentralnivå som et strategisk redskap for å legitimere avgjørelser og ulike handlinger, både overfor eksterne aktører, men også overfor hverandre innad på universitetet.

Forord

En mastergrad. Fullført utdanning. Og kunnskap for livet. Studietiden har uten tvil vært en berikende fase i livet mitt. Jeg har studert aktuelle og interessante emner, vært på utveksling, hatt spennende verv og stillinger og møtt mange hyggelige, spennende og rare mennesker. Eventyrene er mange – gleden og dannelsen enda større.

Denne avhandlingen er først og fremst et resultat av hardt arbeid og mange timer på lesesalen, men også god veiledning har bidratt til at jeg nå passerer målstreken. Av den grunn må jeg rette en stor takk til min eminente veileder, Romulo Pinheiro. Jeg vil også takke alle mine informanter for gode bidrag. Videre vil jeg takke alle mine studiekolleger fra både UiO og UiA for gode samtaler og øyeblikk. Takk til Daniel for et godt faglig samarbeid i løpet av masterstudiet. Samtidig retter jeg en stor takk til Anne for korrekturlesing, det har vært til stor hjelp. Takk til Sondre og mine nærmeste venner som fortsatt ler av mine (politiske) vitser. Det blir flere av dem fremover!

Jeg vil rette en uendelig stor takk til min far, storebror Mehdi, storesøster Hassina og lillebror Hares for all støtte gjennom både grunnskolen, VGS og universitetet.

Min mor, Fatana Hassan, fortjener en spesiell hilsen for sin ubetingede og grenseløse kjærlighet. Jeg håper denne masteroppgaven vil gjøre deg stolt, og jeg ser frem til å tilbringe mer tid med deg fremover.

Avslutningsvis håper jeg denne masteroppgaven kan være en motivasjon for min lillebror Hares til å ta en mastergrad om nøyaktig 11 år.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| <u>1.0 Innledning</u> | <u>1</u> |
| 1.1 Problemstilling | 2 |
| 1.2 Avhandlingens struktur | 3 |
| <u>2. Strategiarbeid i universitetssektoren</u> | <u>4</u> |
| 2.1 Betydningen av visjoner og strategier ved universiteter – konseptuelle definisjoner | 4 |
| 2.2 Bruk av strategier ved universiteter – hvorfor og hvordan? | 6 |
| 2.3 Strategiarbeid i utdanningsorganisasjoner – betydningen av institusjonens struktur | 8 |
| 2.4 Økt etterspørsel etter strategier på universiteter | 10 |
| 2.5 Strategiens utgangspunkt i kjølvannet av en mislykket fusjoneringsprosess | 12 |
| 2.6 Om UiA og Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap | 13 |
| 2.6.1 Bakgrunnsinformasjon om UiA – Nøkkeltall og fakta | 13 |
| 2.6.2 Hva satses det (ikke) på? | 14 |
| 2.6.3 Finansieringen av strategien | 15 |
| <u>3. Teori</u> | <u>17</u> |
| 3.1 Det instrumentelle perspektivet | 17 |
| 3.1.1 Forventninger ut fra det instrumentelle perspektivet | 22 |
| 3.2 Kulturperspektivet | 23 |
| 3.2.1 Forventninger ut fra kulturperspektivet | 26 |
| 3.3 Myteperspektivet | 26 |
| 3.3.1 Forventninger ut fra myteperspektivet | 29 |
| <u>4. Forskningsdesign og metode</u> | <u>30</u> |
| 4.1 Forskningsdesign og komparativ metode | 30 |
| 4.2 Valg av case | 31 |
| 4.3 Valg av datakilder og datainnsamlingsmetoder | 33 |
| 4.3.1 Intervju | 34 |
| 4.3.2 Dokumentanalyse | 36 |
| 4.4 Studiens validitet og reliabilitet | 37 |
| 4.5 Etske refleksjoner | 38 |
| <u>5. Fakultetenes arbeid med strategien</u> | <u>39</u> |
| 5.1 Fakultet A sitt strategiarbeid | 40 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.1 Dekanen og fakultetsdirektørens tilnærming | 40 |
| 5.1.2 Instituttleder 1 og 2 ved fakultet A | 44 |
| 5.1.3 Oppsummering av fakultet A sitt arbeid med strategien | 49 |
| 5.2 Fakultet B sitt strategiarbeid | 50 |
| 5.2.1 Dekanen og fakultetsdirektørens tilnærming | 50 |
| 5.2.2 Instituttleder 3 og 4 ved fakultet B | 53 |
| 5.2.3 Oppsummering av fakultet B sitt arbeid med strategien | 57 |
| 5.3 Fakultetene under et komparativt perspektiv | 57 |
| 5.4 UiAs strategiarbeid – hvordan har det gått så langt? | 61 |
| <u>6. Avhandlingens funn sett i lys av de teoretiske perspektivene</u> | <u>68</u> |
| 6.1 Strategiarbeidet ut fra det instrumentelle perspektivet | 68 |
| 6.1.1 Instituttenes arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet | 69 |
| 6.1.2 Fakultetenes arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet | 71 |
| 6.1.3 Sentralledelsens arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet | 72 |
| 6.2 Strategiarbeidet ut fra det kulturelle perspektivet | 74 |
| 6.2.1 Instituttenes arbeid i lys av det kulturelle perspektivet | 74 |
| 6.2.2 Fakultetenes arbeid i lys av det kulturelle perspektivet | 77 |
| 6.2.3 Sentralledelsens arbeid i lys av det kulturelle perspektivet | 79 |
| 6.3 Strategiarbeidet på UiA ut fra myteperspektivet | 80 |
| 6.3.1 Instituttenes arbeid i lys av myteperspektivet | 80 |
| 6.3.2 Fakultetenes arbeid i lys av myteperspektivet | 83 |
| 6.3.3 Sentralledelsens arbeid i lys av myteperspektivet | 84 |
| 6.4 Oppsummering av funnene innenfor det teoretiske rammeverket | 85 |
| <u>7. Konklusjon og avsluttende betraktninger</u> | <u>87</u> |
| 7.1 Så hvordan har fakultetene jobbet med strategien? | 88 |
| 7.2 Bidrag, begrensning og forslag til fremtidig forskning | 90 |
| <u>8. Litteraturliste</u> | <u>94</u> |
| <u>9. Vedlegg</u> | <u>99</u> |
| 9.1 Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap | 99 |
| 9.2 Totalramme for budsjettansvarsområdene | 105 |
| 9.3 Intervjuguide for instituttene og fakultetene | 106 |
| 9.4 Intervjuguide for ledelsen sentralt | 107 |
| 9.5 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet | 108 |

1.0 Innledning

Høyere utdanningsinstitusjoner i Europa, så vel som i Norge har gjennomgått en rekke strukturelle endringer med hensikt å styrke utdanningsinstitusjonenes kvalitet og konkurranseevne. Dette gjøres ved at tildeling av ressurser blir mer resultatbaserte og det initieres til økt samarbeid mellom institusjoner og fagmiljøer innad og utenfor sektoren (Frølich & Thune, 2015). Kvalitet og relevans i utdanning og forskning anses som et grunnleggende fundament dersom norske utdanningsinstitusjoner skal prestere på et internasjonalt nivå. Frølich og Thune (2015, s. 13) poengterer:

«Relevans handler om at utdanningene svarer på eksisterende og fremtidige arbeidsmarkeders behov for kompetanse, og det handler om at forskningsresultatene og innsiktene som skapes ved universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter i større grad spres og anvendes i samfunns- og næringsliv».

Kunnskapsdepartementet har også uttalt følgende:

«Universitets- og høyskolesektoren står foran store utfordringer. Regjeringen vil øke kvaliteten og varsle endringer i både struktur og innhold. Kunnskapsministeren oppfordrer sektoren selv til å ta nødvendige grep for å heve kvaliteten» (Kunnskapsdepartementet, 2014).

Det er innenfor denne konteksten at strategiarbeid ved utdanningsinstitusjoner gjør seg gjeldende som et nødvendig styringsverktøy. Dette gjelder spesielt i Universitetet i Agders (UiA) tilfelle hvor institusjonen vendte ryggen til en fusjoneringsprosess, mot departementets oppfordring. Den mislykkede fusjoneringsprosessen etterlot seg dype spor og en organisasjon i splittelse, spesielt etter et nokså betent rektorvalg. Institusjonen hadde dermed behov for å samle organisasjonen og samtidig tilfredsstille eksterne aktører. Strategi 2016-2020 med visjonen *Samskaping av kunnskap* (strategidokumentet er tilgjengelig under kapittel 9. som vedlegg) er utformet med et formål om å svare på utfordringene institusjonen står overfor. Imidlertid er strategiarbeid i store organisasjoner svært utfordrende, spesielt i utdanningsinstitusjoner med komplekse styringsenheter og løst koblede systemer (Weick, 1976, 2001). Maktforholdet mellom ledelsen og de autonome organisatoriske enhetene lengre nede i hierarkiet er til dels asymmetriske, noe som også gjør strategiarbeid en kompleks

affære. Med tiden er det sannsynlig at flere utdanningsinstitusjoner blir tildelt universitetsstatus. Denne avhandlingen vil forsøke å bidra med refleksjoner og innsyn i hvordan universiteter arbeider med strategier, og slik legger avhandlingen til rette for et bedre beslutningsgrunnlag for ledere og organisasjoner innenfor universitetssektoren.

Nøyaktig hvordan har UiA arbeidet med Strategi 2016-2020 med visjonen Samskaping av kunnskap? Har relevante aktører og organisatoriske enheter blitt inkludert i arbeidet, eller har prosessen vært preget av en 'top down'-tilnærming? Har strategiarbeidet møtt motstand i organisasjonen, og i så fall hvor omfattende? Dette er blant annet noe av forholdene som blir belyst i avhandlingen.

1.1 Problemstilling

I denne avhandlingen er ambisjonen å studere strategiarbeidet ved UiA. Dette gjøres gjennom en kvalitativ caseoppgave, hvor jeg studerer hvordan to ulike fakulteter og to institutter under hvert fakultet har arbeidet med Strategi 2016-2020 med visjonen Samskaping av kunnskap. Jeg vil i tillegg se om det eksisterer noen likheter og ulikheter i måten fakultetene har arbeidet med strategien. Ettersom strategiarbeidet på UiA har funnet sted på flere organisatoriske nivåer, har det derfor vært helt essensielt at datainnsamlingen har blitt foretatt både på fakultets- og instituttnivå. For å danne et helhetlig bilde av strategiarbeidet og styrke avhandlingens validitet, har jeg i tillegg intervjuet to informanter fra sentralledelsen.

Det må presiseres at strategiarbeidet ved UiA fortsatt er en pågående prosess, og som følge av dette er avhandlingen begrenset til hvordan strategiarbeidet har foregått fra strategidokumentet offisielt ble vedtatt frem til mars 2018. Jeg har fokusert på å forstå hvorfor og hvordan fakultetene har foretatt de valgene de har gjort. Av den grunn har mitt teoretiske fundament bestått av perspektiver fra organisasjonsteori. Ved å benytte det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet har jeg forklart bakgrunnen for hvorfor de ulike organisatoriske enhetene ved UiA agerer slik som de gjør. De tre teoretiske perspektivene er svært supplerende overfor hverandre, tatt i betraktning deres ulike analytiske forklaringer og fokusområder.

For avhandlingen er følgende problemstilling formulert:

Hvordan har de ulike fakultetene på UiA jobbet med strategidokumentet Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap?

Videre i avhandlingen vil ‘Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap’ kun bli omtalt som *strategien*. Problemstillingen min er besvart ved hjelp av tre ulike forskningsspørsmål som har vært lagt til grunn for avhandlingens datainnsamling:

- i. I hvilken grad har fakultetene forsøkt å påvirke strategidokumentet før det ble vedtatt?*
- ii. Hvor integrert er strategien i kjernevirksomhet til fakultetene og deres tilhørende institutter?*
- iii. Hvordan har samspillet mellom lokale strategidokumenter og strategien vært på fakultetene?*

Disse forskningsspørsmålene er operasjonaliseringer av hvordan de ulike fakultetene har arbeidet med strategien, og datainnsamlingen tar sikte på å kartlegge variasjoner innenfor de ulike forskningsspørsmålene.

1.2 Avhandlingens struktur

I det påfølgende kapitlet vil jeg definere konseptet *strategier*, samt redegjøre og drøfte rundt bruken av strategier ved høyere utdanningsinstitusjoner. I tillegg vil endringene som har funnet sted i universitetssektoren bli gjort rede for. Videre vil UiAs strukturelle design belyses, samt hvordan disse forholdene påvirker bruken av strategien. I sammenheng med dette vil også etterspørselen etter strategier ved universiteter bli problematisert. I kapittel 3 blir de teoretiske perspektivene presentert og hva slags teoretiske antakelser vi kan danne oss på bakgrunn av disse perspektivene. I kapittel 4 vil jeg gjennomgå avhandlingens forskningsdesign og begrunne de metodiske valgene foretatt underveis. Prosessen rundt valg av case, datainnsamlingsmetode og forholdene rundt validitet og reliabilitet vil bli vektlagt.

Videre har jeg valgt å analysere og drøfte funnene mine over to kapitler dette fordi datamaterialet har vært så omfattende. I kapittel 5 vil avhandlingens funn ut fra intervjuene bli gjort rede for og analysert. Under dette kapitlet følger deretter en komparativ analyse av fakultetenes arbeid. Til slutt vil en helhetlig diskusjon av strategiarbeidet bli foretatt i et mer overordnet perspektiv hvor jeg blant annet trekker inn funnene fra sentralledelsen. I kapittel 6 vil funnene mine bli tolket innenfor rammeverket av de teoretiske perspektivene, og hvordan

de teoretiske perspektivene kan forklare fakultetenes arbeid med strategien. Endelig vil jeg i kapittel 8 presentere konklusjonen og besvare forskningsspørsmålene lagt til grunn for avhandlingen.

2. Strategiarbeid i universitetssektoren

Universiteter og høyskoler har historisk, og ikke minst i den dag i dag, vært en arena for undervisning, kunnskapsutvikling og formidling. Institusjonene innenfor denne sektoren bærer med seg tunge verdier og normer som i stor grad påvirker hvordan individene og organisasjonene opererer. Samtidig har samfunnsendringer bidratt til at institusjonene nå i dag agerer mer som organisasjoner i et marked. Et konkret eksempel på dette er at strategisk planlegging har blitt mer og mer vanlig innenfor høyere utdanningsinstitusjoner de siste tiårene. Dette skyldes først og fremst høyere forventninger fra politiske myndigheter knyttet til effektivisering og produksjon, men sterkere konkurranse fra omgivelsene har også ført til at institusjonene nå ser seg nødt til å gjøre endringer (Dill, 1996; Neave 1995; Schmidlein & Milton, 1990). I dette delkapitlet skal det redegjøres for og drøftes rundt endringene som har funnet sted i universitetssektoren. Videre skal universitetenes strukturelle design belyses, og hvordan disse forholdene påvirker bruken av strategier. Til slutt vil jeg drøfte årsaken bak den økte etterspørselen etter strategier ved universitetene. Aller først er det helt nødvendig å definere strategibegrepet, og dette gjøres ved at jeg presenterer tre etablerte og anerkjente definisjoner av strategibegrepet.

2.1 Betydningen av visjoner og strategier ved universiteter – konseptuelle definisjoner

Organisasjoner er konstruert for å løse oppgaver enkeltindivider ikke kan gjøre på egen hånd. Nøyaktig hva slags oppgaver og formål, i tillegg til hvilken retning organisasjonen skal ta, avgjøres av involverte aktører og interessenter. Gjennom fastsatte mål og visjoner bestemmes organisasjonens retning. I tillegg til konkrete handlingsplaner og spesifikke målformuleringer i organisasjonen, er det også nødvendig med overordnede dokumenter, som i enkelte tilfeller er nokså vage, hvor organisasjonens fremtidige tilstand bestemmes. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 36) viser til at mål og strategier studeres som følge av antakelsen om at slike dokumenter har en effekt på hvordan individene agerer i organisasjoner.

Til tross for at begrepet strategi er allment brukt i forskjellige kontekster og settinger, rommer begrepet et stort innhold. En av de mest brukte definisjonene av strategi er blant annet

presentert av Mintzberg et al. (2003). Forfatterne velger å definere og kategorisere strategibegrepet ved hjelp av fem komponenter, som i litteraturen har blitt døpt til Mintzbergs fem P'er (plan, ploy, pattern, position, perspective). Anvendt på norsk kan det altså påpekes at strategibegrepet omhandler en plan, manøver, mønster, posisjon og perspektiv. Hver av komponentene forklarer ulike deler eller forhold rundt strategibegrepet.

Strategier kan være en *plan*, ved at man forsøker å etablere en retning for organisasjonen. Dette kan helt konkret være retningslinjer eller tanker og refleksjoner om hvordan organisasjonen skal rette seg mot et nytt marked eller konkurrent. Planen utformes ofte før handlingene gjennomføres og fastsettes gjennom formelle dokumenter. *Manøver* indikerer at strategier kan fungere som et redskap overfor aktuelle interessenter eller aktører, dette for å oppnå et visst konkurransefortrinn. Med *mønster* poengteres det at det ligger en form for systematikk, enten bevisst eller ubevisst, bak handlingene som gjennomføres. En strategi krever organiserte handlinger som bygger opp under det tiltenkte konseptet. Med *posisjon*, må en ta organisasjonens omgivelser i betraktning, ved at en kartlegger hvor organisasjonen står og hvordan de best kan møte utfordringer og ulike problemstillinger. Bak *perspektiv*, ligger antakelsen om at en må se verden gjennom et integrert og helhetlig perspektiv, der intensjoner og adferd studeres i en kollektiv kontekst (Mintzberg et al., 2003 s. 3-9).

En annen og langt smalere definisjon er presentert av Middlemist og Hitt (1998), hvor de poengterer at strategi handler om bruk og omfordeling av ressurser med ønske om å oppnå langsiktige mål. Chandlers (1962, s.13) definisjon trekker også frem fordelingen av ressurser og langsiktige mål: «Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals». Både Mintzbergs fem P'er og de to sistnevnte definisjonene lar seg anvende i et utdanningsperspektiv. Strategier ved utdanningsinstitusjoner utformes med hensikt å kunne styre (*plan*) organisasjonen på bakgrunn av fastsatte mål og orienteringer. Videre fungerer universitetsstrategiene som redskaper i kampen og konkurransen (*manøver*) som finner sted i organisasjonenes omgivelser, ofte ved at institusjonene i første rekke fremmer hva som er unikt ved deres institusjon (*posisjon*). Målene oppnås gjennom systematiske og konsistente handlinger (*mønster*) over tid. For å svare på utfordringene universitetene står overfor kreves det et helhetlig og sammenfallende syn (*perspektiv*) som takler og vurderer problemene utenfor de klassiske referanserammene. Bruk av disse definisjonene kan riktig nok drøftes og problematiseres. Det er f. eks. mulig å argumentere for

at universiteter ikke i tilstrekkelig grad gjennomfører konsistente og sammenfallende handlinger over tid, tatt valg av rektorat i betraktning. Etter at en ny rektor eller ledelse er på plass, er det dokumentert at disse aktørene vil påvirke kursen og retningen organisasjonen skal ta i den perioden de sitter valgt på en betydelig måte (Larsen & Langfeldt, 2007, s. 352). Dermed kan organisasjonen risikere å forfølge forskjellige retninger og interesser som følge av ulik ledelse og rektorat.

I næringslivet opererer mange selskaper og organisasjoner med visjoner og misjoner. Mens førstnevnte omhandler en ideell tilstand organisasjonen ønsker å oppnå, handler sistnevnte om hvordan organisasjonen skal jobbe for å oppnå visjonen. Når visjonsformuleringer fastsettes er dette en tanke eller et utsagn om organisasjonens fremtidige ønsketilstand (Raynor 1998). Når universitetene i større omfang benytter seg visjonsformuleringer er dette gjort i et forsøk på å bygge opp en merkevare. Drori, Delemstr og Oberg poengterer følgende (2013, s. 143): «competition among universities is not a new phenomenon, branding is a recent fashion for Universities to position themselves in the field of higher education». Med en kongelig resolusjon fra 1987, ble det fastsatt at norske virksomheter skulle utarbeide virksomhetsplaner fra og med 1990 (Frølich, 2004). Dette, i kombinasjon med at universitets- og høgskolesektoren i større grad ble pålagt å arbeide opp mot fremtidige utfordringer og problemstillinger utover 1990, bidro til den fremveksten av overordnede visjoner og strategier som vi ser i dag (Sataøen, 2014, s. 98).

2.2 Bruk av strategier ved universiteter – hvorfor og hvordan?

Bruk av strategier i utdanningsorganisasjoner er en trend som har vært mer vanlig i USA, hvor institusjonene allerede på 1960-tallet benyttet seg av strategisk planlegging – en praksis som i utgangspunktet stammer fra næringslivet og privat sektor (Maassen & Van Vught, 1992). I senere tid har europeiske institusjoner også sett nytteverdien av strategisk planlegging, hvor strategier ofte benyttes som et redskap eller verktøy til å implementere overordnede reformer fra politiske myndigheter (Larsen & Langfeldt 2007, s. 345). Strukturelle endringer i både utdanningssektoren og omgivelsene har bidratt til at inkrementell planlegging ikke strekker til og institusjonene må utforme langsiktige planer og visjoner. Parallelt med dette ser man også nye former for ledelsesstrukturer og økt bruk av ideer og praksis fra næringslivet (Sataøen, 2014, s. 95). Dette er gjort i et forsøk på å posisjonere seg i sektoren, og samtidig markere seg overfor andre relevante interessenter i omgivelsene.

Til tross for at det er en bred anerkjennelse rundt det faktum at strategier er gode verktøy for planlegging og koordinering, har bruken av strategier i utdanningssektoren likevel møtt kritikk og motstand. Utdanningsinstitusjoner er ofte rigide organisasjoner, og skepsisen mot bruken av strategier i universiteter og høyskoler er i all hovedsak knyttet til premisene rundt strategisk planlegging, og at strategiene ikke nødvendigvis gir ønsket effekt (Larsen & Langfeldt 2007, s. 345). Som et resultat av dette kan individene i utdanningsinstitusjoner ofte ha en likegyldig holdning til strategi, eller i verste fall stille seg kritisk til dens innhold. Det er en utbredt antakelse at akademikere stiller seg negativ til forhold som kan innskrenke deres akademiske frihet, eller være for styrende for virksomheten de utøver (Larsen & Langfeldt, 2007). Spesielt gjeldende blir dette argumentet ettersom strategi er et ledelsesverktøy som ofte er utformet på sentralnivå, mens vitenskapelig myndighet og autoritet som oftest utøves på de faglige instituttene på lavere nivåer i organisasjonshierarkiet. Som Larsen og Langfeldt (2007) poengterer, blir utdanningsinstitusjoners karakteristikker og deres måte å organisere sine virksomheter på til dels uforenelig med strategisk planlegging på et overordnet nivå.

Imidlertid argumenterer Bess og Dee (2007) for at de sosiopolitiske og økonomiske trendene som finner sted innenfor høyere utdanning gjør nettopp strategier viktig for institusjonene å overleve i sine omgivelser. Det er langt flere private institusjoner og konsultantselskaper som i dag tilbyr samme produkter og tjenester som utdanningsinstitusjonene, noe som bidrar til at konkurransen blir skjerpet. Tidligere var praksisen at studenter søkte opptak til institusjoner innenfor sin geografiske rekkevidde. Som følge av en rekke endringer og økt tilbud av nettundervisning er det nå lettere for studenter å velge kurs og studieprogram som ikke nødvendigvis er geografisk nærme deres tilholdssted (Bess & Dee, 2007, s. 715). Dermed opplever utdanningsinstitusjonene kamp om både tjenester og produkter de leverer, men også om brukerne. Behovet for strategier og konkrete handlingsplaner blir som følge av dette mer avgjørende.

Kutt i offentlige støtte blir også trukket frem som en katalysator i bruken av strategier, noe som i tillegg påvirker ressursfordelingen innad i organisasjonene (ibid.). Videre krever relevante interessenter, i Norges tilfelle, NOKUT, studentorganisasjoner og andre aktører i omgivelsene dypere samhandling med utdanningsinstitusjonene. Strategier kan dermed fungere som et redskap for organisasjonen for å få kontroll og struktur på de ulike forventningene utdanningsinstitusjonene møter. Bess og Dee (2007, s. 715) poengterer:

«Strategy enables leaders to engage in informed action, rather than merely comply with external directives». Dette er også problematisert av Keller (1983), hvor han poengterer at ledere i utdanningsorganisasjonene risikerer å havne i problematiske situasjoner: «(...) become prisoners of external forces and surprises, most of them unpleasant'' (Keller, 1983, s. 67).

Problemet med utforming av strategier utpeker seg når innholdet i de fastsatte målene og visjonene er for generelle og vage, dette som en konsekvens av at innholdet har til hensikt å reflektere interessene til ulike maktbaser og konstellasjoner på universitetene. Som poengtert ovenfor er en betydelig del av makten og beslutningsmyndigheten i universitetene delegert ned til instituttene, noe som igjen bidrar til at innholdet i strategidokumenter formulert av sentralledelsen risikerer å bli diffuse. Enkeltakademikerens autonomi over områdene forskning og undervisning gjør det også vanskelig å formulere målrettede og spesifikke satsninger som påvirker forskningen eller undervisningens innhold (Larsen & Langfeldt 2007, s. 345). Utfordringene rundt dette drøftes i ytterligere grad i det påfølgende delkapitlet.

2.3 Strategiarbeid i utdanningsorganisasjoner – betydningen av institusjonenes struktur

Strategier uten en systematisk plan eller metode for implementering risikerer å bli stående som symbolske dokumenter, uten stor innvirkning på kjernevirksomheten. I arbeidet med strategiimplementering må universitetsadministrasjonene regelmessig rapportere til styret. Larsen og Langfeldt (2007) fant i sin studie av norske universiteter at ledelsen i større grad hadde eierskap til strategien sammenlignet med de vitenskapelig ansatte. Dette skyldes først og fremst at strategi er et ledelsesverktøy og at arbeidet i større grad angår ledere enn akademikere i enheter med avstand til sentraladministrasjonen. Larsen og Langfeldt fant også at mange elementer av strategiene som ble implementert i ulike institusjoner ikke forekom som en direkte følge av strategien selv, men som et resultat av kvalitetsreformen for høyere utdanning. Imidlertid må det vises til at institusjonene i de seneste årene har benyttet seg av visjoner og verdier hvor hensikten har vært å profilere og skille seg ut fra resten av aktørene i sektoren (Sataøen, 2014). I disse visjonene har institusjonenes egne verdier og målsettinger forsøkt å bli reflektert.

Årsakene til hvorfor strategier ikke alltid lykkes eller at resultatene ikke innfrir forventningene er ofte sammensatte. I en studie av franske høyere utdanningsinstitusjoner peker Musselin og Mignot-Gérard (2002) primært på tre hovedårsaker som bidrar til

uoverensstemmelse mellom institusjonenes evne til å utforme og implementere strategier. Den første årsaken handler i all hovedsak om at implementeringer ofte feiler som følge av motstand fra enkeltindivider med stor grad av autonomi. I den andre årsaken rettes oppmerksomheten mot ledelsens manglende oppfølging i implementeringsprosessen. Endelig trekkes manglende koordinering og kommunikasjon mellom fagmiljøene og relevante aktører ansvarlig for strategien frem som en årsak.

I Norge, og for så vidt i mange europeiske land, har store offentlige reformer og endringsprosesser bidratt til økt autonomi og fristilling av underliggende organisatoriske enheter. For universitetenes tilfelle betyr dette at fakultetene og deres tilhørende institutter får økt akademisk selvstendighet og myndighet til å forvalte og lede egne faglige enheter. Musselin og Mignot-Gérard argumenterer at institusjonene vil fortsette utviklingen mot økt institusjonell og lokal autonomi, med mindre politiske myndigheter systematisk reverserer denne trenden, noe som virker svært lite sannsynlig tatt fremveksten av de nylige europeiske avtalene innen høyere utdanning i betraktning (Musselin & Mignot-Gérard, 2002, s. 18). Resultatene er dermed mindre sentral styring, og svakere utgangspunkt for gjennomføring av strategiarbeid. Imidlertid har blant annet Ramirez og Christensen (2013) argumentert for at universitetene i større grad rasjonaliseres, ved at formelle strukturer formaliseres i ytterligere grad. Økt integrasjon, tydeligere ledelsesstrukturer og en mer målorientert tilnærming er forhold som preger institusjoner som forsøker å forbli relevante aktører i et globalt utdanningsperspektiv (Krücken, 2011; Elken & Røsdal, 2017).

I sammenheng med dette er det også nødvendig å diskutere utdanningsorganisasjoner som løst koblede systemer. Organisasjoner med løse koblinger innebærer manglende samsvar mellom formelle strukturer, altså organisasjonens mål, vedtekter, planer og fastsatte myndighetslinjer på den ene siden, og konkrete arbeidsprosesser og resultater av arbeidet på en annen side (Weick, 1976). Ifølge Weick (2001) er det fire karakteristikk som identifiserer løse koblinger i organisasjoner. Den første faktoren som trekkes frem, er det faktum at komponentene i systemet ikke påvirker hverandre tilstrekkelig og kontinuerlig. Altså kan fagmiljøene og instituttene operere nokså frikoblet fra sentral administrasjonen så lenge det er praktisk gunstig. Dersom en organisatorisk prosess krever samordning, vises det til at systemene kobles til hverandre innenfor en kort periode, og senere frikobles når behovet ikke er tilstede lenger. Den andre karakteristikken av løse koblinger kjennetegnes av inkonsistente relasjoner mellom virkemidler og effekter, og et eksempel som kan trekkes frem er at nye

endringsinitiativer og prosjekter ikke nødvendigvis fører til nye endringer, men gir de samme resultatene som tidligere. (Weick, 1976, s. 5) poengterer: «Despite all kinds of changes in curriculum, materials, groupings, and so forth the outcomes in an educational situation remains the same». Det tredje kjennetegnet av løst koblede systemer kommer til syne ved at ulike elementer i systemet eller organisasjonen kun påvirker hverandre på en indirekte måte, mens man ideelt sett skulle ha hatt en direkte påvirkning mellom ulike funksjoner. Ut fra denne karakteristikken kan det poengteres at tiltak som iverksettes kun vil ha en indirekte effekt på enten individene eller systemet den er tiltenkt å påvirke. Det fjerde og endelige kjennetegnet av løst koblede organisasjoner er, ifølge Weick (1976; 2001), at endringer ikke nødvendigvis utkrystalliserer seg med det første, men vil komme til syne på et senere tidspunkt.

En viktig årsak til hvorfor kunnskaps- og utdanningsorganisasjoner er løst koblede systemer skyldes det meget asymmetriske maktforholdet, hvor kunnskapsbasene er lokalisert nede i organisasjonshierarkiet, og som følge av dette gjør den formelle lederen avhengig av den underordnede kunnskap og ikke nødvendigvis omvendt (Paulsen, 2011, s. 156). Bruk av strategier og andre tiltak de seneste 15-20 årene har vært et forsøk fra sentraladministrasjonen, og ikke minst staten, på å endre ledelsesstrukturene ved at universiteter rasjonaliseres og beslutningsmyndigheten sentraliseres i økende grad (Pinheiro & Stensaker, 2014, s. 512). Dette bidrar til at universitetenes underenheter blir tettere koblet sammen i et forsøk på å gjøre organisasjonene til strategiske aktører. Innenfor rammene av dette har behovet og ønsket for mer strategisk arbeid ved universiteter gjort seg gjeldende.

2.4 Økt etterspørsel etter strategier på universiteter

Samtlige av norske og europeiske høyere utdanningsinstitusjoner har gjennomgått en eller annen form for endringsprosess eller reform knyttet til styring eller institusjonenes struktur de siste tiår. Dette har bidratt til at en rekke forskere nå ser tydelige endringer finne sted i universitets- og høyskolesektoren, både når det gjelder hvordan institusjonene agerer som organisasjoner i et marked (Sataøen, 2014), og med tanke på hvordan nye ledelsesstrukturer har vokst frem (Enders, de Boer & Weyer, 2013). Reformene i Norge har enten vært initiert fra offentlige myndigheter, helt konkret Kunnskapsdepartementet, eller som følge av behov med opprinnelse innad i organisasjonen for å takle nye og komplekse utfordringer. Eksterne analyser og evalueringer, fra blant annet OECD, har også poengtert at institusjonene må endres på systemnivå (Clark et al., 2009).

Som følge av endringer i både styringen og finansieringen av universitetene har institusjonene nå blitt nødt til å adaptere til nye betingelser og forhold både opp mot politisk ledelse, men også i omgivelsene institusjonene opererer i. Det er flere tilfeller hvor institusjoner styrker sentralledelsen, med hensikt å få økt sosial og organisatorisk kontroll som følge av økte akademiske prestasjoner (Pinheiro & Stensaker, 2014, s. 512). Nye finansieringsmodeller og styringstiltak har som hensikt å gjøre institusjonene til strategiske aktører som i større grad skal arbeide opp under nasjonale målsettinger (Whitley, 2008). Parallelt med dette har det i økende grad blitt foretatt en kommersialisering av høyere utdanning (ibid.), ved at institusjonene i større grad fastsetter patenter og gjennomfører prosjekter og salgsoppdrag på vegne av eksterne kunder.

Allerede siden 1990 har norske myndigheter gjennom blant annet Stortingsmeldinger fra Kunnskapsdepartementet adressert ønske om at norske universiteter i større grad skal fokusere på strategisk planlegging, økt styring og større profilering av forskningen (Larsen & Langfeldt 2007, s. 347). Som Larsen og Langfeldt poengterer er dette ønsket i tråd med internasjonale trender som finner sted innen høyere utdanning (ibid.). Som følge av økt konkurranse og kutt i finansiering er institusjonene i større grad nødt til å profilere seg og gjøre organisasjonene strategisk konkurransedyktige.

I Norge ble også finansieringssystemet for universiteter og høyskoler endret i 2017, blant annet med innføringen av en ny indikator for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) (Kunnskapsdepartementet, 2016). Med denne indikatoren forsøker myndighetene å stimulere til økt aktivitet og samhandling mellom utdanningsinstitusjonene og deres omgivelser:

«Indikatoren skal gi insentiv til mer samspill med arbeids-, samfunns- og næringsliv. Mer og bedre samarbeid mellom universiteter og høyskoler, næringsaktører og arbeids- og samfunnsliv vil gi større relevans i utdanningene, øke verdiskapningen og gjøre Norge bedre rustet til å møte store samfunnsutfordringer»
(Kunnskapsdepartementet, 2016)

Slike endringer fra politiske myndigheter er et forsøk på å effektivisere og tydeliggjøre relevansen i høyere utdanningsorganisasjoner. Institusjonene får dermed insentiver til å arbeide opp mot fastsatte politiske retningslinjer, samtidig som muligheten til å straffe

institusjonene økonomisk også er tilstede. Dette har naturlige konsekvenser for hvordan utdanningsorganisasjonene velger å utforme sine strategiplaner. Mens strategiene ved høyere utdanningsinstitusjoner tidligere la vekt på planlegging og prioritering av forskningsaktiviteter, er trenden altså at fokuset i større grad retter seg mot eksterne aktører. I UiAs tilfelle, som jeg skal redegjøre for senere i avhandlingen, mangler forskningen til og med et eget kapittel i strategien. Dette illustrerer at institusjonen retter sitt primære fokus innenfor områder som gir direkte uttelling på institusjonens finansiering. Riktig nok må det nevnes at UiA har utformet en egen FoU-plan med et tiårsperspektiv, som følge av manglende forskningsfokus i strategien.

2.5 Strategiens utgangspunkt i kjølvannet av en mislykket fusjoneringsprosess

Debatten om fusjonering med Høgskolen i Telemark skal ikke vies mye plass i avhandlingen, men det er likevel nødvendig å trekke frem noen elementer som har gjort seg gjeldende for strategien.

Ønsket om organisatoriske endringer kan møtes med entusiasme, likegyldighet eller aktiv motstand. Før strategiutformingen var UiA i en rekke samtaler og diskusjoner om en fusjon med Høgskolen i Telemark (Universitetet i Agder, 2011). Det hele resulterte i at det ikke ble en fusjon mellom institusjonene, som følge av omfattende motstand fra ulike interessentgrupper, både interne og eksterne. Kunnskapsdepartementet hadde ved en rekke anledninger signalisert et ønsket om mer samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon i hele sektoren som helhet, men også spesielt mellom UiA og Høgskolen i Telemark. Imidlertid var også de politiske signalene tydelige på at det ikke ville bli foretatt noen tvangsfusjoner mellom ulike institusjoner (Ett av to, 2011, s. 21).

For å forstå konteksten rundt utformingen av strategien og visjonen Samskaping av kunnskap, må en også vende blikket mot den mislykkede fusjoneringsprosessen. Debatten om fusjon hadde på mange måter splittet organisasjonen, ved at ledelsen i første omgang, med blant annet tidligere rektor i spissen, stilte seg positiv til fusjoneringen (NRK, 2014), mens en rekke fakulteter og fagmiljøer gav uttrykk for aktiv motstand. Imidlertid var det også støtte for en fusjon blant en rekke fagmiljøer, noe som bidro til økt splittelse i organisasjonen. Hele prosessen ble avsluttet med at styret ved UiA stemte enstemmig nei til fusjon, etter innstilling fra universitetsdirektøren, med støtte fra rektor som tidligere hadde stilt seg positiv til sammenslåing.

Som følge av denne prosessen kan en tydelig se institusjonens behov for å samle organisasjonen og fagmiljøene. Valg av begrepet *samskaping* kan dermed ses i lys av dette, hvor en ønsket tettere samhandling innad i organisasjonen. Dette støttes også av funnene som skal diskuteres senere i avhandlingen. Videre kan det også argumenteres for at prosessen før utformingen av strategien er et produkt av stivhengighet. Sydow, Schreyögg og Koch. (2009) poengterer at stivhengighet er en prosess som vektlegger betydningen tidligere hendelser har på fremtidige handlinger. Innvirkningene og implikasjonene lagt igjen i organisasjonen etter den mislykkede fusjoneringsprosessen kan dermed ha hatt betydning for hvorfor innholdet i strategien ble som den ble og hvordan organisasjonen ønsket å arbeide med strategien. Dette setter dermed konteksten strategien skal utformes i, og må tas med i betraktningene i forståelsen av arbeidet med strategien.

2.6 Om UiA og Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap

Nedenfor følger en kort deskriptiv beskrivelse av UiAs historie, størrelse, samt i korte trekk hvordan institusjonen er organisert. Videre vil jeg presentere de store elementene og de ulike satsningsområdene i UiAs strategidokument. Det må igjen presiseres overfor leserne at strategiarbeidet er en pågående prosess, og at dette må tas med i betraktning når en studerer strategien.

2.6.1 Bakgrunnsinformasjon om UiA – Nøkkeltall og fakta

UiAs røtter strekker seg helt tilbake til 1828, men det er imidlertid ikke før 1994, som følge av høgskolereformen, at seks ulike høgskoler blir slått sammen til det som het Høgskolen i Agder (HiA), og institusjonen får en betydelig posisjon i omgivelsene sine. Som følge av fusjoneringen hadde høgskolen da virksomheter i tre ulike byer, Kristiansand, Grimstad og Arendal. I 2005 blir imidlertid universitetssøknaden sendt, og allerede i 2007 får HiA akkreditering som universitet. Ti år senere i 2017, etter en rekke omstruktureringer og endringer i profil og karakter, har UiA nærmere 13 000 studenter og over 1200 ansatte. Med disse tallene i betraktning er UiA å anse som en av de største og mest komplekse organisasjonene på Sørlandet. UiA tilbyr per dags dato 15 ph.d.-spesialiseringer, 33 masterprogrammer og 44 ulike bachelorprogrammer. I tillegg opplyses det på nettsidene at en rekke etter- og videreutdanninger også er tilgjengelig.

Som et statlig eid universitet, med en valgt rektor og ledet av et universitetsstyre bestående av representanter fra de ansatte, studentene, ulike fakulteter, samt eksterne medlemmer oppnevnt av kunnskapsdepartementet, har organisasjonen en kompleks organisering med mange ulike interesser. Universitetsdirektøren, som er den øverste administrative lederen i organisasjonen, har også en markant og viktig posisjon i arbeidet med å realisere vedtak og instruksjoner fattet av universitetsstyret. Universitets- og høyskoleloven plasserer imidlertid styret som det øverste organet for statlige universiteter og høyskoler, med ansvar for både akademiske og administrative forhold. Et av de sentrale punktene i denne loven (§9-2) er styrets ansvar for strategier og institusjonens faglige utvikling:

«Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen».

2.6.2 Hva satses det (ikke) på?

Strategidokumentet 2016-2020 med visjonen Samskaping av kunnskap ble offisielt vedtatt av universitetsstyret 20. juni 2016. Det ble nedsatt et strategiråd bestående av syv vitenskapelige ansatte, tre teknisk/administrativt ansatte, fire studenter og seks eksterne representanter, med ansvar for å utforme en overordnet strategi for UiA. Strategirådet stod dermed sentralt i både prosessen og utformingen av strategien. Strategien har tre satsningsområder universitetet skal prioritere i løpet av strategiperioden: *Læring og utdanning for fremtiden* (LUF), *Globalt mindset* (GM) og *Samfunnsengasjement og nyskaping* (SN). Under hvert satsningsområde er det operasjonalisert ytterligere delmål for hvordan UiA skal arbeide og bygge opp under strategien. I tillegg er det opprettet tiltaksgrupper/prosjektgrupper under hvert av satsningsområdene. LUF har tre slike prosjektgrupper, mens GM har to. SN-området hadde to prosjektgrupper ved oppstart, mens dette nå har blitt slått sammen til ett. Jeg vil innledningsvis under dette delkapitlet poengtere at strategiarbeidet frem til 2017 i stor grad har vært preget av konkretisering og igangsetting av forsøk og pilotprosjekter. Ut fra årsrapporten 2017-2018 poengteres det at iverksetting og overføring av de strategiske satsningene fra prosjektutvikling til institusjonell drift vil skje i 2018.

Det er tydelig ut fra strategidokumentet og handlingsplanen for strategien at satsningsområdet LUF er universitetets mest omfattende satsningsområde som på mange måter har ambisjoner

om å berøre og påvirke kjernevirksomheten til fakultetene. Dette er også noe som blir bekreftet av informantene på både fakultets- og sentralnivå. Gjennom tiltaksgruppe 1 er det blant annet foreslått nye systemer for studieprogramledelse, og et nytt kvalitetssystem som fastsetter nye rutiner for fagmiljøenes arbeid med strategisk studieportefølje. Tiltaksgruppe 2 har en ambisjon om å utvikle og iverksette et kompetansehevingsprogram for alle ansatte, mens tiltaksgruppe 3 ønsker å etablere et senter for læring og undervisning. Satsningsområdet GM har to tiltaksgrupper, hvor det ene primært har til hensikt å profilere og markedsføre UiAs forskning og utdanning mot internasjonale aktører gjennom aktiv bruk av digitale plattformer. Den andre tiltaksgruppen ønsker i større grad å satse på engelske emner og studieprogram, i tillegg til å reisestøtte til ph.d.-studenter og kvalitetssikring av studentenes utvekslingstilbud og opphold ved institusjoner UiA har avtaler med. Satsningsområdet SN hadde som nevnt også to tiltaksgrupper ved starten av strategiperioden, mens det nå kun er én tiltaksgruppe som er i aktiv drift. Det har også i dette satsningsområdet blitt benyttet eksterne prosjektledere, samtidig som satsningsområdet har hatt enkelte utskiftninger av prosjektdeltakere og involverte. I samtale med informantene var dette satsningsområdet utsatt for noe kritikk, dette skal drøftes i et større omfang senere i avhandlingen.

Noe annet som er verdt å redegjøre for, er manglende oppmerksomhet for forskning i strategien. Til tross for at flere elementer og delmål under strategien bygger opp under forskningen, har selve fokuset på forskning vært for lite prioritert i strategien. Samtidig har universitetet vedtatt en FoU-plan med et tiårsperspektiv. Utformingen av FoU-planen var en direkte konsekvens av at strategien ikke utkrystalliserte forskningen i noe grad. Under intervjuene med informantene mine poengteres det at både fakultetene og universitetsstyret hadde bemerkninger til nettopp dette. Det er dermed mulig å kritisere universitetet for manglende fokus på forskning i strategien, samtidig er forskningshensynet ivaretatt gjennom en egen FoU-plan. Til tross for en egen FoU-plan, uttalte en rekke informanter at forskningen burde ha hatt en større posisjon i strategien, og den videre drøftelsen knyttet til dette foretas senere i avhandlingen.

2.6.3 Finansieringen av strategien

Strategier, på et generelt grunnlag, er ofte toppsatsninger som påvirker alle deler av organisasjonen, og finansieringen må skje innenfor allerede eksisterende økonomiske rammer. Dette er også tilfellet hos UiA. Som en av informantene fra sentralledelsen poengterte: «(...) de normale budsjettene våre som skurs rundt til å oppfylle strategien (...) det

blir ikke noe mer penger av å vedta en strategi». Omfanget av midler satt av til en strategi indikerer på mange måter strategiens ambisjonsnivå, og hvorvidt strategien faktisk er reell eller om dokumentet er ment for å blidgjøre relevante aktører og dermed være rent symbolsk. Under posten «Styret inkl. strategiske avsetninger» i UiAs budsjett (se vedlegg 9.2) var det i 2017 satt av rundt NOK 52,5 millioner og NOK 46,2 millioner i det foreløpige budsjettet for 2018 (beløpene rundet opp). Ifølge informanten min fra sentralledelsen er nærmere NOK 25 millioner av denne summen satt av til finansiering av strategien. Det må presiseres at dette kun gjelder for år 2017-2018. I tillegg får hvert fakultet egne midler til strategiske tildelinger som også blir brukt i arbeidet med strategien. Det har blitt fremsatt en muntlig forespørsel til informanten om det er mulig å presentere eller gi meg noen tydeligere tall på de totale kostnadene til strategien så langt, noe informanten har poengtert er nesten umulig, med tanke på at en rekke midler kommer som følge av at man benytter midler fra fakultetenes allerede tildelte budsjetter for å nå strategien. Potten med strategiske midler under fakultetene er i stor grad ment til å bygge opp under satsninger fakultetene selv finner viktig. Samtidig forteller informanten at instruksjonen har vært at midlene under disse postene i stor grad skal bygge opp under strategien. Ut fra tabell 1 kan vi se at fakultetene har hatt en økning i midler og dette skyldes først og fremst at institusjonen har levert resultater som har bidratt til økt støtte fra departementet. Samtidig poengterer informanten min at en begrenset andel midler har blitt flyttet fra posten «styret inkl. strategiske avsetninger» til fakultetene.

Et av de store kostnadene har vært finansieringen av prosjektlederne knyttet til de ulike prosjektgruppene. Jeg får av informanten min opplyst om at en betydelig andel av de 25 millionene går til finansieringen av disse prosjektlederne, samt en rekke andre tiltak og forsøksordninger, deriblant studenter i praksis og ekstra reisestøtte til stipendiater osv. Informanten min forteller meg at utgiftene for dette var i 2017 på nærmere NOK 10 millioner og NOK 17 millioner i 2018. Videre forteller informanten at de store implementeringskostnadene på noen av de felles prosjektene vil komme i budsjettet for 2019. Det er dermed vanskelig å anslå noe mer spesifikt knyttet til finansieringen utover det som har blitt redegjort for under dette kapitlet. I tabellen «*totalramme for budsjettansvarsområdene*» som leseren kan finne under '9. Vedlegg', ligger en samlende oversikt over UiAs budsjett for 2017 og beregnet budsjett for 2018.

I dette kapitlet har jeg redegjort og drøftet sentrale problemstillinger i universitetssektoren. Som poengtert gjør UiAs organisatoriske oppbygging, med autonome fagmiljøer, det nokså

komplisert å foreta overordnede og koordinerte handlinger. Endringer som skjer i universitetssektoren finner sted ved små inkrementelle steg, som følge av stor motstandsdyktighet, og et ønske om å verne fagmiljøenes autonomi. I sin strategi har UiA vektlagt hovedsakelig tre områder: Læring og utdanning for fremtiden (LUF), Globalt mindset (GM) og Samfunnsengasjement og nyskaping (SN). Strategien tar ikke for seg forskningsdimensjonen, noe som naturlig nok er svært diskutabelt. Imidlertid har universitetet i kjølvannet av strategien utformet en FoU-plan med et tiårs perspektiv. I det kommende kapitlet vil de teoretiske perspektivene bli gjort rede for, og hva slags antakelser vi kan danne oss av strategiarbeidet ut fra de ulike teoretiske perspektivene.

3. Teori

De teoretiske perspektivene som vil bli benyttet i avhandlingen har utgangspunkt fra organisasjonsteori. Tre ulike perspektiver vil bli presentert; det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet. Det er bred enighet om at tilnærmingene er svært teoretisk dekkende for hvordan organisasjoner agerer, som følge av perspektivenes ulike analytiske forklaringer og fokusområder. Mens det instrumentelle perspektivet anser organisasjoner som et redskap eller verktøy for individene på toppen av hierarkiet, presiserer det kulturelle perspektivet og myteperspektivet at organisasjoner kan ha egne identiteter, verdier, normer og kulturer med påvirkning på beslutningsatferden til individene. Til tross for at både kulturperspektivet og myteperspektivet har sin rot i institusjonalisme, fokuserer førstnevnte mer på adferd og verdier innad i organisasjonen, mens sistnevnte poengterer at organisasjonen vil styrke sin legitimitet overfor omgivelsene sine gjennom å rette seg etter verdier og hensyn utenfor organisasjonen.

3.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet innen organisasjonsteori er i stor grad basert på en rasjonell tilnærming til organisasjoner, der organisasjoner oppfattes som redskaper og instrumenter for å løse komplekse oppgaver som krever kollektiv samhandling. Historisk har kjente teoretikere som Frederick W. Taylor (1911), Max Weber (1922/norsk utgave: 2000), W. Richard Scott (1987) og Herbert Simon (1957; 1997) vært viktige bidragsytere innenfor denne tilnærmingen. Til tross for dels uenighet og ulikhet mellom teoretikerne, har samtlige en rasjonell tilnærming til organisasjoner. Refleksjoner fra samtlige forfattere vil bli inkludert, men det vil primært bli lagt vekt på bidragene fra Scott og Simon.

Med den hensikt å effektivisere produksjonen; å produsere mer samtidig som en kutter kostnadene, argumenterte Taylor (1911) for at det gjennom vitenskapelige metoder er mulig å kalkulere frem hvordan oppgaver burde gjennomføres for å oppnå maksimal effektivitet. Dette skulle skje gjennom en vitenskapelig rasjonaliseringsprosess i oppgavene til den enkelte arbeider, samt i måten ledelsen opererte på. Som et ledd i hans ”scientific management”, var tanken at oppgaver skulle standardiseres så langt det praktisk var mulig, samtidig som ansatte på bakgrunn av vitenskapelige kriterier skulle velges ut til spesifikke arbeidsoppgaver (Scott, 1987, s. 37). Arbeids- og oppgaveplanleggingen burde, i Taylors forståelse, være adskilt fra gjennomføringen av oppgaver, hvor førstnevnte prosess skulle være i ansvarsområdet til ledelsen (Scott, 1987, s. 49). Fokuset var altså å vitenskapelig kartlegge nye og bedre metoder for gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Taylors tankegang, eller forståelse av individene i en organisasjon har ofte blitt karakterisert som ”economic man” (Scott, 1987; Simon, 1997; Christensen et al., 2013).

Max Weber (2000) var på sin side mindre opptatt av å oppdage pragmatiske metoder for gjennomføring av arbeid, men fokuserte heller på beskrivelsen av byråkratiske strukturer. Gjennom en omfattende forskning beskriver han det han kaller ”det rasjonelle byråkratiet” (Weber, 2000). Ifølge Weber var de byråkratiske strukturene mer gjeldende enn tidligere, og han poengterte videre at strukturene og organisasjonene hadde blitt mer rasjonelle i sine virkemåter. Han anså en rasjonell og rettslig tilnærming til myndighetsutøvelse som den mest stabile formen for å etablere permanente administrative strukturer (Scott, 1987, s. 41). Den rasjonelle og rettslige måten å drive organisasjoner og konstruere strukturer på, kunne også fungere som en mer konkret veileder for hvordan ansatte bør gjennomføre sine obligasjoner til organisasjonen, samtidig som det hindret uvilkarlig opptreden av ledelsen (Scott, 1987, s. 43).

Noen av fellesnevnerne for både Weber, Taylor og en rekke andre innenfor denne teoretiske tilnærmingen, er arbeidsdeling, koordinering, effektivitet og klare formelle strukturer som setter begrensninger på individenes evner til å opptre ut fra egne preferanser. I sin analyse og studie av organisasjoner, vektlegger Scott (1987) at organisasjoner er kollektivorienterte, med mål om å løse spesifikke oppgaver og utfordringer innenfor svært formaliserte strukturer. Scott poengterer at både målformulering og formalisering er to nokså fundamentale elementer innenfor et rasjonelt og instrumentelt perspektiv (Scott, 1987, s. 32). Ikke bare legger mål og

strategiutforming kriteriene for ønskede langsiktige retninger organisasjonen skal ta, men ifølge Scott er det nettopp mål og strategier som former strukturene i en organisasjon. Videre poengteres det at uklare og diffuse mål vil resultere i strukturer som i mindre grad er egnet til å gjennomføre målene (ibid.). Ut fra dette perspektivet vil klare og operasjonaliserbare mål og strategier være best egnet for formelle organisasjoner.

Gjennom reguleringer og standardisering vil de formelle strukturene bidra til at organisasjoner kan oppnå mer forutsigbarhet. Formalisering i roller, arbeidsoppgaver og strukturer innad i organisasjoner bidrar også til legitimitet og forutsigbarhet overfor eksterne aktører. Forutsigbarhetselementet er også noe som blir trukket fram av Simon (1957, s. 100): «stable expectations are an essential precondition to a rational consideration of the consequences of action in a social group». Ut fra et rasjonelt synspunkt kan det argumenteres for at strukturene også er midler og redskaper til å forme organisasjoner og individene innad i organisasjonene. Ved å endre de formelle strukturene enten inkrementelt eller radikalt, vil en kunne erfare endringer i både adferd og prestasjoner. Et annet viktig moment knyttet til formalisering av strukturer er det faktum, som for øvrig er tett beslektet med Webers rasjonelle byråkrati, at individer kan bli tatt ut av rollene sine og erstattet med nye, dette som følget av organisasjonens standardisering. Taylor poengterer, i tråd med Weber, at organisasjoner da kan bli udødelige, med referanse til Den romersk-katolske kirke der individene byttes ut, uten at organisasjonen faller (Scott, 1987, s. 34).

En klar antakelse innen et rasjonelt system perspektiv er at strukturelle og formaliserte ordninger innen organisasjoner er intet mer enn verktøy konstruert med hensikt å realisere organisasjonens sluttmaal på en effektiv måte. Gouldner (1959, s. 404-405) bemerker, «the focus is, there, on the legally prescribed structures – i.e., the formally ‘blueprinted’ patterns – since these are more largely subject to deliberate inspection and rational manipulation». Som Scott (1987, s. 48) poengterer, til tross for elementære uenigheter innenfor rasjonalismen, vektlegger samtlige teoretikere innenfor dette perspektivet viktigheten av målspesifisering og formalisering av roller og regler. Ansvarsfordeling og en hierarkisk oppbygging vil naturlig nok også bli trukket frem som viktige karakteristikker av organisasjoner innenfor dette perspektivet.

Innenfor det rasjonelle perspektivet opptrer individene på toppen og i bunnen av hierarkiet svært forskjellig, med utgangspunkt i de rollene de er tildelt. For at organisasjoner kan

benyttes som et verktøy og en rasjonalisering finne sted, er det som tidligere nevnt helt essensielt at beslutninger, mål og agendaer er tydelig spesifisert av ledelsen, og dette legger grunnlaget for hvilken kriterier og handlinger som kan fattes lengre nede i hierarkiet. Samtidig krever det instrumentelle perspektivet at individene på bunnen av hierarkiet frasier seg personlige preferanser og handler i tråd med rollene og strukturene de befinner seg i. Det poengteres i litteraturen at rasjonaliteten ligger først og fremst i organisasjonen som sådan, og ikke hos den enkelte rolleinnhaver (Scott, 1987). Det er rimelig, og naturlig, at interessene, perspektivene og hensynene for hvordan organisasjonen bør opptre vil variere på toppen og bunnen av hierarkiet. Dette med utgangspunkt i at overordnede beslutninger ofte fattes sentralt, mens realiseringen og implementeringen av arbeidet gjøres lokalt på et lavere organisatorisk nivå.

Simon baserer sitt arbeid delvis som en motpol til Taylors "economic man", som er motivert av egeninteresse og har full kjennskap til mulige handlingsalternativer samt konsekvensene av disse. Utgangspunktet for Simon er en "administrative man", som etter Simons mening har begrenset med rasjonalitet, og derfor foretar seg de handlingene som vedkommende anser som *godt nok* (Simon, 1997, s. 119). Administratoren tar kun noen få relevante aspekter og faktorer med i sine vurderinger, dette som følge av individets begrensede rasjonalitet og kognitive kapasitet. Administratorens begrensede rasjonalitet gjør videre at den i praksis søker å foreta tilfredsstillende beslutninger innenfor organisasjonens fastlagte rammer og strukturer, og ikke maksimerende handlinger slik en "economic man" ville ideelt sett ha gjort (ibid.).

Simon (1997) skiller videre mellom det han kaller *verdigrunnlag* (value premiss) og *faktagrunnlag* (factual premises). Med verdigrunnlag vektlegger han først og fremst antakelsen om hva slags sluttmaal en foretrekker eller ønsker. Beslutninger fattet av ledelsen er i større grad forbundet eller basert på et høyt verdigrunnlag. Mens beslutninger basert på faktagrunnlag tar mer hensyn til omgivelsene og andre relevante faktorer i vurderingene. Simon poengterer at individer lavere i hierarkiet er mer tilbøyelige til å fatte beslutninger med hensyn til faktiske forhold (Simon, 1997). I praksis er som oftest beslutninger basert på en kombinasjon av både verdi- og faktagrunnlag. Mens individer høyere i hierarkiet fatter beslutninger om *hva* organisasjonen bør foreta seg, fatter organisasjonsmedlemmer lengre nede i hierarkiet beslutninger om *hvordan* slutt målet best kan realiseres (Scott, 1987, s. 46) Samtidig er det viktig å legge til at dersom verdigrunnlaget er mer nøyaktig presisert og utformet, vil det i praksis ha en større effekt på hvordan beslutningene fattes. Dette blir sær

interessant ut fra et strategiperspektiv, med tanken hvor relevant enhetene finner strategiutformingen formulert fra sentralt nivå.

Christensen et al. (2013) opererer med to varianter innenfor det instrumentelle perspektivet; en hierarkisk variant, og en forhandlingsvariant der organisasjoner er oppfattet å være sammensatt av ulike underenheter og ulike interessesfærer. Den hierarkiske varianten tar utgangspunkt i organisasjoner som sammensatte og enhetlige aktører som baserer beslutninger på organisasjonens felles mål og verdier, dette til dels i tråd med den klassiske forståelsen av et byråkrati, formulert av blant annet Weber. Relevant for denne studien er imidlertid forhandlingsvarianten, ettersom UiA har en demokratisk styringsmodell, med relativt autonome fakulteter og institutter. Dette gjør at organisasjonen som helhet vil bestå av en rekke motstridende interesser og ulike koalisjoner. Denne heterogeniteten bidrar til koalisjonsdannelser, ulike maktkonfigurasjoner eller konkurrerende interesser innad i organisasjonen, der hver base forsøker å posisjonere seg, og handle ut fra lokale interesser i en pågående politisk kamp (March & Olsen, 1983, s. 283). Imidlertid argumenteres det for at dersom aktørene finner fellesløsninger, og enighet legges til grunn for virkemidlene i organisasjonen, kan interessekonflikten(e) håndteres (Christensen et al., 2013, s. 45).

Tatt det instrumentelle perspektivet i betraktning, kan en poengtere at strategier er en form for løsning man har for å løse et problem eller utfordring frem i tid. Strategier vil da innebære handlinger og tiltak som søker å løse ulike organisatoriske problemstillinger eller innfri ulike mål fastsatt av organisasjonen. Dette poenget kan i stor grad knyttes tett opp mot formålsrasjonelle handlinger. Det er også viktig å forstå det instrumentelle perspektiv i lys av universiteters institusjonelle struktureringer. Nyere forskning argumenterer for at en nå ser tendenser til økt formalisering og rasjonalisering av universitetene (Ramirez & Christensen, 2013). Systematisk bruk av instrumentelle verktøy som strategier er dermed et forsøk på å endre ledelsesstrukturene innad i universitetene ved at en stor del av beslutningsmyndigheten blir rasjonalisert og sentralisert. Dette har blitt annet gjennomført ved at man i større grad kobler sammen systemene, slik at en oppnår tettere forbindelser og harmoni mellom strategiske målsettinger og aktiviteter innen forskning og undervisning (Pinheiro & Stensaker, 2014). Det må poengteres at dette også henger sammen med at universitetene forsøker å anvende moter og trender, og slik imiterer andre institusjoner i omgivelsene sine. Dette blir drøftet i ytterligere grad under delkapittel 3.3.

3.1.1 Forventninger ut fra det instrumentelle perspektivet

Ved å analysere strategier ut fra instrumentelle elementer, kan det poengteres at klare, langsiktige og realistiske mål formuleres på problemer og utfordringer en vil løse i organisasjonen. For å gjennomføre strategien vil en vurdering av en rekke handlinger bli foretatt, der de mest gunstige og for så vidt rasjonelle bli vedtatt. I enkelte tilfeller formuleres strategier med den hensikt å unngå konsekvenser av tilfeller, eller perioder, uten konkrete handlingsplaner og retningslinjer. Valg av handlingsalternativ vil, som følge av en instrumentell tilnærming, gjøres på grunnlag av rasjonelle kalkulasjoner. Ansvar for de ulike handlingsalternativene blir så fordelt rundt i organisasjonen, i tråd med den eventuelle hierarkiske modellen i en organisasjon. Ansvar og rettigheter knyttet til hvem som kan fatte hva slags beslutninger er også noe som blir drøftet av Egeberg (1984). En karakteristikk ved den instrumentelle og rasjonelle tilnærmingen er at organisasjonens formelle struktur dirigerer organisasjonsatferden i ønsket retning. Ved å pålegge individene spesifikke deltakelsesplikter og rettigheter vil organisasjonens rette interessent fatte beslutning gjeldende for den konkrete sak. Egeberg (1984, s. 26-27) poengterer: «Således kan ikke enhver mulig interessent gjøre seg gjeldende når en beslutning skal fattes; deltakelsen er knyttet til *rett* til å delta».

Strategi ut fra en rasjonell modell eller et instrumentelt perspektiv legger fokus på langsiktig planlegging. Fokuset er å oppnå effektivitet, som oppnås ved å justere de organisatoriske strukturene med organisasjonens fastsatte mål. Prosessen er i stor grad å anse som rasjonell da strategiske beslutninger og vedtak er fattet på bakgrunn av data, konkrete planer og mål, og ikke følelser, normer og tradisjoner. Et videre argument for modellens rasjonalitet er det faktum, som Bess og Dee (2007, s. 724) poengterer, at prosessen er lineær ved at strategiutviklingen i de aller fleste tilfeller har utspring ved at det identifiseres mål, samles data, ulike alternativer vurderes og beslutninger som vedtas på bakgrunn av de resultatene en ønsker å oppnå. På bakgrunn av denne antakelsen, utformes strategier primært av toppledelsen med noe input fra individer lavere i organisasjonshierarkiet. Dette på grunn av at innholdet på et senere tidspunkt vil bli implementert og gjennomført av nettopp disse. Antakelsen er videre at toppledelsen er reservert for interessemotsetninger, og kan derfor rent objektivt vurdere det beste for organisasjonen som helhet (ibid.). Samtidig, ved å vurdere organisasjoner ut fra en forhandlingsorientert variant, kan man anta at enhetene i strategiarbeidet har forsøkt å posisjonere sine interesser. Likevel er det rimelig å anta at interessekonfliktene ikke har vært synlige for omgivelsene, og at partene har forsøkt å finne frem til enighet om virkemidlene for hvordan UiAs strategi best kan realiseres.

3.2 Kulturperspektivet

Kulturperspektivet har en annen forståelse av organisasjoner og samspillet mellom individene innad i en organisasjon. Ifølge dette perspektivet er atferden til individene og samhandlingen et *mål* og *resultat* i seg selv (Scott, 1987). Kulturperspektivet dyrker elementer som uformelle normer, historiske verdier og identiteter. Med andre ord vektlegger dette perspektivet forhold og faktorer innad i organisasjonen, primært samspillet mellom individene. Det kulturelle perspektivet har i stor grad sine røtter fra teoriene og antakelsene om institusjonell teori. Organisasjonsforskeren Selznick skiller mellom en *organisasjon* på den ene siden og en *institusjon* på den annen siden. Han poengterer at en organisasjon referer til et utskiftbart redskap eller instrument med den hensikt å nå et overordnet mål. En institusjon er derimot hos Selznick et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk, og kan i store trekk forstås som en mottakelig eller tilpasningsdyktig organisme (Selznick, 1997, s. 19). Det vil lengre nede i dette delkapittelet bli redegjort for Selznicks institusjonelle perspektiv og syn på organisasjoner. Generelt tegner kulturperspektivet og institusjonalismen et bilde av organisasjoner og institusjoner som et kollektiv med karakteristikk som alle andre sosiale konstellasjoner innehar (Scott, 1987, 51).

Hos teoretikere med et kulturelt perspektiv, poengteres det at fastsatte organisatoriske mål sjeldent forføres eller realiseres slik det er tiltenkt, men at det ofte kan eksistere parallelle mål og hensyn som et resultat av kulturelle, sosiale og historiske elementer. Scott poengterer: «(...) even when the stated goals are actually being pursued, they are never the only goals governing participants' behavior» (Scott, 1987, s. 52). Som følge av at kulturperspektivet vektlegger det sosiale og kulturelle aspektet ved organisasjoner, antas det ut fra dette teoretiske perspektivet at organisasjoner og dens ulike sosiale grupper forsøker til enhver tid å adoptere og tilpasse seg endringene som organisasjonen erfarer, dette ved å opprettholde status quo. I tråd med dette argumenterer Gouldner (1959, s. 405):

«The organization, according to this model, strives to survive and to maintain its equilibrium, and this striving may persist even after its explicitly held goals have been successfully attained. This strain toward survival may even on occasion lead to the neglect or distortion of the organization's goals».

Imidlertid, som følge av at overlevelse og ivaretagelse av organisasjonens kjerneprinsipper kommer i første rekke, er det meget hensiktsmessig å poengtere at det i mange tilfeller kan

rekrutteres individer som følge av at de innehar spesielle organisatoriske egenskaper som anses som verdifullt, ut fra organisasjonens institusjonelle og uformelle strukturer (Scott, 1987, s. 175). Dermed kan det i enkelte organisasjoner, eller mer presist institusjoner, være mer tungtveiende å rekruttere den "rette" vedkommende som matcher organisasjonens profil, heller enn en som innehar de nødvendige, tekniske ferdighetene. For Selznick er institusjoner et produkt av samspill og tilpasning, hvor individene blir de fremste bærerne av gruppeidealismen. Dette gjør at de uformelle strukturene verner om og bevarer gruppens spesielle egenskaper i møte med aktuelle og skiftende utfordringer (Selznick, 1997, s. 29). Som en konsekvens av dette er det heller ikke utenkelig at organisasjoner og dens ledelsesskikkelser innser at kulturelle normer og verdier og organisasjonens historie kan fungere som bremseklosser, og dermed modifierer eller tilpasser organisasjonens fastsatte mål slik at prosessen blir mer tilbøyelig overfor berørte parter. Innenfor kulturperspektivet anses organisatoriske mål som et verktøy, eller en kilde for å identifisere og motivere ansatte. Målene kan videre fungere som en form for felles plattform for både de ansatte og andre tilknyttet organisasjonen, der de dyrkes som ideologiske våpen, først og fremst for å verne om organisasjonens kulturelle verdier og normer (Scott, 1987 s. 268; Selznick, 1949).

Innenfor dette perspektivet stilles det videre spørsmål rundt viktigheten av formelle strukturer, og i hvilken grad de faktisk påvirker individenes adferd i en organisasjon. Samtlige teoretikere anerkjenner formelle strukturenes betydning, men det eksisterer klare uenigheter rundt strukturenes påvirkningskraft (Scott, 1987, s. 54). I tillegg til formelle strukturer, eksisterer det også uformelle normer, verdier og ikke minst strukturer som et resultat av interaksjonen mellom individene innad i organisasjonen. Kombinasjonen av formelle og uformelle strukturer bidrar til at organisasjonen opererer mer som institusjonaliserte organer, med mindre fleksibilitet og tilpassingsdyktighet overfor nye behov og interesser (Christensen et al., 2013, s. 52). I tillegg til dette vises det til at individer som ansettes i organisasjoner ofte har ulik bakgrunn, livssyn, utdanning og erfaring. De uformelle strukturene blir dermed generert og påvirket av individenes personlige karakteristikk, ressursgrunnlag og evne til å påvirke organisasjonen. Scott argumenterer: «Individual participants are never merely 'hired hands', but bring along their heads and hearts: they enter the organization with individually shaped ideas, expectations, and agendas, and they bring with them differing values, interests and abilities» (Scott, 1987, s. 55). Et videre poeng i denne sammenheng er altså at organisasjonen hovedsakelig innretter seg etter organisasjonens uformelle strukturer, verdier og gjeldende normer, dette til tross for at de formelle strukturene kan legge et grunnlag for

belønning dersom det handles ut fra fastsatte og strukturerte prinsipper i tråd med organisasjonens overordnede insentiver (ibid., s. 291).

Selznick (1997, s. 25) poengterer at institusjonalisering er en prosess som finner sted i en organisasjon over tid, og dette gjøres ved at den avspeiler organisasjonens egen spesielle historie og verdiene som har blitt skapt av individene som har vært involvert. Han har videre hevdet at til tross for at organisasjoner er å anse som verktøy eller redskaper, kan de likevel betraktes som om de har et eget liv (ibid., s. 10). Som nevnt anerkjenner Selznick i stor grad at organisasjoner kan betraktes som rasjonelle instrumenter, men argumenter samtidig for at formelle strukturer ikke er i stand til å dekke de sosiale og menneskelige aspektene i en organisasjon; «(...) never succeed in conquering the nonrational dimensions of organizational behavior» (ibid., s. 25).

Handlingslogikken til grunn hos individene i en organisasjon er sett fra dette perspektivet også annerledes, sammenlignet med det instrumentelle perspektivet. Begrepet "logic of appropriateness", som blir drøftet av March (1994), kan direkte oversettes til "logikken for passende atferd". Ut fra dette begrepet antas det at individer innad i en organisasjon vil fatte beslutninger og opptre på et vis som anses som akseptabelt for organisasjonen (March, 1994, s. 58). Dette gjør at nye medlemmer vil adoptere og følge de rollene og identitetene som individene plassert er i. Samtidig vil aktuelle problemstillinger behandles innenfor eksisterende rammeverk i tråd med kulturen og normene for hvordan ulike saker skal arbeides opp mot.

Universiteter er ofte kategorisert som profesjonelle byråkratier (Birnbbaum, 1988), dermed er en stor del av den formelle makten lokalisert i desentraliserte enheter med stor grad av autonomi (Mintzberg, 1979). Disse enhetene, bestående av blant annet fakulteter og institutter, innehar også en betydelig stor uformell makt. Hovedsakelig skyldes dette at arbeidet som utføres i disse enhetene er spesialiserte oppgaver typisk som forskning og undervisning. Jeg har tidligere også poengtert at universiteter er løst koblede systemer, hvor de ulike systemene er koblet fra hverandre grunnet stor autonomi og desentralisering (Weick, 1976). På bakgrunn av disse organisatoriske kjennetegnene kan det argumenteres for at universiteter og deres tilhørende institutter og fakulteter motsetter seg endring i deres kulturer og arbeidsmåter.

3.2.1 Forventninger ut fra kulturperspektivet

Ifølge det kulturelle perspektivet vil mål og strategier oppdages eller utvikles underveis, som et produkt av uformelle normer, verdier og identiteter. Et viktig trekk er altså at organisasjonene vil handle ut fra historiske normer, verdier og hva individene i organisasjonen anser som akseptabelt. De ansattes og organisasjonens identitet og handlingsregler blir helt sentral i beslutningsvedtak fattet av individene innad i organisasjonen (Christensen et al., s. 54). Interessant blir det å studere hvordan strategier og mål påvirkes og styres av de kulturelle miljøene på fakultetene og instituttene. Christensen et al., poengterer at kulturelle og uformelle regler hovedsakelig er rettet mot fortiden, altså at en i stor grad forsøker å operere i samsvar med erfaringsbaserte regler som historisk har vist seg å være vellykket (ibid., s. 55). Med dette perspektivet i betraktning kan det antas at strategiarbeidet kan la seg farge eller påvirke av enhetenes kulturer, og dermed resultere i ulik implementering og tolkning av innholdet. En kan også argumentere for at implementering av tiltak iverksettes kun symbolsk, dette som et vern mot fagmiljøene og enhetenes normer og kulturer. Hvorvidt instituttene har en iboende positiv eller negativ holdning til strategier og instruksjoner fra sentralt nivå, vil også være avgjørende for hvordan strategien behandles. Dersom et institutt opplever en form for organisatorisk "tretthet" overfor strategier, som de anser for å være lite substansielle og relevante for deres arbeid, kan det antas at enheten vil nedprioritere strategien. Motsatt, om det er en historisk kultur innad i enheten for å dyrke og arbeid målrettet opp mot strategier, vil prioriteringen av strategien Samskaping av kunnskap 2016-2020 være høyere. Videre kan det forventes at dersom elementer ved strategien ikke passer inn, eller er i konflikt med de aktive verdiene i enhetene vil de kunne bli frastøtt, med andre ord vil det ha innvirkning på iverksettingen av tiltakene.

3.3 Myteperspektivet

Tradisjonelt har strategiutforming hovedsakelig vært gjeldende for bedrifter og selskaper, mens det i senere ti år også vært aktuelt for organisasjoner uten finansielle motiver, offentlige organisasjoner og høyere utdanningsinstitusjoner. Dette har sammenheng med de nokså omfattende forsøkene på overføring av ideer fra privat til offentlig sektor. I motsetning til kulturperspektivet, der det i stor grad fokuseres på verdier og normer som har utviklet seg i organisasjonen over tid, er myteperspektivet mer opptatt av verdier og perspektiver i omgivelsene. Myteperspektivet har sitt utspring fra den nyinstitusjonelle skolen, og essensen er at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, der ivaretagelsen av sosiale normer har stor betydning for organisasjonens legitimitet og arbeid utad. Talcott Parsons

(1956) forståelse var at organisasjoner ikke ville nå målene sine om fokuset primært var på effektiv produksjon av varer og tjenester. Allerede i 1956 argumenterte han for at organisasjoner, i tillegg til å drive virksomheten på en effektiv måte, også må søke støtte og legitimitet fra omgivelsene. Han poengterte: «The essential point is that conduct of the affairs of an organization must in general conform with the norms of "good conduct" as recognized and institutionalized in the society» (Parsons, 1956, s. 84).

Innenfor dette perspektivet er det en utbredt antakelse at organisasjoner inkorporerer rasjonelle konsepter, trender og myter, som et ledd for å overleve i omgivelsene sine. Når mytene er rasjonaliserte innebærer dette at de er tuftet på vitenskapelige og fornuftige metoder for å nå organisatoriske mål (Meyer & Rowan, 1977, s. 342). Ved å integrere og rette seg etter anerkjente normer, verdier og trender i omgivelsene styrker organisasjoner sin legitimitet, uavhengig av nytteeffekten til den nylige inkorporerte praksisen (ibid., s. 340). Legitimiteten kan stamme fra samarbeidspartnere, media, offentlige institusjoner og politiske myndigheter. Strømmen og tilbudet av organisasjonspraktiske løsninger har økt de siste årene, noe som har bidratt til at organisasjoner i enkelte tilfeller må forholde seg til en rekke inkonsistente og stadig skiftende formler og trender for legitime strukturer, rutiner og prosedyrer. Studier og forskning har vist at dette har klare effekter og konsekvenser på hvordan organisasjoner *faktisk* er strukturert i praksis (March & Olsen, 1976; Weick, 1976).

Til tross for at enkelte oppskrifter er inkonsistente, og i enkelte tilfeller i strid med kjernevirksomheten, vil moderne organisasjoner likevel velge å inkorporere disse som følge av press fra omgivelsene (Christensen et al., 2013, s. 92). At oppskrifter, moter og trender blir adoptert, bidrar nødvendigvis ikke det til at det får markant påvirkning på organisasjonens aktiviteter. Meyer og Rowan (1977) antar at når slike tilfeller finner sted, så velger organisasjonen å holde de effektive arbeidsmetodene og kjernevirksomheten vernet fra påvirkningen av oppskriften. I litteraturen har dette fenomenet blitt karakterisert som *frikobling* (March & Olsen 1976; Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell 1983; Christensen et al., 2013). Oppskriftene og konseptene blir stående i overflaten, og er i praksis kun symbolsk implementert for ivaretagelse av de organisatoriske interessene i omgivelsene. Tett beslektet med frikobling er antakelsen om *frastøting*, som hovedsakelig har sitt utspring fra kulturperspektivet, hvor det poengteres at organisasjoner er komplekse og ofte verdibærende institusjoner, noe som bidrar til at de over tid blir pessimistiske og motstandsdyktige overfor nye og raske reformer (Christensen et al., 2013, s. 92). Som følge

av dette vil oppskrifter og myter som ikke nødvendigvis passer inn i organisasjonens verdiideal bli frastøtt, altså at iverksettelsen likvideres.

Et annet viktig element i dette perspektivet er at organisasjoner, som følge av at de plukker opp og adopterer til tidsriktige moter og trender, blir stadig likere i måten de er strukturert og organisert på. Denne vedvarende tilpasningen skjer ikke nødvendigvis som følge av at en ønsker å gjøre organisasjonen mer effektiv (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147), men mer tidsriktig. DiMaggio og Powell har karakterisert tre mekanismer eller forhold som gjør at organisasjoner adopterer oppskrifter:

- *tvangsmessig adoptering*: organisasjoner blir gjennom lov, reguleringer eller forskrifter pålagt å gjøre visse endringer. Organisasjonen har da lite spillerom og er nødt til å etterleve anmodningene.
- *mimetisk adoptering*: usikkerhet og store ambisjoner er en drivkraft når organisasjonen har lite forståelse for teknologiske og institusjonelle omgivelser. Organisasjonen vil, enten bevisst eller ubevisst, forsøke å imitere andre aktører som oppfattes som suksessfulle.
- *normativ basert adoptering*: ut fra denne mekanismen skjer endringer og organisatorisk adoptering som følge av behovet eller ønske om profesjonalisering, med støtte fra ulike faggrupper (ibid., s. 150-153).

Imidlertid er det også mulig for organisasjoner å tilpasse, legge til eller trekke fra elementer ved en oppskrift eller reform, og dermed tilrettelegge reformen for organisasjonens bruk og nytte (Christensen et al., 2013, s. 93-94). Innenfor det som omtales som *oversettelsesteorien*, poengteres det at oppskrifter vil få en lokaltilpasning, dermed kan en ut fra denne antakelsen få ulik implementering og tolkning av oppskriftene som organisasjonen implementerer. Et annet aspekt innenfor dette perspektivet er det som i litteraturen blir omtalt som *Virusteorien* (Christensen et al., 2013; Røvik, 2014). Ut fra denne teorien antas det at når godt utbygde språklige begreper og ideer tas inn i organisasjonen, vil det ta tid før oppskriftene kommer til syne i rutiner og praksis. Organisasjonen og individene vil altså ha behov for å fordøye oppskriftene, og en vil etter en stund erfare at oppskriftene har slått gjennom og hatt virkninger på rutiner og praksis.

Større påvirkning fra private aktører og næringsliv, hovedsakelig som et ledd i den økte forekomsten av 'managerialism' i høyere utdanning (Berg & Pinheiro, 2016), har gradvis utfordret oppfattelsen av universiteter som rigide institusjoner med lite tilbøyelighet for

endring og mottakelse av impulser utenfor organisasjonen. Økte tilfeller av fusjonering og bruk av f. eks. strategier er klassiske eksempler på at universitetene forsøker å tilegne seg egenskaper som skal styrke deres posisjon i stadig tøffere omgivelser (Pinheiro & Young, 2017).

3.3.1 Forventninger ut fra myteperspektivet

Fortolket ut fra myteperspektivet er strategier altså hovedsakelig symbolkraft overfor omgivelsene, der en ønsker å vise omgivelsene at internasjonalisering og ivaretaking av samfunnsinteresser står sentralt i institusjonen, samtidig som en ønsker å styrke og heve den faglige kvaliteten. Som redegjort er et sentralt resonnement i dette perspektivet at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, der de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Det hevdes at organisasjoner da blir nødt til å forholde seg til dagsaktuelle normer og moter, og reflektere disse utad til omgivelsene (Christensen et al., 2013, s. 75), til tross for at disse normene ikke nødvendigvis utvikler produksjonen eller effektiviteten i virksomheten. En videre antakelse ut fra denne teorien kan dermed være at innholdet i strategien blir av fakultetene og instituttene implementert som rent symbolsk for å få aksept i omgivelsene. Sentralt ved teorien om myteperspektivet er nettopp det faktum at organisasjoner forsøker å få legitimitet ved å implementere dagsaktuelle moter og trender (Røvik, 2014, s. 26).

Med Strategi 2016-2020 Samskaping av Kunnskap og dens innhold kan UiA videre ha motiv for å imitere eller følge i sporene til f. eks. Universitetet i Oslo, og andre toppinstitusjoner med ønske om å gjøre seg gjeldende og mer aktuell overfor politiske myndigheter, samarbeidspartnere og andre aktører i omgivelsene. Tatt refleksjonene om oversettelsesteorien og virusteorien, kan det videre antas at de ulike enhetene på UiA har implementert strategien ulikt, som følge av behovet for lokaltilpasning. Samtidig vil en antakelse være at de språklige begrepene ikke har gjort seg gjeldende i rutiner og praksis, eller at organisasjonsspråket ikke har endret seg riktig enda, som følge av at strategien krever en lengre ”inkubasjonstid”.

4. Forskningsdesign og metode

Formålet med studien er å kartlegge og undersøke den helhetlige forståelsen av hvordan Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap har blitt tatt imot og hvordan den har blitt utøvet i organisasjonen og dermed utpeker kvalitative metoder seg som den foretrukne fremgangsmetoden. Det poengteres at forskning gjennom casestudier gir et «intensivt studie av en enkel enhet med hensikt å forstå en større gruppe av lignende enheter» (Gerring, 2004, s. 342). For å forstå fakultetenes arbeid med strategien vil jeg sammenligne to utvalgte fakulteter ved bruk av 'Most Different System Design' (MDSD) (Przeworski & Teune, 1970), og kartlegge hvordan de har tolket og arbeidet med strategien. Ved å bruke denne metoden skal jeg søke etter variabler og forhold som er like og identifiserbare på tvers av ulike fakulteter og kontekster. Totalt har jeg intervjuet ti informanter, fire ved hvert fakultet og to fra sentralledelsen. I det påfølgende kapitlet skal det redegjøres rundt valg av forskningsdesign, datainnsamling og andre metodefaglige problemstillinger. I tillegg vil det reflekteres rundt oppgavens validitet og reliabilitet, samt hvor egnet funnene kan være for videre generalisering og overførbarhet til lignende case.

4.1 Forskningsdesign og komparativ metode

Som det går frem av litteraturen regnes kvalitative studier å være mer formålstjenlig ved at man forsøker å løse "hvorfor"-spørsmål, heller enn "hvor mange", noe som gjør at en får et bedre forståelsesgrunnlag og utgangspunkt for analyse av informantenes bidrag og organisasjonene som blir studert (Pratt, 2009, s. 856). Samtidig bærer prosjektet mitt preg av et eksplorerende design, hvor enkelte veivalg gjøres underveis i studien og nettopp derfor er en kvalitativ tilnærming riktig. Som poengtert tidligere er målet å gjennomføre en komparativ analyse ved at jeg sammenligner strategiarbeidet ved to ulike fakulteter. Til tross for at casene er innenfor en og samme organisasjon, er det teoretiske utgangspunktet at fakultetene innehar elementære ulikheter som det antas vil påvirke deres arbeid med strategien. Dermed er valg av case gjort på bakgrunn av hvordan de vil påvirke den avhengige variabel, som i vårt tilfelle er universitetsstrategien. Som det poengteres av King, Keohane og Verba (1994) er det elementene rundt problemstillingen og forskningsspørsmålene som bør bane vei for valg av design og metode. Av den grunn vil MDSD-metoden bli benyttet i analysen av fakultetene. I motsetning til 'Most Similar System Design' (MSSD), der det i visse tilfeller er utfordrende eller problematisk å generalisere utover valgte case, er ikke MDSD metoden utsatt for denne problematikken i like stor grad (Przeworski & Teune, 1970). Likevel er det svært viktig å

presisere at analysen og konklusjonen med forbehold anvendes og generaliseres utover valgte case. I tillegg vil jeg understreke at hensikten med min kvalitative forskning ikke er generalisering, men heller å forklare strategiarbeid ved offentlige utdanningsinstitusjoner.

Det kunne også ha vært riktig å anvende MSSD i analysen av fakultetene, men det teoretiske utgangspunktet er nettopp at fakultetenes ulikhet har bidratt til at de har tolket og arbeidet ulikt med strategien. Hvorvidt dette er tilfellet gjenstår å se når dataene analyseres. Det er svært hensiktsmessig for prosjektet som helhet at det foreligger stor grad av sammenheng mellom valgene som gjøres knyttet til problemstilling, teori og metode. En annen nødvendig refleksjon knyttet til en av de mer grunnleggende utfordringene i komparativ metode er at en står overfor mange variabler og få case (Lijphart, 1971). Dette er tilfellet i all samfunnsvitenskapelig forskning, men det berører i større grad prosjekter av komparativ design (ibid.). Samtidig må det poengteres at valg av *riktig* case i forhold til populasjonen er langt viktigere enn *antall* case i kvalitativ forskning. Nettopp derfor har jeg bevisst valgt ut teoretisk ulike case.

4.2 Valg av case

Med essayet «Two cultures» fra 1959 rettet C. P. Snow kritikk mot den vestlige vitenskapelige kultur, hvor han poengterte at manglende samarbeid og samskaping på tvers av disipliner utgjorde et fundamentalt problem både for akademia og vestens fremtid (Snow, 2001). Essayet hans står like sentralt og er like aktuell i debattene i dag om hvordan høyere utdanningsinstitusjoner bør formes. I essayet skjelner forfatteren mellom to ulike vitenskapelige retninger, med ulik forståelse og ulike prioriteringer. Mens den naturvitenskapelige retningen er opptatt av samfunnets og sivilisasjonens 'hardware', er humanistene mer opptatt av å undersøke den myke elementene, altså 'software' (Snow, 2001, s. 9). Mens humanistene og andre myke disipliner er opptatt av *forståelse*, vises det til at fysikerne og andre harde disipliner fra naturvitenskapen i større grad retter sin oppmerksomhet mot *forklaringer*. Disiplinenes ulike innfallsvinkel og motsettende måte å se og forklare sosiale og naturvitenskapelige fenomener gjør at de opererer på forskjellige måter. Som følge av dette eksisterer det ulike kulturer, verdier og normer mellom disse to retningene. Snow argumenterer for viktigheten av broer og samhandling mellom humaniora og naturvitenskap, og viser til at større grad av tverrfaglighet er nødvendig for å løse enkelte problemer som hersker de ulike disiplinene.

Mens Snow opererte med en dikotom tilnærming og snakket om to kulturer, har imidlertid Tony Becher (1981) i sitt arbeid fremhevet forskjeller og ulikheter mellom seks akademiske disipliner; fysikk, historie, biologi, sosiologi, ingeniørfag og rettsvitenskap. Til tross for at disiplinene er svært ulike og individene innenfor de forskjellige disiplinene verdsetter og arbeider på bestemte måter, deler de også enkelte likhetstrekk (Becher, 1981, s. 118). Det poengteres også at disiplinene historie og fysikk er nokså stabile fagområder, mens biologi og sosiologi er to områder med inkrementelle endringer og i utvikling. Til tross for at Bechers studie i stor grad omfavner disiplinenes forståelse og synspunkter om hverandre, illustrerer den samtidig eksisterende differensieringer mellom disiplinene, altså at individene opererer, prioriterer og arbeider på ulike måter. Nedenfor følger en kategorisering av de ulike disiplinene og profesjonene foretatt av Becher og Trowler (2001):

Tabell 1

| | Pure | Applied |
|------|--|---|
| Hard | Pure sciences: atomistic; concerned with universals; impersonal; value-free | Technologies: pragmatic; concerned with mastery of physical environment; uses both qualitative and quantitative approaches |
| Soft | Humanities and pure social sciences: holistic; concerned with particulars; personal; value-laden | Applied social sciences: utilitarian; concerned with semi-professional practice; uses "case" studies and case law to a large extent |

(Becher & Trowler, 2001)

Med henvisning til bakgrunnskapitlet og litteraturen om universiteter som løst koplede systemer formulert av Weick (1976; 2001), eksisterer det store faglige ulikheter mellom fakultetene på UiA, men også blant fagmiljøene innad på fakultetene. Mens teoriene og litteraturen skisser typologier og ideelle sammensetninger, er konstallasjonene på fakultetene kryssninger av flere typologier og fagområder. Det er f. eks. flere fakulteter som tilbyr emner og kurs innenfor realfag, og flere fakulteter som tar for seg emner innen historie, om det så er politisk eller økonomisk historie.

Hvilke fakulteter som skal være gjenstand for min forskning har primært blitt foretatt på bakgrunn av at de skal gjenspeile 'soft' og 'hard'-disiplinene (Snow, 2001). Altså er ett av

fakultetene i stor grad tilbyder av naturvitenskapelige fag, mens det andre står for fag som i stor grad er nærme humaniora-området. Tydeligere kategorisering eller tilknytning til casene gjøres ikke av frykt for å ødelegge informantenes anonymitet. UiA har bare fem fakulteter, og dersom jeg knytter et av fagområdene til en av casene, vil det øke risikoen for at noen som kjenner UiAs virksomhet finner ut hvem og hvilket fakultet informantene er tilknyttet. Jeg vil kalle casene for fakultet A og B, hvor institutt 1 og 2 tilhører fakultet A, mens institutt 3 og 4 er tilknyttet fakultet B.

I tillegg vil jeg presisere at dataene *ikke* vil bli analysert på bakgrunn av hvorvidt et fakultet presterer eller arbeider annerledes som følge av at de er tilknyttet et fagområde innen naturvitenskap eller humaniora. Avhandlingens intensjon er altså ikke å sette opp funnene fra datainnsamlingen opp mot fagområdene naturvitenskap eller humaniora. Dette er en svært viktig presisering som leseren må ha med seg videre i analysen og drøftingen.

Ved valg av case i komparativ metode er et faremoment at en velger ut case som sammenfaller med teorien. Dette er en praksis som i høyeste grad kolliderer med idealet om at prosessen skal være teoristyrkt, ved at problemstilling og de teoretiske antakelsene foreligger før en samler inn data. Dette problemet er forsøkt løst ved at casene har blitt valgt ut på bakgrunn av antakelsen om at fakultetene er faglig ulike, selv om det er en naturlig selvfølge at fakultetene på et universitet er det. Imidlertid eksisterer det også store ulikheter innad i de to fakultetene knyttet til institusjonenes disipliner og profesjoner. Som nevnt må det igjen presiseres at teoriene skisserer typologier og ideelle sammensetninger, mens tilfellet i den virkelige verden er at fakultetene, og spesielt ved UiA, er krysninger av flere typologier og er sammensatt av ulike fagmiljøer. I andre rekke er valget av nettopp disse casene faglig interessante, der ambisjonen er å bidra med kunnskap om strategiutøvelsen som både skal være teoriutviklende, men som også kan være av praktisk betydning for ansatte ved universitetet, om det så er instituttleidere, dekaner, direktører eller universitetsledelsen.

4.3 Valg av datakilder og datainnsamlingsmetoder

Slutninger basert på avgrensede data bidrar til at konklusjonene blir usikre (King et al., 1994). Bruk av flere kilder bidrar til å styrke datamaterialet, og gjør at eventuelle konklusjoner får et bredere fundament. Ved å ta konkret utgangspunkt i Strategi 2016-2020 vedtatt av universitetsstyret, samt andre rapporter utformet av fakultetene og instituttene, vil det i seg selv ikke nødvendigvis avdekke underliggende faktorer og andre forhold som har

påvirket prosessen, som videre kan forklare problemstillingen og gi støtte for eller imot de ulike teoretiske perspektivene. Av den grunn har min primære datakilde vært intervjuer, som videre har blitt supplert med en dokumentanalyse av tilgjengelige dokumenter relevant for strategiarbeidet.

Prioriteringen i første omgang var å få tak i dokumenter av betydning for studien. Sentrale dokumenter tilknyttet strategien ligger tilgjengelig på UiAs nettsider. Dette inkluderer ulike protokoller, referater, handlingsplaner, årsplaner og andre dokumenter fra instituttene/fakultetene. Mengden dokumenter var svært omfattende. En praktisk løsning i første omgang var imidlertid å fokusere på det som lå nærmest i tid (Repstad, 1998, s. 86). For å stryke oppgavens reliabilitet og etterprøvbarehet vil alle dokumenter benyttet i avhandlingen bli tatt vare på. Nedenfor følger en gjennomgang av studiens gjennomføringsprosess.

4.3.1 Intervju

Bruk av intervjuer er en av de mest utbredte metodene som benyttes innenfor kvalitativ forskning. Metoden er svært hensiktsmessig dersom ønsket er å få innsikt i informantenes opplevelser og meninger om omgivelser og prosessuelle forhold (Thagaard, 2013, s. 58). Intervjuer kan på den ene siden gjennomføres som svært strukturerte med en oppsatt mal som følges kontrollert av intervjuer, og på den andre siden som en uhøytidelig åpen samtale. Det må poengteres at dette er ytterpunkter, og i praksis velges en semi-strukturert variant, hvor temaene som ønskes belyst blir fastlagt samtidig som en utøver stor grad av fleksibilitet i den faktiske gjennomføringen av intervjuet (Thagaard, 2013, s. 98-99). Lengden på intervjuene har variert mellom 33 minutter og 1t og 12 minutter. Gjennomsnittslengden på intervjuene har vært på rundt 47 minutter. Alle de ti informantene ble kontaktet per e-post, og intervjuene ble gjennomført på informantenes kontorer. Ved intervjuets oppstart presenterte jeg meg selv, fremla et informasjonsskriv om prosjektet der jeg opplyste om prosjektets varighet, formål og hvordan opplysningene og informasjonen ville bli behandlet. Når informantene hadde skrevet under på samtykkeerklæringen, spurte jeg om lydopptaket kunne settes på.

Til tross for at materialet ikke er av sensitiv karakter har jeg valgt å anonymisere både fakultetene og informantene. For det første er dette gjort som et ledd i å bidra til at informantene kan uttrykke seg fritt. Som tidligere poengtert har formålet med intervjuene vært å belyse prosesser og hendelser i strategiarbeidet utover det som fremkommer av

tilgjengelige dokumenter. Anonymisering av fakultetene/instituttene og informantene henger tett sammen – fordi jeg anonymiserer informantene så må også fakultetene med deres tilhørende institutter anonymiseres. Videre ble avgjørelsen om å anonymisere også tatt på bakgrunn av at det er tette forbindelser mellom de ulike informantene og lederne, noe som hypotetisk sett kunne ha bidratt til at enkelte formuleringer eller utspill hadde blitt møtt med kritikk etter endt prosjekt.

Informantene mine har vært instituttledere, dekaner, direktører og ledere fra sentraladministrasjonen. Jeg har bevisst ikke valgt å ha noen intervjuer med vitenskapelige ansatte, sett bort i fra det faktum at en rekke av informantene mine har bakgrunn som vitenskapelige ansatte. Det er naturlig å tenke at deres synspunkter og bidrag reflekteres gjennom instituttlederne og evt. dekanene, og til en viss grad så har nettopp det vært tilfellet. De ansvarlige for arbeidet med strategien på fakultetene har hatt innsikt og kunnskap om hvordan de ansatte har reagert og arbeidet opp mot strategien. Formålet med intervjuene var å få et så realistisk og korrekt bilde av strategiarbeidet utover det som kommer frem i ulike rapporter. Det er totalt gjennomført ti intervjuer. Fire av intervjuene har vært på instituttnivå og fire på fakultetsnivå. Fra hvert fakultet har jeg altså intervjuet to fakultetsledere og to instituttledere. I tillegg har jeg gjennomført intervjuer med to ledere fra sentraladministrasjonen, som har vært tett på alle fasene i strategiarbeidet. Intervjuene har blitt transkribert, og alle informantene samtykket til bruk av lydopptak. Dette har gjort at informasjon i større grad har blitt mer presis, samtidig som det har styrket både validiteten og reliabiliteten i oppgaven.

Intervjuene mine ble styrt av intervju spørsmål formulert på forhånd. Imidlertid forsøkte jeg så langt det lot seg gjøre å forhindre at intervjuene ble styrt i detalj av intervjuguiden. Likevel hadde jeg en intervjuguide som jeg nokså strukturert gikk gjennom, men graden av fleksibilitet gjorde at intervjuene som helhet kan karakteriseres som semi-strukturerte intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2008). For å opprettholde flyt i samtalen var en viss grad av fleksibilitet nødvendig. Et av tiltakene jeg iverksatte var å legge opp til en rekke åpne spørsmål hvor respondentene i større grad hadde mulighet til å reflektere. Jeg har i mine intervju spørsmål ikke bare forsøkt å avdekke *hva* som har funnet sted, men også *hvorfor* og *hvordan*. Informantene mine er godt utdannede mennesker i lederposisjoner, noe som ble tatt med i betraktning når spørsmålene ble formulert. Aberbach og Rockman (2002, s. 674) forteller følgende om eliteintervjuer: «Elites especially – but other highly educated people as

well – do not like being put in the straightjacket of close-ended questions». Som ledere hadde informantene stor autoritet, skarpe evner til å styre samtalen, samt ferdighetene til å parere enkelte vanskelige spørsmål etter behov. I visse tilfeller stilte enkelte seg gjennomgående positive til strategien og ville nødvendig uttrykke seg kritisk til strategien.

Det må også poengteres at jeg brukte noe tid til å utvikle meg i rollen som intervjuer, og dette kan ha hatt implikasjoner på hvor mye informasjon jeg fikk ut av de første intervjuene sammenlignet med de siste. Samtidig må det nevnes at intervju spørsmålene mine ble kvalitetssikret av veileder og informasjonen jeg samlet inn som helhet er svært tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Likevel var det behov for enkelte justeringer og omformuleringer etter det første intervjuet. Blant annet så jeg behovet for å inkludere flere delvis like spørsmål om det samme temaet, ettersom enkelte av informantene formulerte seg mindre utfyllende om enkelte temaer. Det var også tilfeller hvor enkelte spørsmål ble stilt to ganger, men ved ulike anledninger. Erfaringen var at svaret på spørsmålet den andre gangen var mer dekkende det første svaret, og i enkelte tilfeller nesten ulikt. Dette skyldtes primært at informantene i starten var mer tilbakeholdende enn lengre ute i intervjuet.

4.3.2 Dokumentanalyse

Før intervjuet startet var jeg i stor grad avhengig av å fordype meg i eksisterende dokumenter som lå tilgjengelig på nettet. Analysen av dokumentene har vært relativt begrenset, der jeg primært har brukt materialet til å skaffe meg en oversikt over landskapet som er relevant for temaet mitt. Samtidig har informasjonen fra dokumentanalysen på mange måter bidratt til at spørsmålene under intervjuene kunne rettes med stor grad av treffsikkerhet, og slik unngå overfladiske spørsmål hvor svarene og opplysningene lå tilgjengelig på nett. Hovedsakelig har ulike høringsutspill og hørings svar i innledende faser i arbeidet med strategien vært svært nyttig for mitt arbeid. Jeg har videre også analysert og arbeidet med innholdet i både universitetets handlingsplan, årsplaner og andre dokumenter jeg har fått tilgang til på fakultetenes nettsider, blant annet styrereferater, forslag til budsjett og andre type dokumenter. For å forstå strategien er det også meget hensiktsmessig å ha en forståelse av de ulike målsettingene som er formulert i universitetets FoU-plan for perioden 2017-2027. Samtidig er det noen viktige forbehold. Det mest åpenbare er at dokumenter som ledelsen ved ulike fakulteter og institutter vil at publikum skal se ligger tilgjengelig. Ved forespørsler om å få tilsendt relevante dokumenter etter intervjuene fikk jeg beskjed om at det skulle fint gjøres. Som regel ble ikke dette gjort, selv etterurringer. Samlet sett supplerer en dokumentanalyse

intervjuene godt på mange måter, og bidrar samtidig til at både validiteten og reliabiliteten i noe grad styrkes.

4.4 Studiens validitet og reliabilitet

Studier av denne karakter har åpenbare styrker og svakheter. Gode fastsatte kriterier for validitet og reliabilitet bidrar til refleksjon rundt studiers styrker og svakheter (Bryman, 2001 s. 270).

Validitet handler i grove trekk å sørge for at vi måler det vi faktisk vil måle (King et al., 1994, s. 25). Sagt på en annen måte dreier validitet seg om dataenes gyldighet. For å sikre at jeg oppnår en størst mulig *begrepsvaliditet*, har jeg valgt en komparativ case-studie med intervjuer. Validiteten styrkes også som følge av at jeg supplerer intervjuene med dokumentanalyse. Likevel må det poengteres at det var en rekke relevante dokumenter som ikke lå tilgjengelig på nettsidene, og som jeg heller ikke fikk tilgang til ved forespørsel. Henvendelsene ble ikke besvart, selv etter purringer. Det gjaldt primært enkelte institutters interne strategier og arbeidsdokumenter knyttet til strategien. Når det gjelder den *interne validiteten*, er målet med studien å kartlegge kontekstuelle faktorer og ikke direkte kausale slutninger som at y fører til x. Ettersom strategiutøvelsen har foregått parallelt med den daglige virksomheten, samt de allerede pågående endringene en erfarer i universitetssektoren, er det svært komplisert å skille den direkte effekten av strategien alene. Dette er også noe som samtlige av informantene påpeker i studien, hvorvidt endringer som finner sted skyldes strategien eller andre faktorer. Den interne validiteten i studiet av fakultetene er styrket ved at jeg har intervjuet instituttlederne, noe som bringer en dypere nyanse i vurderingen av informasjonen samlet fra fakultetsledelsen. Ettersom de store elementene i strategien skal settes ut i live av instituttene, er instituttlederne på mange måter tett på strategien, dermed styrker nettopp dette vår tiltro til den informasjonen som presenteres.

Når det gjelder *ekstern validitet*, er det viktig at forhold som avdekkes ikke kan antas å kunne bli generalisert uten forbehold. Ideelt sett er hensikten med kvalitative studier å forstå et sosialt fenomen, heller enn å generalisere fra et utvalg av enheter til en hel populasjon (Jacobsen, 2005, s. 222). Dersom man likevel skulle vurdere å foreta en generalisering, er det særs viktig at kontekst, organisasjonskultur og andre faktorer til enhver tid blir inkludert i vurderingene, ettersom det nettopp er slike forhold som er undersøkt og som er særegen for det enkelte fakultet. Et annet tiltak som er iverksatt for å styrke den eksterne validiteten er

intervjuer med ledelsen fra sentralnivå. Selv om det er fakultetenes arbeid med strategien som studeres, vil kryssreferanser med ledelsen bidra til å styrke oppgavens eksterne validitet. Det vises også til Jacobsen (2005, s. 218), hvor han poengterer følgende: ««Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet». I studien min har jeg benyttet meg av dokumenter fra instituttene, fakultetene, universitetsstyret samt en rekke andre overordnede dokumenter som har ligget tilgjengelig på nettsidene til UiA. Med forbehold, som nevnt ovenfor, om enkelte dokumenter som instituttene valgte å ikke sende over.

4.5 Etiske refleksjoner

Ettersom jeg selv er student ved UiA reiser det automatisk en rekke spørsmål som må adresseres. En rekke litteratur, og ikke minst retningslinjer fastsatt av Personvernombudet for forskning - NSD, drøfter problemstillingene ved å utføre forskning på egen arbeidsplass. Som masterstudent ved UiA i kun to år har jeg i liten grad blitt berørt av strategien. Min faglige uavhengighet har også blitt ivaretatt ved at jeg ikke har en sterk tilknytning til institusjonen utover de to årene jeg har studert her. Jeg har heller ikke deltatt på noe vis, som studentrepresentant eller talsperson, i arbeidet med noen av strategiområdene. På den måten har jeg hatt tilstrekkelig avstand til strategiarbeidet som har foregått. Det er heller ikke noen tilknytning mellom meg og informantene mine, verken faglig eller personlig, og før intervjuene hadde jeg ikke møtt noen av dem. På den måten har jeg forsøkt å ivareta forskningsprinsipielle hensyn, samtidig fatte grep og verne om informantene mine, i valget av fakulteter og institutter.

Et annet viktig forskningsetisk tiltak er å orientere informantene om hva prosjektet handler om, hvorfor de blir undersøkt og deres ubetingede rett til å trekke seg mens studien pågår (Ryen, 2011, s. 418). Som poengtert ovenfor har jeg i informasjonsmailen jeg sendte til informantene, orientert deltakerne om hva studien handler om og hvordan informasjonen jeg samlet inn ville bli brukt. Før intervjuene fikk også alle informantene utdelt et informasjonsskriv, samt en samtykkeerklæring som ble signert. Både i analysen og diskusjonen har jeg unnlatt å presentere tall eller informasjon som kan påvirke informantenes anonymitet. Dette har selvfølgelig vært en avveining, som naturlig nok har påvirket hva og hvordan jeg kan presentere informasjonen, men informantenes vern har stått sterkere, nettopp fordi informantene fikk lovnader om anonymitet. For øvrig er studien meldt inn og godkjent av NSD, Personvernombudet for forskning ved Norsk senter for forskningsdata AS.

5. Fakultetenes arbeid med strategien

I dette kapitlet er ambisjonen å redegjøre for og analysere funnene mine ut fra intervjuene jeg har gjennomført med mine informanter. Jeg skal med andre ord foreta en deskriptiv analyse av intervjumaterialet som danner grunnlaget for min oppgave. Deretter vil en komparativ analyse av fakultetene følge. Endelig vil jeg drøfte UiAs strategiarbeid i et overordnet perspektiv, der jeg analyserer og drøfter funnene fra fakultetene opp mot sentralledelsens perspektiver.

For å forstå fakultetenes arbeid, og samtidig besvare avhandlingens problemstilling og dens underordnede forskningsspørsmål vil jeg foreta deskriptive slutninger som lar seg observere ut fra casene jeg har valgt. Samtidig gir en deskriptiv analyse av dataene mine et bedre utgangspunkt for å foreta en komparativ analyse av fakultetene senere i avhandlingen. Som John Gerring (2012) poengterer, er deskriptive analyser faktagrunnlag som stammer fra noe som kan observeres direkte fra en case. Som nevnt har intervju spørsmålene i stor grad vært styrt av avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmålene. I tillegg har jeg hatt fokus på å utforme intervju spørsmålene slik at de kan legge grunnlaget for en god og aktverdig sammenligning senere i avhandlingen. Hovedformålet med denne avhandlingen er ikke å kartlegge alle kausale slutninger knyttet til strategiarbeidet – det essensielle er imidlertid å foreta en eksplorerende forskning som kan forklare strategiarbeidet ved utdanningsinstitusjoner. Før vi setter i gang med analysen vil jeg gjenta problemstillingen og hva som har vært avhandlingens overordnede mål:

Hvordan har de ulike fakultetene på UiA jobbet med strategidokumentet Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap?

Som nevnt er denne problemstillingen forsøkt besvart ved hjelp av tre ulike forskningsspørsmål som har vært lagt til grunn under datainnsamlingen:

- i. I hvilken grad har fakultetene forsøkt å påvirke strategidokumentet før det ble vedtatt?*
- ii. Hvor integrert er strategien i kjernevirksomhet til fakultetene og deres tilhørende institutter?*
- iii. Hvordan har samspillet mellom lokale strategidokumenter og strategien vært på fakultetene?*

Fakultetene er sammensatt av forskjellige institutter. Instituttene arbeid med strategien, i tillegg til fakultetsledelsens håndtering av strategien ved de ulike fakultetene gir oss det

nødvendige grunnlaget for å analysere og forstå hvordan fakultetene har arbeidet med strategien. Dette kapitlet er strukturert ved at jeg først redegjør og analyserer informasjonen fra dekanen og direktøren fra fakultet A, før jeg gjennomgår arbeidet til instituttene. Arbeidet til fakultet A vil så oppsummeres. Deretter følger analysen av fakultet B, med tilsvarende struktur. Videre vil den komparative analysen følge, hvor jeg sammenligner strategiarbeidet til fakultet A og B. Endelig vil jeg diskutere strategiarbeidet i et overordnet perspektiv. Jeg vil samtidig understreke at jeg har fokusert på å tydeliggjøre hva som er mine funn ut fra dataene, og hva som er mine tolkninger og argumenter.

5.1 Fakultet A sitt strategiarbeid

5.1.1 Dekanen og fakultetsdirektørens tilnærming

Under intervjuet uttrykker dekanen ved dette fakultet at det har vært tett deltakelse både fra fakultetsledelsen og instituttledere i arbeidet med strategien. Den økte deltakelsen skyldes, ifølge informantene, at utformingsprosessen har vært åpen og involverende. Fakultetet har dermed hatt stor mulighet til å påvirke, og ikke minst sette agendaen i utarbeidelsen av strategien. Ut fra intervjuene å tolke har denne graden av åpenhet og inkludering vært noe nytt som ikke har vært tilfellet ved tidligere strategiprosesser, og nettopp dette har fakultetet utnyttet. Et interessant poeng i denne sammenheng er at universitetet var nokså splittet i synet på en fusjonering med Høgskolen i Telemark, som det har blitt drøftet tidligere i avhandlingen. Det er rimelig å argumentere for at ledelsen ønsket å bringe organisasjonen sammen igjen bak en felles plattform. Som poengtert innledningsvis i avhandlingen er det også et element av stivhengighet (Sydow et al., 2009) i dette ved at implikasjonene lagt igjen i organisasjonen etter den mislykkede fusjoneringsprosessen har påvirket innholdet i strategien, og hvordan organisasjonen ønsket å arbeide med strategien. Det må i tillegg poengteres at informantene mine fra sentraladministrasjonen bekrefter at den mislykkede fusjoneringsprosessen var en bakenforliggende faktor som påvirket utarbeidelsen av strategien. Funnene indikerer også at involveringen og deltakelsen ikke har blitt opprettholdt. Dekanen viser til at årsaken bak dette kan være at majoriteten av de ansatte ikke føler at de er tett på strategien, dette til tross for at både dekanen og instituttlederne anerkjenner ledelsens og rektoratets forsøk på å involvere og formidle hva som skjer rundt strategien til de ulike delene av organisasjonen.

En viss andel av budsjettene til fakultetene går til strategiske satsningsområder. Midlene er øremerket ulike prosjekter innenfor strategien, men fakultet har noe fleksibilitet til å flytte

midlene innenfor gitte rammer. I fraværet av en tydelig strategi har fakultetene større handlingsrom til å kanalisere midlene til ønskede prosjekter og prioriteringer, fakultetsdirektøren poengterer:

«Før dette, så har vi hatt en strategi, men det har aldri vært så tydelig. Fakultet selv har våre tiltak og strategier, litt uavhengig av universitetet forøvrig, og da har vi disponert pengene på tiltak som vi mener er viktig for oss. Nå har det skjedd en vesentlig endring ved at alle midlene skal under disse satsningsområdene. Sånn sett har universitetet fått en mye mer styring i en retning».

På spørsmål om arbeid med strategien skaper mer administrasjon, svarer direktøren «ja». Det utdypes at søking av midler fra sentralnivå til ulike satsninger og prosjekter er noe byråkratiserende, ved at det belaster administrasjonen. Samtidig, slik sitatet ovenfor viser så bidrar dette til at ledelsen sentralt får en økt styring og kontroll på midlene. Direktørens ståsted knyttet til dette reflekterer fakultetenes ønske om mer autonomi og makt til fagmiljøene og fakultetet som institusjon. I tillegg vedgår dekanen at strategiprosessen har gitt instituttlederene mer å gjøre, og at strategien har strukket på kapasiteten:

«Jeg tror strategiprosessen og den perioden har vært tøff for instituttlederene. De har mye å gjøre i utgangspunktet, også kom denne prosessen som krevde mye – mye engasjement, mye som skal formidles. Så jeg tror det har vært ganske tøft. Jeg vet at som instituttleder at det har vært fryktelig store forventninger. Forventninger om at de skal gjøre alt det de gjør til vanlig, forventninger om å være aktiv i dette, inspirere og motivere andre til å delta»

Forholdet som blir problematisert ovenfor av dekanen kan også være en sentral årsak til hvorfor engasjementet rundt strategien har gått ned. Det er rimelig å argumentere for at dersom strategien er tid- og ressurskrevende så vil det resultere i at de ansatte holder strategiarbeidet med en armlengdes avstand i frykt for at det kan påvirke eller gå på bekostning av deres kjerneoppgaver.

Direktøren forteller at språket har endret seg på fakultet ved at det er mer fokus på begrepet *samskaping* og *samhandling* med regionen. Vedkommende poengterer også at begrepet *samskaping* benyttes ironisk. Dette kan være symptomer på motstand innad på fakultetet, men

samtidig bidrar nettopp dette til at begrepet blir innarbeidet i fakultets kultur og språkapparat. På sikt kan det antas at dette vil bidra til at fakultetet får større eierskap til begrepet. Videre poengterer direktøren at strategien blir brukt ubevisst, med tanke på at enkelte tiltak under hvert av satsningsområdene må implementeres og innrapporteres gjennom den hierarkiske organisasjonslinjen. Ut fra dette å tolke, kan man argumentere for at strategien blir benyttet, og at det har innvirkning på kjernevirksomheten til de ulike fakultetene. Samtidig styres enhetene i den retningen ledelsen har fastsatt, altså kan det fastslås at strategien til dels har sin nytte som et styringsverktøy for ledelsen. I tillegg poengterer direktøren at strategien har hatt innvirkning på fakultetet som følge av at innholdet har vært så presist med klare målsettinger. Dette resonnementet må imidlertid nyanseres, som følge av at det eksisterer enkelte vedtak og mål under hver av strategiens tre satsningsområder som ikke er tydelig operasjonalisert. I strategiens handlingsplan uttrykkes det f. eks. at rutiner skal «styrkes», slik at en får «god» ledelse (Universitetet i Agder, 2016), uten at det nødvendigvis tydeliggjøres i større omfang.

Dekanen poengterer at tiltakene som er iverksatt under LUF-området bidrar til refleksjon rundt hvordan instituttene organiserer læringsarbeidet sitt. Strategiens fokus på studieprogramledere er også noe som blir anerkjent og applaudert hos dette fakultetet. Informantene viser til at dette fakultetet har vært en pådriver for å styrke kvaliteten på undervisningssiden, ved å legge fokus på læring og læringsutbytte. Dekanens refleksjoner blir også supplert av direktøren som uttrykker at satsningen under LUF vil gi bedre struktur og målretting på hvordan undervisningen foregår, og trekker frem at det nye kvalitetssystemet for utdanning ved UiA vil påvirke utdanningskvaliteten i en positiv retning. Noe som videre kan knyttes til fakultetets arbeid med LUF, er det faktum at fakultetet ikke har formulert egne satsninger innenfor dette området. Dermed lener fakultetet seg i stor grad på det som er formulert fra sentralt hold.

Direktøren redegjør at GM i liten grad har påvirket fakultetet, ettersom fakultetet på eget initiativ har satsset på internasjonalsisering lenge før strategien ble utformet. Dette støttes også av dekanen som uttrykker at fakultetet har vært gode på internasjonalsisering. Informantene trekker frem eksempler som tilbud av kurs på engelsk og utstrakt nettverk med internasjonale partnere. Det er rimelig å anta at tiltakene som iverksettes under GM på mange måter harmonerer med fakultetets arbeid innen internasjonalsisering, og at det dermed gir et positivt bidrag. Videre kan man argumentere for at tidligere og pågående prosjekter innenfor internasjonalsisering kan pakkes inn og selges til sentralledelsen som et produkt av GM. Dette

bidrar til at fakultetet fremstår som prestisjefulle, samtidig som det gir legitimitet til deres arbeid. Imidlertid poengterer dekanen at deres kompetanse og erfaring med arbeid innenfor internasjonalisering i større grad kunne ha blitt inkludert i det overordnede arbeidet med GM. Det kan fremmes et argument for at de ansvarlige for dette satsningsområdet ikke nødvendigvis har tilstrekkelig oversikt over hva slags type kompetanse som eksisterer i de ulike delene av organisasjonen.

Innenfor satsningen SN uttrykker direktøren at SN-prosjektene vil gi bedre relasjoner til omgivelsene. Dette fakultetet har jobbet tett på satsningsområdet SN, og tolket ut fra intervjuene har fakultetet investert mer innenfor prosjektene under dette satsningsområdet enn en rekke andre fakulteter. Som følge av dette har arbeidet med SN et større fokus og en større posisjon innad på fakultetet. Ikke minst har fakultetet også en dypere kjennskap til mange av prosessene som har foregått innenfor SN-området. Blant annet rettes det kritikk mot bruken av prosjektledere med manglende kjennskap til institusjonen og akademia. Under samtlige av intervjuene har komplikasjonene som har oppstått under SN-området blitt tatt opp av informantene. Samtidig har dekanen ved dette fakultetet vært spesielt tydelig på de utfordringene som har oppstått som følge av manglende kompetanse hos enkelte engasjerte i SN-prosjektene.

Direktøren anser personlig at SN-området er det mest interessante og relevante for dette fakultetet, og dette kan ha sammenheng med at vedkommende som administrativ ansatt ser en større nytte av dette, sammenlignet med vitenskapelige ansatte som muligens ville ha trukket frem forskning og undervisning. Det er enighet mellom direktøren og dekanen om at arbeid med strategien ikke vil være til hinder for forskning eller formidling. Direktøren poengterer at forskerne, uavhengig av strategien, vil forske videre på det de liker, men at strategien kan berører rammene rundt forskning. Her er det viktig å presisere at innholdet i forskningen til de ulike fagmiljøene uansett ikke ville latt seg påvirke eller farge av en strategi fra toppledelsen. Det motsatte er svært utenkelig, tatt i betraktning at universiteter er frikoblede systemer med svært autonome enheter (Weick, 1976; 2001). Som nevnt innledningsvis har ikke denne strategien vektlagt forskningselementet i noe stor grad, likevel, om forskningen hadde fått en større plass, er det svært usannsynlig at den ville ha diktert hva ulike forskere skulle forske på. Det som imidlertid kan hevdes, er at fokus og arbeid med strategien har gått på bekostning av å produsere forskning, som følge av at enkelte forskere har hatt et tungt engasjement på enkelte områder. I sammenheng med dette er det også relevant å poengtere at dekanen

uttrykker et ønske om at det skulle ha vært ytterligere fokus på forskning i strategien, med sterkere satsning på postdoktor-stillinger. Dette må ses i lys av at dekanen har en vitenskapelig bakgrunn og følger den vitenskapelige kommandolinjen i organisasjonen. I tillegg er det også relevant å poengtere at dekanene velges på åremål, mens direktøren innehar en fast administrativ stilling. Det er med sikkerhet at en kan argumentere at dekanens arbeid på mange måter bedømmes av vedkommendes likemenn, som riktignok også er individer med vitenskapelig bakgrunn. Oppnåelser og bragder innenfor forskning og vitenskap vil uten tvil ha en positiv påvirkning på vedkommendes omdømme.

Når det gjelder samspillet mellom strategien og fakultetets lokale strategi, poengterer direktøren at deres fakultetsstrategi i stor grad bygger på universitetsstrategien. Dette kan indikere at fakultetet ikke anser strategiarbeid, på et generelt grunnlag, som elementært for deres kjernevirksomhet, og slik passivt godtar en strategi fra sentralnivå. Samtidig må det poengteres at dette ikke har vært tilfellet, ettersom skriftlige uttalelser fra fakultetet dokumenterer at direktøren ved fakultetet tydelig har pekt på mangler og svakheter ved de første utgavene av strategidokumentet. Den mest naturlige antakelsen indikerer at fakultetet ser seg enig i de store elementene, og dermed ikke ser nødvendigheten av å utforme et alternativ til strategien.

Direktøren uttrykker en mer positiv holdning til strategien, sammenlignet med informantene lengre nede i hierarkiet. Vedkommende er i enkelte tilfeller under intervjuet nærmest gjennomgående positiv til strategien. Direktøren ser ikke på strategiarbeidet som et hinder i veien for arbeidet som gjøres innenfor kjernevirksomheten til instituttene, men som et supplement. Om dette kan knyttes til informantens rolle som leder og litteraturen innen *eliteintervjuer*, hvor informanten er meget bevisst på hva vedkommende uttaler (Aberbach & Rockman, 2002), eller om vedkommende genuint har troen på strategien er vanskelig å si. Som det vil bli redegjort for senere, stiller informantene på fakultetsnivå seg mer positive til strategien enn på instituttnivå.

5.1.2 Instituttleder 1 og 2 ved fakultet A

Informantene fra institutt 1 og 2 har som nevnt vært instituttlederne. Instituttleder 1 viser til at strategien drøftes i større grad på fakultetsnivå, enn på instituttnivå hos dette instituttet.

«De gangene jeg har snakket om strategi på instituttmøtene, eller vi har tatt opp det, så blir det fort møtt med frustrasjon og irritasjon (...) Du kan få inntrykk av at hvis vi sier at det er en del av strategien, så blir det oppfattet som at ‘Ååhh, så det er derfor vi gjør det, fordi det er strategien, ikke fordi det er relevant’ [*sic*].»

Sitatet ovenfor viser at nærheten og støtten til strategien blir betydelig mindre når man beveger seg fra fakultetsnivå til instituttnivå. Dette har sammenheng med at fakultetsledelsen, først og fremst med utgangspunkt i dekanen og direktøren, har nærmere tilknytning til strategien enn hva vanlige vitenskapelige ansatte har. I sammenheng med dette, forteller instituttleder 1 at slike problemer blir forsøkt løst ved at vedkommende drøfter og problematiserer innholdet i strategien, heller enn strategien i seg selv, det poengteres: «Jeg tror vi må snakke om undervisningen og forskningen, uten at vi snakker om at vi gjør det for strategien sin skyld».

Instituttleder 2 informerer om at det har vært tre til fire fra instituttet involvert i strategien i en eller annen form. Vedkommende trekker frem at prosessen har vært inkluderende og omfattende fra rektoratet sin side. Innledningsvis presiserer instituttlederen at visjonen i utgangspunktet er lite problematisk og bare en forsterkning av det de allerede gjør tidligere, ved at både LUF og SN er en forlengelse av deres tidligere arbeid. Instituttlederen uttrykker at de, etter vedkommendes syn, er mer bevisste på universitetsstrategien enn mange andre miljøer på universitetet. Instituttlederen beretter at det allerede er fokus på samarbeid med offentlig og privat sektor, at de tilbyr god oppfølging til studentene og bidrar til at de blir sysselsatt i regionen. Samtidig nevnes det at instituttet har forskningsprosjekter med regionale og nasjonale aktører, så vel som utstrakt samarbeid med andre fagmiljøer på UiA.

Instituttleder 1 poengterer at de innenfor LUF-området kontinuerlig arbeider for å styrke og heve kvaliteten i utdanning og undervisning. Hvorvidt de konkrete endringene som finner sted i deres praksis og rutiner skjer som følge av strategien, eller som følge av samfunnsmessige endringer, er vedkommende usikker på. Utviklingen som finner sted innenfor blant annet digitalisering, er f. eks. vanskelig å knytte direkte til noen strategiske satsninger, eller om det skyldes samfunnsmessige endringer, hvor tiden er moden for endring. Instituttleder 2 viser til at LUF har satt ekstra oppmerksomhet på studieprogrammene, og endret dagsorden som følge av blant annet fokuset på nytt kvalitetssystem og endringene knyttet til studieprogramledelse.

Videre poengterer instituttleder 2 at flere ressurser benyttes til oppdatering av pedagogisk kompetanse, også dette er et av kjernemålene i strategien. Imidlertid reflekterer vedkommende:

«Om vi bruker mye penger på å oppdatere pedagogisk kompetanse, ja det gjør vi absolutt. Det kan godt være at det har fått større fokus enn hvis det ikke [*sic*] - eller at det ikke hadde fått det fokuset hvis strategien ikke hadde vært så eksplisitt på det».

Siste del av sitatet fra instituttleder 2 tydeliggjør at satsningen på pedagogisk kompetanse skyldes en direkte konsekvens av strategien, samtidig som det gjenspeiler en viss form for usikkerhet knyttet til hvorvidt instituttet uansett hadde styrket denne kompetansen uavhengig av strategien, noe som også instituttleder 1 reflekterer over i avsnittet ovenfor.

Instituttleder 1 erkjenner at de på enkelte områder innenfor internasjonalisering har vært lite progressive på instituttet, noe vedkommende mener skyldes at det ikke har vært noen konkrete planer eller ambisjoner innad på instituttet. Det må legges til at dette instituttet har en heterogen faglig sammensetning, og de indre strukturelle forholdene har bidratt til at fokuset på internasjonalisering ikke har latt seg prioritere i høyere grad. Instituttlederen viser til at det har vært mindre fokus på undervisning på engelsk, internasjonal forskning og opplevelsen og oppfattelsen om at fagmiljøet bør rette seg mer internasjonalt. Dette er et av områdene som instituttlederen har ønsket å satse på siden vedkommende startet i stillingen. En kan dermed poengtere at instituttlederens ambisjoner sånn sett harmonerer godt med GM og strategien. Vedkommende uttrykker også at dette er et område hvor praksisen har blitt noe endret, og som fortsatt er i endring: «Ja, jeg vil si at den har endret praksisen – spesielt på dette med internasjonalisering. Det tror jeg. Fordi vi hadde en veldig lang vei å gå på dette instituttet». Imidlertid understreker vedkommende igjen at disse endringene like godt kan være resultater av trender i akademia, enn som følge av strategien. I motsetning til institutt 1, gir instituttleder 2 uttrykk for det motsatte innenfor internasjonalisering. Instituttleder 2 poengterer at instituttet opererer i et internasjonalt marked og fagmiljø, og som en konsekvens av dette er det vanskelig for instituttet å ikke tenke internasjonalt, instituttlederen poengterer: «(...) vi trekker litt på skuldrene, ikke fordi Globalt Mindset ikke er viktig, men fordi det er latterlig å ikke ha et Globalt Mindset – det blir litt meningsløst».

Ut fra nettsidene og tilgjengelige dokumenter har institutt 1 arbeidet mye med samfunnsengasjement, nyskapning og innovasjon over lang tid, noe som også reflekteres av instituttlederen. Ut fra instituttets nettsider har de særlig vært opptatt av praksisfeltet som følge av at ett av instituttets profesjonsstudier er tett knyttet mot praksisfeltet. Instituttlederen problematiserer at forskning som publiseres i tidsskrifter for denne profesjonsutdanningen ikke leses eller benyttes av folk som arbeider i den spesifikke tjenesten. Vedkommende vil heller ha fokus på en annen type formidling:

«Jeg hadde egentlig håpet på at blikket for samfunnsengasjement kan legitimere en annen type formidling. Å formidle i populær media, ulike type aviser, media - det tror jeg er viktig spesielt i det postaktuelle samfunnet».

Instituttleder 1 sine refleksjoner kan tolkes som en moderat form for kritikk, der essensen i stor grad knytter seg til at instituttet ikke har noe særlig gevinst av de tiltakene som eksisterer under dette satsningsområdet, som følge av at de allerede har innarbeidede systemer og avtaler innenfor samfunnsengasjement og nyskapning. Slik sitatet ovenfor reflekterer ønsker altså instituttet heller økt interaksjon og samhandling gjennom satsningsområdet SN med media og kanaler som deres tjenesteytere benytter seg av. Også institutt 2 har en utstrakt involvering med ulike aktører innenfor dette området. Instituttleder 2 trekker blant annet frem at instituttet de siste årene har formalisert og strukturert arbeidet sitt innenfor dette området. Hvorvidt dette er en direkte effekt av strategien eller om tiden var moden for disse endringene er vanskelig å skille, noe også instituttlederen trekker frem. Imidlertid er instituttleder 2 tydelig på at instituttet har blitt mer engasjert innenfor studentpraksis, dette som følge av at det er større fokus på dette området fra toppledelsen, samtidig som det blir bevilget mer penger.

Instituttet 1 har en intern strategi formulert i en Powerpoint. Instituttlederen opplyser om at dette i utgangspunktet kun er et internt redskap. Det er imidlertid en rekke indikasjoner som tyder på at mye av arbeidet som gjennomføres innenfor de ulike ansvarsområdene til instituttet utføres uavhengig av den interne strategien. Hvorvidt det skyldes kulturelle forhold innad i instituttet, hvor det eksisterer en iboende motstand mot strategier, eller andre forhold er vanskelig å fastslå. Som sitatene til instituttlederen ovenfor illustrerer, er fagmiljøene på dette instituttet kritiske til strategiarbeid. Som følge av dette er det vanskelig å antyde samspillet mellom strategien og instituttets egne lokale strategi, utover at det eksisterer ulike

krefter på instituttet som i noe grad stiller seg kritisk til strategiarbeid. For institutt 2 sin del, valgte de å sette sin egen strategi på vent som følge av universitetsstrategien. Det må poengteres at dette ikke var fordi universitetsstrategien umuliggjorde en lokalstrategi, tvert imot, ville instituttet utnytte universitetsstrategien for potensiell vekst på instituttet. Instituttleder 2 viser til at de i denne sammenheng skrotet sitt eget strategidokument, og forholder seg nå kun til universitetsstrategien, og i sammenheng med dette understreker instituttleder 2: «Det betyr at vi er relativt komfortable med hovedinnholdet i strategien, med det unntaket at vi skal bli gode på forskning, og det synes vi ikke kommer tydelig frem i strategien».

Institutt 1 har lite kontakt med de ulike styrings- og prosjektgruppene som er nedsatt for å arbeide med strategiutøvelsen. Det kommer frem av instituttlederen at kontakten rundt strategien i større grad skjer med de andre instituttlederne og andre i fakultetsledelsen. Her igjen kan man argumentere for at dette skyldes at dette instituttet er kritisk til strategiarbeid. Imidlertid poengterer instituttleder 1 at den fremste årsaken, er at de daglige oppgavene krever oppmerksomheten og ressursene. Til tross for at sentralledelsen initierer til økt deltakelse og engasjement, velger altså institutt 1 å prioritere sine ressurser mot oppgaver på instituttnivå. Noe som er interessant å se i sammenheng med dette, er det faktum at instituttlederen poengterer at strategien i liten grad har forandret deres måte å arbeide på:

«Det er litt business as usual, som jeg har sagt. Det [*strategien*] forandrer ikke noe av det vi driver med, vi må bare være litt lure og synliggjøre hvordan det vi driver med passer inn i strategien».

Det kan ut fra dette argumenteres for at dette instituttet velger å holde virksomheten med en armlengdes avstand unna strategien, men samtidig innfrir de minimumskravene som stilles overfor instituttet.

Av samme årsak, nemlig mangelen på kapasitet, har institutt 2 også valgt å distansere sin virksomhet fra arbeidet som pågår i ulike styrings- og prosjektgrupper knyttet til strategien:

«Vi har vært inne i flere av disse LUF gruppene, og helt eller delvis snakket oss ut av det undervis, ikke av noe vond vilje nødvendigvis, men fordi vi har sett at vi trenger å

bruke kapasiteten mer lokalt her, (...) og det har vært helt nødvendig fordi vi strekker kapasiteten veldig».

Instituttleder 2 trekker også frem at det pågår mye innenfor en kort tidsperiode, noe som også har innvirkning på kapasiteten. I tillegg vedgår instituttlederen at det skapes mer administrasjon, og at dette også har påvirkning på instituttets fleksibilitet og handlingsrom. Til tross for at instituttlederen berømmer sentralledelsen for en inkluderende og omfattende prosess hvor de har forankret strategien i organisasjonen, retter han samtidig kritikk mot at kapasiteten i organisasjonen har blitt belastet.

«For ambisjonene er jo høye og ressursene som brukes er en ting og kapasiteten som brukes er en annen ting. For uansett hvor mye midler du pøser på, så skal jo folk fortsette å gjøre den jobben de gjør til daglig også skal de endre atferd, og på et tidspunkt så er taket nådd i forhold til kapasitet. Så det å endre en organisasjon er en svær jobb».

5.1.3 Oppsummering av fakultet A sitt arbeid med strategien

Så langt jeg har redegjort og analysert hvordan strategien har blitt håndtert og arbeidet med på både fakultetsnivå ved fakultetsdirektøren og dekanen, samt på instituttnivå med utgangspunkt i arbeidet til institutt 1 og 2. Dekanen og fakultetsdirektøren er bekjent med de store elementene som problematiseres av instituttlederne. Samtidig er det tydelig at lederne på fakultetsnivå i større grad stiller seg mer positiv til strategien enn hva instituttlederne gjør. Analysen og tolkningen ovenfor manifesterer tydelig at dekanen og fakultetsdirektøren har større nærhet til strategien enn hva instituttlederne har. Dette gjør seg blant annet gjeldende ved at direktøren uttrykker at strategien ikke er forstyrrende for virksomheten til instituttene, mens det hersker konsensus blant mine to informanter på instituttnivå at utstrakt arbeid med strategien kan gå på bekostning av instituttens kapasitet. Et annet tydelig eksempel på avstand til strategien er det faktum at instituttlederne nødig krediterer strategien for enkelte endringer som har funnet sted i organisasjonen, og tror heller at det er forhold på makronivå som bidrar til at organisasjonen endrer seg. Det har både på instituttnivå og fakultetsnivå blitt uttrykt kritikk mot styrings- og prosjektgruppene i en eller annen form.

5.2 Fakultet B sitt strategiarbeid

5.2.1 Dekanen og fakultetsdirektørens tilnærming

Dekanen og fakultetsdirektøren viser til at det har blitt holdt informasjonsmøter jevnlig i regi av ledelsen sentralt om strategiarbeidet. Fakultetets deltakelse har primært vært begrenset til dekanen og fakultetsdirektøren. Imidlertid har fakultetet hatt ulike samlinger, og ifølge direktøren har strategien vært gjenstand for diskusjon på disse faglige samlingene. Dekanen uttrykker at strategiprosessen fra ledelsen sin side har vært dynamisk, hvor fakultetene har hatt en *reell* mulighet til å påvirke prosessen. Dette gjenspeiler sentralledelsens ønske om å forankre strategien i organisasjonen. Samtidig retter dekanen kritikk mot at møteinvitasjoner i enkelte tilfeller kom tett på selve møtene, noe som gjorde at deltakelse i enkelte situasjoner ble vanskelig. Kan det argumenteres for at invitasjonene kom sent fordi sentralledelsen i utgangspunktet ønsket å begrense fakultetenes mulighet til å påvirke strategidokumentet? Dette er svært tvilsomt, spesielt med utgangspunkt i drøftelsen som vil bli foretatt senere i avhandlingen. Informantene har vært tydelige på at sentralledelsen har hatt et oppriktig ønske å styrke og øke deltakelsen, og slik forankre strategien i organisasjonen. Som nevnt under blant annet 2.5 og 5.1, var den omfattende inkluderingen også et forsøk på å samle fagmiljøene etter den mislykkede fusjoneringsprosessen.

Innenfor LUF-området viser informantene til at fakultetet har gjennomgått studieportoføljen, samt at arbeidet med å iverksette det nye kvalitetssystemet er satt i gang. Imidlertid uttrykker dekanen at enkelte ansatte opplever kvalitetssystemet som byråkratiserende, ved at det bidrar til mer arbeid. Det kan argumenteres for at dette er et tegn på reaksjon eller motstand mot endring på fakultetet. Imidlertid reflekterer dekanen over at universitetet er nødt til å ha gode og kvalitetssikrede systemer som bidrar til refleksjon rundt praksis og rutiner. Vedkommende legger til: «Jeg mener kvalitetssystemet er med på å få studentene tydeligere frem, det mener jeg at strategien har bidratt til, (...) der syns jeg ikke vi er gode nok, vi må gjerne bli bedre på det». Som det vil bli tydeliggjort senere i besvarelsen gjenspeiler dette resonnetet også hva informantene mine fra sentralnivå har uttalt, nemlig at studentene er satt i fokus. Ut fra dette kan man på en måte argumentere for at det var behov for et nytt kvalitetssystem på universitetet, men på en annen side kan man peke på at dekanens synspunkt overlapper med sentralledelsen, og dette som følge av at dekanen har større nærhet til strategien sammenlignet med instituttlederne. Dette argumentet styrkes ytterligere som følge av at dekanen under intervjuet presiserte at vedkommende forsøker å gi kvalitetssystemet tydelig oppmerksomhet slik at innholdet blir mer enn et rapporteringssystem. Ut fra dette kan en hevde at dekanen på

mange måter har troen på at dette verktøyet vil styrke deres virksomhet, samtidig er vedkommendes opptreden i tråd med hva sentralledelsen ønsker.

Funnene fra mine samtaler med dekanen og direktøren tyder på at GM ikke er et satsningsområde som appellerer til dem. Videre tyder funnene på at opplevelsen hos fakultetet er at de fremste satsningene og aktivitetene innenfor GM skjer på andre områder enn på fakultetene, dekanen poengterer:

«GM føler jeg ikke involverer fakultetene, (...) jeg opplever nok at det strategimessig er noe som skjer i A-blokka. Det er tidvis mye reiser på viserektor og rektor som ikke har berørt oss så veldig mye - og har selv ikke latt oss bli berørt».

Også direktøren deler oppfattelsen om at GM er mest relevant og gjeldende på universitetsnivå, og ikke nødvendigvis på fakultetsnivå. At dette satsningsområdet ikke appellerer til fakultetet, kan ha en viss sammenheng med at fakultetet, etter erkjennelse fra dekanen, ikke er gode eller aktive innenfor internasjonalisering. Siste del av sitatet illustrerer imidlertid at fakultetet selv ikke har latt seg involvere. Dette har videre sammenheng med at ikke alle emner og studieprogram ved dette fakultetet aktualiserer seg innenfor rammene av GM eller internasjonalisering. Økt fokus på internasjonalisering har også bidratt til noe motstand, dekanen poengterer:

«Jeg har vært litt for lydig på et vis, og har sagt at vi må satse mer på engelsk, også merker jeg at folk stritter, det er ikke meningsfylt hos oss sier de. Så jeg prøver jo å følge strategien, men så hører jeg 'hvorfor skal det stå noen å snakke på gebrokkent engelsk, når det kun er norske i salen?'».

Også dekanen ved dette fakultetet trekker frem at enkelte engasjerte innenfor SN-området ikke har hatt den riktige kompetansen, eller den nødvendige innsikten i organisasjonen for lykkes i arbeidet. Som nevnt har denne faktoren på mange måter bidratt til at arbeidet innenfor SN har blitt relativt krevende. Det er tydelig at de ulike dekanene på universitetet har merket dette. Videre trekker dekanen frem, på samme måte som fakultet A, at kompetansen fakultetet har hatt på visse områder ikke har blitt utnyttet godt nok, nettopp fordi prosjektdeltakere ikke har hatt tilstrekkelig innsikt i virksomheten deres. Konsekvensen av

dette er at det oppstår en avstand mellom linjeorganisasjonen og prosjektgruppene og deres overordnede styringsgrupper.

Opprettelsen av en ny organisatorisk linje, bestående av prosjektdeltakere og prosjektledere, i tillegg til den ordinære har skapt usikkerhet blant dekanene, først og fremst knyttet til manglende kompetanse, men også til hvordan kompetansen vil ivaretas etter at de eksterne trekkes ut av prosjektene etter endt strategiperiode. Dekanen poengterer:

«Det var bekymring i dekangruppa, om at det ble en dobbellinje, på noen områder så har du fått det – særlig på SN-området. De fungerer litt på siden av organisasjon, hvis de slutter hva skjer da? Tar organisasjonen over? Eller faller det? Jeg er litt redd for det siste».

Hensikten med etablering av en ny linje har, etter poengtering fra dekanene og sentralledelsen, vært å avlaste den ordinære linjeorganisasjonen slik at arbeidet med strategien ikke skulle være hemmende for den daglige driften. Imidlertid tyder det på at enkelte prosjektgrupper ikke har evnet å flette arbeidet med strategien i tilstrekkelig grad med den ordinære linjeorganisasjonen. Likevel må det poengteres at det er involvert interne ansatte i samtlige av styringsgrupper og deres tilhørende prosjekter, dette vil i noe grad bidra til at kompetansen holder seg i organisasjonen, også etter at de eksterne forlater prosjektene.

Direktøren viser til at vedkommende i begynnelsen var skeptisk til begrepet *samskaping*, men senere har sett at visjonen reflekterer UiA. Også dekanen har poengtert at de gjennom høringskommentarer uttrykte kritikk mot begrepet. Videre forteller dekanen at begrepet samskaping i dag brukes både retorisk, og i tilfeller hvor hensikten er å få tilhørighet overfor sentralledelsen. Dette illustrerer at fakultetet har en klar forståelse av hvordan de skal benytte strategien til å vinne gehør og anerkjennelse fra ledelsen sentralt. Dermed kan man poengtere at strategien fungerer som et redskap til å oppnå enhetens mål og prioriteringer. Samtidig vedgår begge informantene at begrepet samskaping nå har satt seg på fakultetet, og at visjonen gjenspeiler UiA på en treffende måte utad. I sammenheng med hvordan organisasjonen bør vise seg og opptre i det offentlige rom, påpeker dekanen: «Vi skulle ha vært tydeligere med i offentlige debatter, jeg synes vi blir veldig introvertert også i selve strategiarbeidet». Tydeligere profil utad, reflekterer ønsket om å få anerkjennelse og legitimitet overfor omgivelsene. Jeg vil samtidig påpeke at disse forholdene vil i større

omfang ble drøftet og gjort rede for opp mot det teoretiske rammeverket senere i avhandlingen.

Fakultet B har laget en egen fakultetsstrategi med utgangspunkt i universitetsstrategien. Satsningsområdene er operasjonalisert tydeligere ned på fakultetsnivå, og elementer som fakultetet anser som viktig har blitt fremhevet. I tillegg, som følge av at forskningselementet ikke har blitt vektlagt i universitetsstrategien, har dette fakultetet inkludert dette i sin egen strategi. At forskningselementet inkluderes og vektlegges på fakultets- og instituttnivå gjennom deres egne målformuleringer er et tegn på at enheten vil bevare og trekke frem interesser som er fundamentale for virksomheten deres. Dette illustrerer videre et tydelig poeng, der dette fakultetet og dens fagmiljøer markerer at forskningen burde ha blitt tydeligere utkrystallisert i strategien.

5.2.2 Instituttleder 3 og 4 ved fakultet B

Instituttleder 3 viser til at vedkommendes opplevelse av strategiarbeidet er at retorikken ble betraktelig tonet ned etter rektorvalget, sammenlignet med under valget. Som det har blitt redegjort for innledningsvis var rektorvalget nokså betent. Naturlig nok er kandidatene avhengig av å markere seg med utspill og politikk som bidrar til valgseier. Blant annet uttalte rektor 8. desember 2016 til NRK at alle UiAs 13.000 studenter skal ut i praksis (NRK, 8.12.16). Til tross for at uttalelsen kom lenge etter rektorvalget, har utspillet senere blitt kraftig moderert, dette som følge av at man har innsett at regionen ikke har den nødvendige kapasiteten til å ha 13.000 studenter i praksis. Det er konsensus blant instituttleder 3 og 4 om at strategien ikke er symbolsk. Ut fra intervjumaterialet mitt fra samtalene med instituttleder 4, må det også poengteres at informanten var gjennomgående positiv til strategien, også innenfor områder hvor til og med dekanen og fakultetsdirektøren har rettet kritikk mot. Dette er et tydelig tegn på at vedkommende er bevisst på informasjonen som presenteres. Dette kan også knyttes til litteraturen om *elite-informanter* (Aberbach & Rockman 2002).

Instituttleder 3 er videre tydelig på at strategien vil påvirke systemene og rutinene på undervisningssiden, hovedsakelig med kvalitetssystemet og andre satsninger under LUF-området. Vedkommende trekker frem at kvalitetssystemet er under implementering i alle deres studier. Innenfor forskningen poengterer vedkommende at forskerne i større grad har blitt oppfordret til å gjennomføre prosjekter på tvers av fagmiljøene.

Instituttleder 3 poengterer at strategien er noe styrende, men samtidig er begge instituttlederne på dette fakultetet tydelig på at strategien på ingen måte er dikterende eller forstyrrende. Det er enighet blant instituttlederne om at en strategi til en viss grad skal styre virksomheten, instituttleder 3 poengterer: «Jeg tror nok at en del vil kjenne på det nye kvalitetssystemet som forstyrrende innledningsvis, men forhåpentligvis ikke så mye annet enn at de velger å være med på det». Imidlertid må det vektlegges at strategiens innhold er institusjonelle endringer som er legitimert og har støtte hos både politiske myndigheter og andre offentlige instanser, deriblant NOKUT. Dette gjør at endringene som trer i kraft i organisasjonen er nødt til å reflektere de fastsatte målsetningene. Arbeidet med strategien er med andre ord ikke noe som kan bagatelliseres av de ansatte på universitetet.

Instituttleder 3 reflekterer over at GM har skapt entusiasme, ved at instituttet nå er nødt til å tenke annerledes. Det er mulig å se dette i sammenheng med hva dekanen poengterte, at fakultetet som helhet ikke er særlig 'gode' på internasjonalisering. Likevel informerer instituttleder 3 at om vedkommende har opprettet en egen fora på instituttet hvor satsningsområdet GM diskuteres og hvordan instituttet kan bli bedre på inn- og utveksling. Det er grunn til å anta at det hersker noe motstand mot dette på instituttet og fakultetet som helhet, grunnet deres fravær av fokus innenfor internasjonalisering. For forskere som hele tiden har rettet seg nasjonalt og ikke har hatt det internasjonale fokuset, fordi det ikke har vært relevant eller av annen årsak, vil muligens stille seg likegyldig overfor fokuset på internasjonalisering. Det kan også i verste fall bli noe forstyrrende for deres arbeid. Instituttleder 4 viser til at det er en høy andelen av studentene fra instituttet som reiser ut på utveksling. Imidlertid påpeker vedkommende at de ønsker flere innvekslingsstudenter, samt mer gjensidig lærerutveksling. De strukturelle endringene som foretas innenfor GM med blant annet opprustning av nettsidene, og forsøkene på å gjøre UiA mer synlig på engelske plattformer på nett, vil uten tvil kunne bidra til påvirke instituttets målsettinger innenfor innveksling og lærerutveksling.

Manglende kompetanse og innsikt hos prosjektledere i enkelte av de midlertidige prosjektgruppene knyttet til hvordan den daglige driften foregår på fakultetet er også noe som trekkes frem av en av instituttlederne fra fakultet B. Opprettelsen av en fristilt prosjektorganisasjon utenfor den ordinære linjeorganisasjonen har gjort at det er avstand mellom prosjektorganisasjonene og den ordinære driften, dette kommer til syne ved at instituttleder 3 poengterer følgende:

«Det som er utfordrende er implementeringen. Jeg har etterlyst gode verktøy. Disse prosjektlederne kan komme nærmere driften i instituttene, og hjelpe oss instituttledere som har daglig drift å ivareta, samtidig å få implementere en del av det tanke godset som vi har jobbet mye med».

Instituttleder 3 argumenterer videre for at satsningsområdet SN skaper engasjement på instituttet, og at dette området byr på muligheter for enheten. Vedkommende peker på at strategien blir benyttet strategisk opp mot ledelsen og samarbeidspartnere for å hente ressurser og for å få gjennomslag på ulike prosjekter:

«Jeg tror det er lett og fristende å bruke begrepet, det er i tiden og riktig. Eksempelvis, som instituttleder handler det å skaffe ressurser og samarbeidspartnere, og da spesielt internt er det ikke feil å tenke at nå skal vi gjøre ting sammen, for da er det lettere å få tilslag. Spillet man spillet er det enklere å få gjennomslag for prosjekter».

Dette er et tydelig eksempel på at strategien blir utnyttet og benyttet som verktøy for å styrke instituttet og dens posisjon. Ved å bruke begrepet *samskaping* utnytter instituttlederen samtidig strategiens legitimitet til å gå i dialog med andre interessenter, instituttleder 3 poengterer: «Ordet samskaping gjør at man oftere tillater seg å gå i dialog med eksterne aktører, med en god samvittighet».

Et annet moment som reflekterer instituttleder 3 sin pragmatiske holdning til strategien, er det faktum at vedkommende, naturlig nok, er bevisst på at strategien kan utløse midler fra både fakultetets- og sentralnivå, dersom man innretter prosjektene sine etter strategiens kriterier og satsningsområder. For instituttleder 4 sin del er vedkommende opptatt av kompetanseheving og sikring av at nyttig kompetanse ikke går tapt som følge av at store deler av personalet må byttes ut innen en fem års periode. Instituttleder 4 vektlegger at vedkommende da innenfor rammene av strategien, forsøker å verne om disse interessene. Alle fakultetene har strategiske midler og dersom ideene faller under fakultetsstrategien, og dette i tillegg gjenspeiler universitetsstrategien, vil en få tilslag for sine prosjekter. Dette må i tillegg nyanseres ved at det i store trekk er snakk om begrensede midler. På spørsmål om fakultetet eller instituttene kunne ha forvaltet midlene som holdes igjen, og som har blitt benyttet på prosjektgruppene svarer instituttleder 3:

«Det måtte være innenfor forskningen, forskerne er gode til å kaste seg rundt og komme med nye problemstillinger, ideen er der, prosjektene er der, men det er ikke alltid at det er finansiert. Så det er klart at hvis man kunne ha dratt noe av det i forskningen så kunne man ha fått ut mer, men i den daglige driften, så hadde ikke en hel haug med penger vært løsningen»

Sitatet ovenfor må ses i sammenheng med informantens videre refleksjoner: «Når du har en daglig drift å ivareta, så skal det mye til å sette i gang store ekstra tiltak, for man har ikke ledig arbeidskapasitet. De aller fleste er fullbooket». Med andre ord erfarer dette instituttet også trykk på kapasiteten. Ut fra funnene å tolke er ikke økte midler løsningen på å få utrettet mer innenfor rammene av strategien. Instituttene har behov for kapasitetsløft, og sterkere bemanning. Her igjen kan man argumentere for at prosjektdeltakerne i de midlertidige prosjektene kunne ha avlastet linjeorganisasjonen i ytterligere grad i arbeidet med strategien. Instituttleder 4 poengterer at deltakelsen og involveringen også ble for omfattende: «Det har vært en veldig stor prosess, og den prosessen ble nok voldsom for mange». Samtidig stiller vedkommende seg svært positiv til inkluderingen, og viser til at dette ikke har vært tilfellet ved tidligere strategier. Instituttleder 4 forteller også at strategien har bidratt til mer arbeid og administrasjon, imidlertid vektlegger vedkommende at strategien også har lagt klare rammer og retninger for hvordan instituttet skal arbeide videre, og viser til at strategien brukes som et ryddingsverktøy:

«Det å ha en tydelig strategi, så letter det på strukturen på arbeidet, for da har vi sagt at disse oppgavene prioriteres nå, og disse prioriteres neste år. Så du kan bruke strategien som et ryddingsverktøy, og det har vi valg å gjøre. Det er verre hvis du ikke har noe strategi, for da har du ingen retning på det du skal gjøre. Svarene blir veldig vilkårlig hvis noen spør hvorfor er det akkurat det du driver med».

Dette er et meget interessant poeng, og ut fra intervjuene å bedømme så tydeliggjør dette at instituttleder 4 har et bevisst forhold til strategi som et lederverktøy. Samtidig så må det ses i sammenheng med resonnetet mitt tidligere, hvor jeg poengterer at instituttleder 4 gjennomgående er positiv, selv på områder hvor dekanen og fakultetsdirektøren for fakultet B har rettet kritikk mot. Det eneste instituttleder 4 under intervjuet anser som kritikkverdige eller

problematisk er at strategien følger rektoratet, altså at det nedsettes en ny retning for organisasjonen når et nytt rektorat blir valgt.

Instituttleder 3 viser til at universitetsstrategien gjenspeiler fakultetsstrategien, og at fakultetsstrategien videre har blitt operasjonalisert ned på instituttnivå. Instituttleder 4 påpeker at instituttet har laget en konkret plan ut fra fakultetets strategi. På instituttnivå så har instituttleder selv, og primært to andre administrativt ansatte vært involvert i utforming av instituttets strategi. Instituttleder 4 poengterer videre at vedkommende har i arbeidet med strategien og strategidokumenter på instituttnivå hentet inspirasjon og brukt erfaringene sine fra en offentlig organisasjon som vedkommende har jobbet ved tidligere.

5.2.3 Oppsummering av fakultet B sitt arbeid med strategien

I delkapitlet ovenfor har jeg redegjort og analysert strategiarbeidet til fakultet B, med utgangspunkt i funnene fra intervjuene mine foretatt med dekanen, fakultetsdirektøren samt to instituttledere. Informantene opplyser om at strategien er tema i deres i ulike faglige samlinger. Videre tyder funnene mine på at dette fakultetet har forbedringspotensial innenfor områdene GM og internasjonalisering. Det er tatt tak innenfor dette området, blant annet ved at instituttleder 3 har opprettet et fora på instituttet hvor saker som angår internasjonalisering drøftes, likeså har instituttleder 4 ambisjoner om å styrke sitt internasjonale arbeid. Den deskriptive analysen jeg har foretatt illustrerer tydelig at dette fakultetet har styrking og ivaretagelse av kompetanse, i tillegg til bemanning som sine viktigste prioriteringer, dette som følge av at personalsammensetningen på fakultetet vil endre seg i løpet av de kommende årene. Det er også tydelig at informantene fra dette fakultetet er bevisst på gevinstene en kan oppnå som følge av at en innretter seg etter strategiens satsninger. Samtlige av informantene ved dette fakultetet har poengtert at strategien brukes for å oppnå legitimitet og støtte i arbeidet med å fremme fakultetets/instituttets interesser. Samhandlingen med styrings- og prosjektgruppene har også vært en utfordring ved dette fakultetet.

5.3 Fakultetene under et komparativt perspektiv

I dette delkapitlet vendes oppmerksomheten mot den komparative analysen av fakultetene – hvilke likheter og ulikheter kan man finne i de to valgte fakultetenes arbeid med strategien og dens visjon, Samskaping av kunnskap? Som nevnt i metodekapitlet er bakgrunnen for valget av fakultet A og fakultet B gjort som følge av antakelsen om at fakultetene er faglig ulike med henhold til disipliner og profesjoner, og nettopp derfor har institusjonene hatt ulike ståsteder i

forhold til strategien. Jeg viser samtidig til presiseringen som ble foretatt under metodekapitlet: faglig ulikhet har *kun* styrt valget av fakulteter/case. Avhandlingens intensjon er imidlertid ikke å analysere funnene fra datainnsamlingen opp mot fagområdene naturvitenskap eller humaniora. Jeg vil samtidig forsøke å unngå gjentakende refleksjoner som har blitt gjort rede for tidligere i dette kapitlet, og foretar derfor den komparative sammenligningen så konkret og konsist som mulig. Sammenligningen vil blant annet bli foretatt opp mot de tre ulike satsningsområdene.

Slik analysen har illustrert eksisterer det både enkelte likheter, men også store ulikheter i hvordan fakultetene har arbeidet med strategien, både på fakultetsnivå, men også på instituttnivå. Funnene og analysen foretatt ovenfor indikerer at forskjellene mellom fakultetene kan være strukturelle, men samtidig er det tydelig at ledernes sosiale bakgrunn har en stor betydning for hvordan instituttene har arbeidet med strategien. Det som imidlertid er tydelig, er at det eksisterer en forskjell på synet og arbeidet med strategien på institutt- og fakultetsnivå. Dette er en observasjon som har utkrystallisert seg følge av at dekanene og direktørene ved begge fakulteter i større grad har uttrykt seg positive til strategien. I visse tilfeller har enkelte utspill fra informanter på fakultetsnivå vært overfladisk positive, med lite refleksjon eller nyanse. På instituttnivå har samtlige av instituttlederne poengtert at strategien i liten grad bidrar til at virksomheten arbeider annerledes. Likevel har instituttlederne i større grad blitt bevisste på hva slags muligheter strategien gir, samtidig som begrepet og visjonen Samskaping av kunnskap benyttes retorisk, og mer strategisk overfor aktører både på universitetet, men også i omgivelsene.

Videre viser også analysen og funnene at iverksettelsen av f. eks. kvalitetssystemet og tiltakene rundt studieprogramledelse har hatt virkninger, og vil ha ytterligere betydning, på både praksis og rutiner ved instituttene på begge fakultetene. Arbeidet oppfattes av enkelte som byråkratiserende, men som poengtert tidligere er disse endringene nokså legitime med tanke på økte krav til studieprogrammernes kvalitet fra både politiske myndigheter og NOKUT. Det er samtidig nødvendig å presisere at samtlige av informantene har stilt spørsmål ved, og til en viss grad uttrykt kritikk mot at forskningsfeltet ikke har fått den nødvendige tyngden. Mens fakultet A både på institutt- og fakultetsnivå har vist til at forskningen burde ha fått større plass, har imidlertid fakultet B inkludert forskningen i sine planer og strategier på institutt- og fakultetsnivå. Riktignok ligger forskningsfokuset som en bunnplanke innen samtlige av satsningsområdene, men til tross for dette har universitetet vært nødt til å

formulere en egen FoU-plan som følge av bemerkningene både fra fakultetene, men også fra universitetsstyret.

Internasjonalisering anses som langt viktigere hos fakultet A og dette har to virkninger knyttet til strategien. På den ene siden er fakultetet i større grad positiv til initiativene fra satsningsområdet GM. På en annen side, som følge av at de allerede anser seg selv som kapable og ressurssterke innenfor internasjonalisering, har instituttleder 2 ved dette fakultetet uttrykt at fokus på internasjonalisering virker overfladisk. Dette fordi et internasjonalt fokus allerede er et helt elementært og grunnleggende element i deres virksomhet. Hos institutt 1 ved fakultet A, har det internasjonale fokuset vært fraværende, og dette er noe instituttleder 1 har sagt vedkommende har tatt tak i. Ved fakultet B, har instituttleder 3 opprettet et internt fora eller møtepunkt hvor forhold knyttet til GM og internasjonalisering har blitt drøftet. Som poengtert tidligere erkjenner fakultet B at de har mulighet til å prestere bedre innenfor internasjonalisering, og dette reflekteres av blant annet instituttleder 3 hvor vedkommende ønsker å heve sitt internasjonale arbeid. Instituttleder 4 ved fakultet B har også ambisjoner om å få flere internasjonale innvekslingsstudenter, samt styrke den gjensidige lærerutvekslingen med andre institusjoner.

Det må også legges til at begge instituttlederne på fakultet A i tydeligere grad uttrykte kritikk og reflekterte over strategiens mangler, sammenlignet med instituttlederne på fakultet B. Dette er spesielt interessant, tatt i betraktning at fakultet A har hatt et større engasjement og deltakelse innenfor de ulike satsningsområdene i strategien. Imidlertid kan det antas at nettopp engasjementet og deltakelsen har bidratt til at dette fakultet i større grad evner å problematisere strategiarbeidet, enn fakultet B. Kritikken ved begge fakultetene har vært todelt. For det første, fakultetene har fått bevilget relativt med midler som kan benyttes til tiltak og gjennomføring av strategiske tiltak innenfor satsningsområdene. Imidlertid etterspør en rekke av instituttlederne tilgjengelig kapasitet. Det er styrket kapasitet på sentralnivå for arbeid med strategien, men ikke nødvendigvis på fakultetene og instituttene. En konsekvens av dette er at strategien holdes med armlengdes avstand unna fakultetene. Samtlige av instituttene uttrykker at de ikke har kapasitet til å gjøre mer enn det minimum som kreves av dem i forbindelse med strategiarbeidet. I sammenheng med dette forteller en av dekanene: «(...) det blir for mye, vi klarer ikke å gape opp mer. Vi kan følge med på det som blir satt i verk der, og følge opp det, men vi har ikke kapasitet til å gjøre noe i tillegg». Som følge av at sentralledelsen og styrings- og prosjektgruppene ikke har evnet å avlaste linjeorganisasjonen i

tilstrekkelig grad, har dette resultert i at samtlige av instituttene ved begge fakulteter har begrenset sitt strategiske engasjement for å rette fokuset mot den daglige driften.

For det andre retter kritikken fra fakultetene seg primært mot bruken av deltakere i de ulike prosjektgruppene med lite kjennskap og innsikt innen universitetssektoren og UiA.

Hovedsakelig er denne kritikken rettet mot SN-gruppene, hvor driften av gruppene ikke har levd opp til ambisjonene og forventningene man hadde før prosjektstart. Det har også vært utskiftninger av prosjektdeltakere underveis, og naturlig nok har dette påvirket arbeidet. En av dekanene poengterer:

«Vi hadde nok kanskje trengt en annen type kompetanse til å drive prosjekter. Per i dag har vi gjort noen grep, vi har slått sammen disse [SN] prosjektene, og engasjert folk til å få det på beina igjen».

Fakultetene og deres tilhørende institutter har både likheter og ulikheter i deres syn og arbeid opp mot Strategi 2016-2020 Samskaping av kunnskap. Grunnet avhandlingens eksplorerende design er det meget vanskelig å knesette tydelig variasjoner i måten fakultetene har arbeidet med strategien. Likevel har jeg i dette delkapitlet forsøkt å illustrere noen av likhetene og ulikhetene til fakultetene. Jeg vil samtidig, på bakgrunn av analysen og drøftelsen foretatt så langt, argumentere for at det ikke eksisterer noen radikale forskjeller i måten fakultetene arbeider på. Som nevnt innledningsvis har valget av fakulteter/case vært styrt av at de er faglig ulike. Et interessant poeng er at funnene mine indikerer at ulikhetene *mellom* fakultetene på et vis er nokså beskjedne i forhold til ulikhetene *innad* i hvert fakultet. Her det meget viktig å ta forbehold om at dette kan skyldes utvalget mitt. Nedenfor forsøker jeg å manifestere noen av fakultet A og B sine likheter og ulikheter som har vært observerbare ut fra intervjuene jeg har foretatt, samt på bakgrunn av tilgjengelige dokumenter.

Tabell 2 - Beskrivelse av fakultet A og B sine strategiarbeid

| | Fakultet A | Fakultet B |
|--|---|---|
| Påvirkning på strategidokumentet før strategien ble vedtatt | Omfattende deltakelse fra fakultetet før strategien ble vedtatt. | Deltakelsen har i første rekke vært begrenset til dekanen og direktøren. |
| Strategiens nærhet til kjernevirksomheten | Enkelte områder, blant annet kvalitetssystemet under LUF vil påvirke driften. Fakultetsdirektøren tydelig på at strategien påvirker kjernevirksomheten, mens instituttlederne uttrykker at det stort sett er 'business as usual'. | Ikke alt innenfor strategien appellerer til fakultetet i like stor grad, deriblant GM. Imidlertid tyder funnene på at dette er et område fakultetet ønsker å forbedre seg på. Begge instituttlederne som er intervjuet har et bevisst forhold til strategiarbeid. |
| Motstand mot strategien | Sterkere motstand mot strategien på instituttnivå enn på fakultetsnivå. Dekanen kritisk til involvering av deltakere med feil kompetanse i enkelte av prosjektgruppene. | Dekanen og direktøren kritisk til avstanden mellom prosjektgruppene og linjeorganisasjonen. Instituttene utnytter strategiens muligheter fremfor å sette seg på bakbeina. |
| Strategiens påvirkning på kapasiteten | Strategien belaster kapasiteten, spesielt på instituttnivå. Dette bidrar at engasjementet har svekket seg. | Instituttene tydelig på at det ikke er nok kapasitet til å initiere og sette i verk egne strategiske tiltak. |
| Forskningens plass i strategien. | Har blitt gitt uttrykk for på både institutt- og fakultetsnivå at forskningen har blitt underprioritert. | Ønsker mer fokus på forskning. Har på eget initiativ inkludert forskningselementet i sine strategiske planer. |

5.4 UiAs strategiarbeid – hvordan har det gått så langt?

Jeg vil i denne delen drøfte strategiarbeidet på bakgrunn av det som har blitt presentert så langt. Ambisjonen med dette er å se strategiarbeidet i et mer overordnet perspektiv. Samtidig vil jeg i denne delen trekke funnene fra intervjuene med sentralledelsen, dette for å foreta kryssreferanser og styrke oppgavens validitet. Dette legger også til grunn et fundament som forklarer beslutningene som har blitt foretatt på toppen av hierarkiet. Redegjørelsen og analysene foretatt så langt illustrerer at instituttlederne generelt har mindre nærhet og tilknytning til strategien, sammenlignet med fakultetsledelsen. Videre ser man at fakultetsledelsen har mer nærhet og forståelse for strategien sammenlignet med instituttlederne, men samtidig mindre tilknytning sammenlignet med sentralledelsen.

Spesielt viktig og relevant er det å ha den organisatoriske konteksten til UiA i mente når man diskuterer strategiarbeidet. Organisasjonen var preget av økt splittelse og uro som følge av rektorvalget og diskusjonene rundt sammenslåing med Høgskolen i Telemark, og organisasjonen hadde behov for å samles igjen under et felles banner. Dette reflekteres i stor grad av en av mine informanter fra sentralledelsen: «Det hadde vært et rektorvalg med mye turbulens, det hadde også vært en periode med turbulens i organisasjonen som følge av diskusjoner og prosess med mulig sammenslåing med det som den gangen var Høgskolen i Telemark». Noe lignende har også en av dekanene uttalt: «Men det beskrives som at den Telemarkprosessen ikke var noe som gjorde at vi kom sammen, og det skapte stor splittelse i organisasjonen. Så man har vært opptatt av samskaping av den grunn». Ut fra dette kan man påpeke organisasjonen hadde et behov for en visjon og strategi, hvor samskaping og samhandling var fokuset. Videre har sentralledelsen samtidig vært bevisste på utfordringene en kan erfare når en arbeider med strategier i universiteter:

«Det å jobbe i høyere utdanning er veldig mangslungent, fordi vi har organisasjoner som delvis har en hierarkisk struktur, det er jo delvis en nettverksstruktur, det er delvis en matriseorganisering. Det er møtepunkt mellom veldig mange ideelle organisasjonsformer, det er veldig komplekst»

Som følge av denne bevisstheten kan det argumenteres for at sentralledelsen har tatt høyde for en rekke komplikasjoner som kunne ha oppstått. Dette gjenspeiles blant annet i deres omfattende forsøk på å inkludere og involvere fagmiljøene. Likevel er det i academia en utstrakt grad av autonomi, og muligheten til å lede eget arbeid og prioriteringer verdsettes høyt. En instituttleder påpeker:

«Det er en del på universitetsmiljøene som har en inngrodd motvilje mot strategier uansett hvordan det ser ut, og vil bevare fagmiljøenes autonomi, om ikke for enhver pris hvert fall så langt det er mulig».

En sterkere forankring i organisasjonen gir strategien et bedre utgangspunkt for å lykkes. En av informantene fra sentralt poengterer:

«Når vi skulle jobbe med den kulturen måtte vi være veldig oppmerksomme på at det egentlig farearbeidet egentlig skjer jo i rundt i avdelingene, fagmiljøene og fellesadministrasjonene, og det vi egentlig kan fasilitere som ledelse, det er noen overordnede prosesser (...), så bør vi jobbe på en så måte at vi får flest mulig grupper i tale, flest mulig grupper aktive, høre hva er det egentlig salgs organisasjon og universitetet de ulike ansatte vil ha. Vi kan ikke designe det, styret kan ikke vedta det – det er ikke sånn det er. Vi designet det med så stor medvirkning og medbestemmelse som vi overhode klarte å få til, og så mye av en blanding av top down, og bottom up som vi klarte å få til».

Ved siden av økt involvering og deltakelse har ledelsen også benyttet andre verktøy for å legge til rette for et bedre strategiarbeid. Noe som blant annet er nytt med denne strategien er at man har styrings- og strategiprojekter som skal støtte opp under satsningsområdene, mens det tidligere mer eller mindre kun har vært et strategidokument uten konkrete støttefunksjoner for å realisere arbeidet. Som nevnt tidligere har ambisjonene med de ulike styrings- og prosjektgruppene vært å avlaste linjeorganisasjonen. Imidlertid er det tydelig at det eksisterer avstand mellom linjeorganisasjonen og prosjektgruppene. Analysen har krystallisert at fakultetene, herunder deres institutter har distansert seg fra strategiarbeidet etter utformingsfasen, som følge av økt belastning på kapasiteten. Dermed har ikke styrings- og prosjektgruppene evnet å avlaste og fasilitere i tilstrekkelig grad for linjeorganisasjonen, slik man har ønsket. Det har videre av sentralledelsen blitt uttalt under intervjuene at UiA har hatt et behov for å utvikle prosjektkompetanse, og derfor har man tatt i bruk denne prosjektorganiseringen, blant annet under satsningsområdet SN. Utfordringen har dermed blitt å harmonere prosjektgruppene med linjeorganisasjonen, noe som har vist seg å være svært utfordrende. Som det ble gjort rede for tidligere i avhandlingen, har enkelte dekaner uttrykt bekymring for at prosjektgruppene opererer på utsiden av organisasjonen. En annen konsekvens er naturlig nok at nyttig prosjektkompetanse går tapt når enkelte eksterne deltakere forlater prosjektene etter at prosjektene er avsluttet, dette til tross for at det også er involvert interne ansatte i disse prosjektgruppene.

Når forskjellige prosjektdeltakere med ulike bakgrunn har forsøkt å tolke begrepet samskaping har det resultert i ulik forståelse og prioriteringer. Dette har også vært en sentral rot i enkelte av utfordringene man har stått overfor i arbeidet med blant annet SN. En av dekanene forteller:

«Samskaping er jo et perspektiv på kunnskapsutvikling og kunnskapsgenerering, for de som ikke har den faglige bakgrunnen så tror jeg begrepet har betydd at man bare samarbeider med noen utenfor – og det veldig forskjellige forståelser».

Funnene mine tyder på at sentralledelsen er bevisste og innforståtte med utfordringene som har oppstått i deler av organisasjonen som følge av involveringen av prosjektdeltakere med en annen kompetanse enn det organisasjonen har hatt behov for. En av informantene fra ledelsen sentralt reflekterer:

«(...) Også er det forskjell på prosjektlederne, for noen av de har vært veldig flinke til å skjønne at dette er ikke første gang de [*fakultetene*] gjør dette, ‘noen har gjort noe på dette før, jeg må rundt i organisasjonen, jeg må respektere den kompetansen som ligger der’ [*sic*], mens andre har kommet inn og trodd at det var deres jobb å finne kruttet på nytt.

Sitatet ovenfor er meget supplerende overfor bidragene instituttene og fakultetet har presentert under intervjuene. En kan ut fra dette argumentere for at eventuelle misnøyer og kritikk fra instituttene har gjennom organisasjonshierarkiet blitt kanalisert opp til ledelsen. Jeg skal være forsiktig med å konkludere om bruken av prosjektgrupper har vært mislykket eller vellykket, likevel er det enkelte utspill som indikerer at ledelsen sentralt har gjort seg opp en mening. En av informantene fra sentralledelsen redegjør:

«Det er helt åpenbart at de som har kommet internt har kunnet begynne å jobbe mye fortere, for de kan organisasjonen. Og ideelt sett burde alle ha kommet internt fra organisasjonen, det hadde nok vært en kjempe fordel».

I mine samtaler med instituttlederne er det åpenbart at de som individer sitter med to hatter, på den ene siden er de ledere med ansvar for styring av organisatoriske enheter, men samtidig også ansatte med bakgrunn i ulike kulturer bestående av ulike kjerneverdier. Som ledere har de et ansvar for å sette strategien ut i live, og må gjøre dette etter instruksjoner fra toppen av hierarkiet. Som individer tilhørende et kollegium, ligger det samtidig i deres rolle å forvalte og fremme instituttets interesser på en så forsvarlig og tilfredsstillende måte. Tatt i betraktning at ulike institutter har ulike interesser, vil man erfare ulik fremtreden med anvendelse av forskjellige tiltak som best støtter opp under ens egen virksomhet. I

sammenheng med dette har sentralledelsen tillatt at strategien kan tilpasses lokalt slik at innholdet blir mer anvendbart i hver virksomhet. En av informantene fra sentralledelsen redegjør:

«Det som er viktig for meg, er at de dokumentene eller de strategiene vi utarbeider skal vi bruke til noe, vi skal ikke lage de fordi departementet eller universitetsstyret vil ha det, men fordi fakultetene skal bruke det til noe. Derfor vil du se at de ulike planene til fakultetene er veldig forskjellige. Styret hadde nok ønsket seg samme mal».

Et konkret eksempel er som nevnt fakultet B hvor fakultetet hadde supplert innholdet i strategien med forskningselementer og andre operasjonaliseringer som de anså som nødvendige for deres satsninger og prioriteringer. Muligheten for lokal tilpasning kan ses på som et godt grep for å forhindre at strategidokumentet ikke anvendes eller brukes som følge av at innholdet ikke lar seg harmonere med fakultetenes og instituttens kjernevirksomhet. Dette bidrar i tillegg til at en skaper økt engasjement rundt innholdet. Samtidig vil en naturlig konsekvens være at en sitter igjen med ulike sluttprodukter etter endt strategiperiode, med henvisning til myteperspektivet og teoriene om lokal tilpasning (Christensen, et al., 2013; Røvik, 2014). Et annet interessant moment knyttet til sitatet ovenfor er det faktum at sitatet på mange måter reflekterer og gir uttrykk for alle de tre teoretiske perspektivene. Informanten viser til at strategien ikke nødvendigvis er ment for departementet eller universitetsstyret, til tross for at mye tyder på at det er et redskap ment for å blidgjøre politiske myndigheter (myteperspektivet). Samtidig poengterer vedkommende at dokumentet skal brukes av fakultetene i deres daglige virke (instrumentelle perspektivet). Til slutt presiseres det at utformingen har resultert i forskjellige løsninger, dette som følge av at fakultetene har ulike kulturer, normer, rutiner og praksis (kulturelle perspektivet). Avhandlingens funn vil i det neste kapitlet bli drøftet og analysert i ytterligere grad opp mot det teoretiske rammeverket.

Det er naturlig å argumentere for at midlene knyttet til prosjektorganiseringen kunne ha blitt anvendt på konkrete satsninger utfra instituttens vurderinger og prioriteringer. I sammenheng med dette poengterer informanten fra sentralledelsen:

«Tanken var at når vi vedtar en strategi med såpass tydelige mål, så må vi sørge for at det gjøres noen koordineringer så vi ikke bare slipper løs seks fakulteter – vær så god her er strategien, oppfyll den».

Det har altså vært en avvenning mellom bidrag til innhold der forskningen og andre aktiviteter utvikles lokalt, og overordnet koordinering i prosjektene slik at en noe lik implementering og utøvelse som samsvarer med ledelsens ambisjoner og målsettinger finner sted. Dette er et helt essensielt supplement til argumentene og drøftelsen foretatt i forrige avsnitt – til tross for at fakultetene har fått muligheten til å foreta lokale tilpasninger, har et av de sentrale formålene med styrings- og prosjektgruppene vært å bidra til koordinering og lik implementering. Dette er videre svært forenlig med det instrumentelle perspektivet (Bess & Dee, 2007). Et meget nødvendig poeng i denne sammenheng er også at strategien, som et redskap for koordinering og samhandling, har vært hensiktsmessig for de fakultetene som har sine virksomheter i flere byer. Spesielt utsatt for unødvendig differensiering vil nettopp disse fakultetene være, ettersom de er fysisk lokalisert fra hverandre. Strategien virker dermed som et tydelig arbeidsredskap som gir retning for begge campusene.

En annen interessant observasjon er at begrepet samskaping brukes, sammenlignet med tidligere, i utstrakt grad av andre organisasjoner i omgivelsene til UiA. Det er tydelig at dette er som følge av strategien. For øvrig samsvarer den økte bruken av begrepet godt med teoriene under myteperspektivet, hvor det poengteres at motebegreper og andre rasjonaliserte myter tuftet på vitenskapelige metoder smitter over til andre organisasjoner (Meyer & Rowan, 1977, s. 342). For de ulike organisasjonene er dette et forsøk på å forbli relevante aktører som tar til nytte av trender og anerkjente normer, herunder konseptet samskaping. Blant annet har Kristiansand kommune anvendt begrepet samskaping i kommuneplanens samfunnsdel fra 2017 til 2030 (Kristiansand mot 2030, 20.09.17). I samtale med informantene opplyses det også om at deres samarbeidspartnere på institutt- og fakultetsnivå, anvender begrepet langt hyppigere nå enn tidligere:

«(...) vi oppdager det underveis, ler litt av det, og bruker det i ulike sammenhenger. Jeg tror at ordet samskaping er brukt ufattelig mye mer enn tidligere, og som fører til 'Ja, men vi skal jo samskape' [*sic*], også kommer det et lite smil rundt munnen, også begynner man å snakke».

Det er tydelig at strategien på enkelte områder og tilfeller møter på motstand, enten fordi den ikke gjør seg relevant i den konkrete undervisningen som tilbys ved et spesifikt studieprogram, eller fordi de ansatte ikke ser verdien av de ulike strategiske tiltakene. Om

ikke motstand, så stiller, ifølge informantene, svært mange seg nokså likegyldige til innholdet og fokuserer heller på sine kjerneoppgaver. Dette kan henge sammen med organisatorisk trøtthet overfor strategiarbeid som følge av at moter og trender hele tiden forsøkes implementert (Røvik, 2014). Samtlige av instituttlederne jeg har intervjuet vil nemlig koble endringer som skjer i deres virksomheter til strategien konkret. De stiller spørsmål ved om dette skyldes samfunnsmessige endringer, eller om det faktisk er et resultat av strategien. En instituttleder reflekterer: «(...) men vi beveger oss lengre i den retningen enn det vi har gjort tidligere, blir det en konsekvens av strategien, eller om tiden var moden for å gjøre det? Det er sikkert en god kombinasjon». Imidlertid er dette synet uttalt noe annerledes fra fakultetsledelsen, der det poengteres at endringene muligens ville ha kommet uansett, men som følge av at strategien har fokusert på de ulike områdene har prosessen blitt fremskyndt. Denne holdningen kan riktig nok knyttes til at fakultetsledelsen er noe høyere i organisasjonshierarkiet, og dermed ønsker å kreditere strategien i større grad enn instituttlederne. Tatt f. eks. studentpraksis i betraktning var dette allerede en økende trend i akademia. Likevel, som følge av at strategien og sentralledelsen har fokusert på studentpraksis, er det tydelig at det nå er en rekke fakulteter og studieprogram som tilbyr denne muligheten. Samtidig vil jeg understreke at det er vanskelig å stadfeste om endringer skyldes interne eller eksterne variabler. Effektene man opplever kan ikke isolert tilskrives strategien alene. Det er viktig å bemerke at både omgivelsene, kulturen, allerede pågående prosjekter og andre utviklinger har hatt påvirkning på UiAs virksomheter i løpet av strategiperioden.

6. Avhandlingens funn sett i lys av de teoretiske perspektivene

I dette kapitlet vil resultatene og informasjonen fra intervjuene med de ulike institutt- og fakultetslederne, samt sentralledelsen bli presentert og analysert opp mot avhandlingens teoretiske perspektiver. Jeg vil imidlertid poengtere at det vil bli lagt fokus på å skjelne mellom funn ut fra intervjumaterialet og hva som er mine tolkninger. En viktig del av denne avhandlingen er å se hvorvidt fakultetenes arbeid med strategien frem til utformingen av det endelige strategidokumentet, og deres arbeid og forståelse for strategien frem til i dag kan bli forklart ut fra de teoretiske perspektivene. Her må det i tillegg gjøres en viktig bemerkning knyttet til analysen som vil bli foretatt i dette kapitlet. Arbeidet med strategien har funnet sted på flere organisatoriske nivåer, deriblant institutt- og fakultetsnivå, men også på sentralnivå. For å forstå sammenhengen mellom dataene og teorien er analysen nødt til å bli foretatt på flere nivåer. Instituttledere er f. eks. både ledere av sine enheter, og har samtidig en ledelse over seg på fakultetsnivå, og fakultetsledelsen har også sine ledere på sentralnivå. Analysen vil på bakgrunn av teoriene bli foretatt med utgangspunkt i hvilket nivå og hvilken rolle de ulike informantene befinner seg i.

Dette kapitlet er strukturert etter de tre teoretiske perspektivene, med mål om å unngå unødvendige gjentakelser. Jeg vil innenfor hvert perspektiv analysere instituttene og fakultetenes arbeid og forståelse av strategien. Analyse av dataene samlet fra sentraladministrasjonen vil også bli analysert innenfor hvert teoretisk perspektiv. Dette som en form for kryssreferanse, men også for å trekke sammenhenger og slutninger på tvers av organisatoriske nivåer, noe som vil styrke analysens holdbarhet.

6.1 Strategiarbeidet ut fra det instrumentelle perspektivet

I teorikapitlet presenterte jeg det instrumentelle perspektivet, etterfulgt av en rekke antakelser en kan forvente ut fra dette perspektivet, og hvordan strategiarbeid kan bli forstått gjennom det instrumentelle perspektivet. Nedenfor følger analysen av instituttene ved fakultet A og B, deretter vil det bli foretatt en analyse av fakultetene ut fra det instrumentelle perspektivet, og endelig vil en analyse av administrasjonen på sentralnivå bli foretatt. Jeg presiserer her igjen at institutt 1 og 2 tilhører fakultet A, mens institutt 3 og 4 er tilknyttet fakultet B.

6.1.1 Instituttene arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet

Informantene mine fra instituttene har vært instituttledere. Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet sitter, formelt sett, instituttlederne på toppen av institutthierarkiet. Til tross for at de tilhører samme fakultet, har instituttene ulike forståelser av strategien. Etter intervjuene å bedømme, skyldes dette blant annet graden av motstand innad i enhetene for strategien.

Institutt 1 har et program som de ønsker å ivareta, slik at det ikke faller som offer for universitetsledelsens satsning på et lignende prosjekt på sentralnivå. De ønsker at dette programmet skal være et forbilde for arbeidet som gjøres sentralt, eller at arbeidet sentralt skal flettes bedre inn i deres program. Instituttleder 1 er også bekymret for at kompetansen som er opparbeidet hos instituttets program skal falle vekk, som følge av at kunnskapen ligger hos enkelte ansatte som holder på å gå av med pensjon eller slutte. Dette forholdet kan forklares ut fra et instrumentelt perspektiv. Ved å bruke strategien til å redde eller verne om eget program manifesterer det elementer av langsiktig planlegging i arbeidet til instituttlederen. Denne måten å arbeide på kan forklares ut fra Scott (1987) ved at instituttleder på en langsiktig måte forsøker å støtte opp og forme strukturene på instituttet.

Noe både instituttleder 1 og 2 er bevisste på er det faktum at strategien kan gi midler og ressurser til enhetene. Begge instituttlederne viser til at strategien som er et formelt verktøy, kan benyttes til å oppnå prioriterte ønsker. Instituttleder 1 poengterer:

«Så jeg tenker vel at en strategi utløser noen midler da, siden det ligger noen prioriteringer i det. Og da handler det å være litt lur for hvordan du vinkler dine interesser inn mot en strategi. Fordi en strategi er såpass åpen som den er, så kan åpne et mulighetsvindu. Sånn som for min del som har vært opptatt av internasjonalisering, så er jo denne strategien en gave, for nå kan jeg bruke dette som et argument, «vi må ha kurs på engelsk, vi må gjøre nye ting her».

Dette er et tydelig eksempel på at strategien brukes av instituttlederne som et redskap og verktøy for å fremme egne interesser. Instituttleder 2 ved fakultetet er også tydelig på at strategien har gitt enheten muligheter, blant annet i form av midler hvor instituttet har hentet inn et seksiffiger beløp for etableringen av et partnerprogram. Også denne instituttlederen anser generelt sett strategier som et redskap ment til å fremme aktiviteter i et langsiktig

perspektiv, både for universitetet og institutt. Instituttleder 2 er også tydelig på at vedkommende har tillit til rektor, visjonen og strategien i seg selv. Instituttlederne er ved siden av å være en del av et kollegium på instituttnivå, også ledere av en formell organisatorisk enhet, noe som viser at de i tillegg har tiltro til strategien som et ledelsesverktøy. Også instituttleder 3 ved fakultet B bruker strategien strategisk opp mot ledelsen og samarbeidspartnere for å hente ressurser, og for få gjennomslag for ulike prosjekter. Det er innenfor det instrumentelle perspektivet argumentert for at formelle strukturer, noe en strategi på mange måter er, benyttes til å endre både adferd og prestasjoner (Simon, 1957; Scott, 1987). Det er tydelig at strategien blir av institutt 3 benyttet som et redskap for å sikre ressurser og styrke enheten:

«Jeg tror det er lett og fristende å bruke begrepet, det er i tiden og riktig. Eksempelvis, som instituttleder handler det å skaffe ressurser og samarbeidspartnere, og da spesielt internt er det ikke feil å tenke at nå skal vi gjøre ting sammen, for da er det lettere å få tilslag. Spiller man spillet er det enklere å få gjennomslag for prosjekter».

Et interessant resonnement i denne sammenheng er det faktum at instituttene økte bruk og etterlevelighet med strategien bidrar samtidig til at sentralledelsens insentiver oppnås. På mange måter kan man dermed poengtere at instituttene fastsatte prioriteringer supplerer godt under ledelsens strategi.

For instituttleder 4 har strategien både vist seg å være hensiktsmessig overfor vedkommendes ledere, men også de ansatte på instituttet. Det poengteres av instituttlederen at strategiens tydelighet innenfor de ulike satsningsområdene har bidratt til at instituttlederen i større grad har kunne benyttet dokumentet til å fremme prioriteringer og satsninger, både overfor de vitenskapelig ansatte, men også toppledelsen. Gouldner (1959) er blant teoretikerne innenfor det instrumentelle perspektivet som har poengtert at strukturelle og formaliserte strukturer, herunder strategier, er verktøy ment for å nå organisasjonens mål, i vårt tilfelle gjelder dette instituttet som organisasjon.

En kan vise til at fellesnevneren for hvordan samtlige av instituttene arbeider på er at de i større grad er pragmatiske og deres beslutninger er forbundet med en høyere grad av *fakta*grunnlag, sammenlignet med *verdigrunnlag*. Selv om det kan argumenteres for at denne påstanden strekkes i aller høyeste grad, er det tydelig at instituttene opererer lengre nede i

organisasjonshierarkiet, ved at de oftere inkluderer hensynene til omgivelsene og andre relevante faktorer i vurderingene. Også Simon (1997) har vist at individer lavere i hierarkiet er mer tilbøyelige til å fatte beslutninger med hensyn til faktiske forhold. Som nevnt under teorikapitlet, dersom et verdigrunnlag fra ledelsen er tydelig presisert og utformet vil det ha større effekt på hvordan beslutninger fattes av individene lengre nede i organisasjonen. Dette støtter opp under påstanden presentert tidligere om at ledelsens insentiver oppnås ved at instituttene følger sine prioriteringer. Videre er det også hensiktsmessig å vise til at samtlige av instituttlederne har under intervjuene poengtert at strategiutformingsprosessen har vært meget inkluderende. Som det har blitt redegjort for under teorikapitlet blir strategier, ideelt sett, utformet av toppledelsen med noe input fra individer lavere i organisasjonshierarkiet. Dette som følge av at det er individene på et lavere hierarkisk nivå som vil arbeide med strategien når den skal settes ut i live (Bess & Dee, 2007).

6.1.2 Fakultetenes arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet

På fakultetsnivå har mine informanter vært fakultetsdirektører og dekaner. Det har under datainnsamlingen vært tydelig at fakultetsledelsen ved begge fakultetene har en noe annen holdning til strategien sammenlignet med deres tilhørende institutter. Mens samtlige av instituttene har vært opptatt av å benytte innholdet i strategien til å løfte frem egne prioriteringer, har fakultetsledelsen i større grad har vært opptatt med å koordinere, og oppmuntre til økt arbeid som bygger opp under strategien. Samtidig har ledelsen ved fakultet B poengtert at begrepet samskaping, i tillegg til at det i enkelte tilfeller benyttes retorisk, ofte blir benyttet for å få tilhørighet til sentralledelsen. Dermed er det også noe likhet i bruken og arbeidet med strategien på både institutt- og fakultetsnivå. I tråd med Gouldner (1959) blir strategiens formelle art benyttet til å hevde fakultetets organisatoriske mål og prioriteringer. I sammenheng med dette har fakultet B sine planer og fakultetsstrategi blitt supplert med elementer som universitetsstrategien ikke har fokusert på, blant annet forskningsdimensjonen som ble viet lite fokus i universitetsstrategien.

Fakultetsdirektøren ved fakultet A presiserer at det er satt av midler fra sentralt hold til å støtte opp strategien, noe som skal bidra til at ikke strategien ikke blir helt symbolsk uten bærebjelker. Likevel må det poengteres at midlene er relativt beskjedne. I forlengelse av diskusjonen foretatt under bakgrunnskapitlet er det slik at universitetet ikke blir tildelt mer midler av sin politiske eier for å drive strategiarbeid. Løsningen er dermed at organisasjonen må flytte midlene innen de fastsatte rammene, og slik prioritere ressursbruken annerledes med

hensikt å støtte opp om strategien. Videre er ledelsen ved fakultet A tydelig på at fakultetets disponering av organisasjonens strategiske midler har blitt påvirket og styrt av de strategiske satsningsområdene, noe som har bidratt til at ledelsen sentralt på universitetet har fått mer styring og kontroll.

6.1.3 Sentralledelsens arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet

Informantene mine fra sentralledelsen har begge presisert viktigheten av involvering av de ansatte lengre nede i hierarkiet for å skape en forankring i organisasjonen. Graden av involvering skyldes som poengtert tidligere at enhetene i organisasjonen har behov for kjennskap og nærhet til strategien om den skal realiseres på en best mulig måte. Det er også poengtert av Bess og Dee (2007, s. 724) at input fra lavere organisatoriske enheter vil bidra til bedre beslutningsgrunnlag, ettersom enhetene har en større nærhet og dypere detaljkunnskap om ulike forhold som vil være relevant. En strategi uten forankring i organisasjonen ville ha møtt kritikk og motstand – med andre ord bidrar en dypere deltakelse til at de ansatte i større grad forplikter seg til strategiarbeidet.

Begge informantene fra sentralledelsen har uttalt under intervjuene at strategiens form og innhold, sammenlignet med tidligere strategier, skulle være tydeligere og mer konkret. Informantene vedgår at dette har de på mange måter oppnådd, noe som også bekreftes av informantene fra både fakultetene og instituttene. I tillegg til å være et dokument som staker ut organisasjonens retning, gir det også ledelsen legitimitet og myndighet til å endre praksisen på fakultetene. En informant fra sentralledelsen poengterer:

«Det står jo her [*peker på kvalitetssystemet*], vi skal ha variert eksamensformer, ikke sant, og da kommer Handelshøgskolen og Tek-real, det er de to verstingene, så ser jeg at de kun har 3-timers skriftlig skoleeksamen – så det gir meg hele tiden en retning».

Som følge av at strategien har vært konkret og tydelig, har den altså latt seg bruke som et styringsverktøy og redskap, dette har ikke vært tilfellet tidligere, eller i hvert fall ikke i like stor grad. Strategiens tydelighet har, generelt sett, gitt mindre handlingsrom for uvilkaarlige handlinger. Dette har dermed resultert i en mer forutsigbar organisasjon, hvor myndighetsutøvelsen har skjedd langs dimensjoner som er støttet opp av virksomhetens mandat. Både Scott (1987) og Weber (2000) trekker frem viktigheten av forutsigbarhet og tydeligheten av formelle strukturer i organisasjoner innenfor et instrumentelt perspektiv.

Ut fra et rasjonelt perspektiv antar man at toppledelsen er reservert for interessen motsetninger, og kan derfor rent objektivt handle ut fra det som anses som det beste for organisasjonen (Bess & Dee 2007, s. 724). I mine intervjuer av ledelsen var det ingen indikasjoner som tydet på det motsatte – ledelsen gav et oppriktig inntrykk av at uenigheter knyttet til strategiske satsninger forekom langs faglige linjer, og ikke langs fakulteter eller fagmiljøer. Blant annet trekkes det frem at hensikten med styrings- og prosjektgruppene var å oppnå lik standard, oppmerksomhet og gjennomføring hos alle fakultetene, dette momentet må ses i sammenheng med det faktum at universiteter er å anse som løstkoblede systemer, hvor man ofte i slike prosesser risikerer ulike standard og arbeidsmetoder (Weick, 1976; 2001). Ledelsen har altså vurdert organisasjonens hensyn objektivt, og har forsøkt å harmonere praksisen på de ulike fakultetene. Dette er også gjort i et forsøk på å rasjonalisere og formalisere ledelsesstrukturene og legge til grunn en mer målorientert tilnærming i organisasjonen (Ramirez & Christensen, 2013). Hvorvidt de faktisk har lyktes med dette, er en annen diskusjon.

Bruk av prosjektledere er et tydelig eksempel på at ledelsen har hatt overordnet styring og koordinering i mente i arbeidet med strategien. En av de mest kostnadsfulle postene har vært bruk av prosjektledere. Mens noen av informantene på fakultets- og instituttnivå har uttrykt at midlene kunne ha blitt kanalisert ned til enhetene, er ledelsens syn at man må arbeide på systemnivå slik at man styrker organisasjonens prosjektkompetanse og andre forhold slik at en kan oppnå størst mulig harmonisering mellom de ulike organisatoriske leddene. Dette synspunktet er i tråd med det instrumentelle perspektivet hvor ledelsen tar hele organisasjonens interesser i betraktning. En av informantene fra sentralt har poengtert at organisasjonen har behov for virkemidler og satsninger på alle nivåer i organisasjonen – et viktig og interessant poeng, der det indirekte erkjennes at satsninger på lavere organisatoriske nivåer er like essensielle som prioriteringer på høyere nivåer i organisasjonen. Med utgangspunkt i forhandlingsvariant fra Christensen et al. (2013), og UiA som en demokratisk styringsmodell, kan det poengteres at universitetene består av en rekke motstridende interesser sammensatt i ulike koalisjoner, der basene forsøker å posisjonere seg og handle ut fra lokale interesser i en pågående kamp om økt innflytelse og makt (March & Olsen, 1983). At instituttene og fakultetene ønsker mer midler for å styrke sine posisjoner og enheter, bygger opp under dette. I sammenheng med dette er det derfor viktig å se sentrallidelsens ønske om å bruke strategien til å satse på alle organisatoriske nivåer.

6.2 Strategiarbeidet ut fra det kulturelle perspektivet

Mens det instrumentelle perspektivet poengterer at organisasjoner og dens formelle strukturer er verktøy og redskaper for ledelsen, dyrker kulturperspektivet viktigheten av uformelle normer, historiske verdier og individenes identiteter (Scott, 1987; Selznick, 1997). Nedenfor følger en analyse av instituttene, fakultetene samt ledelsen. Struktureringen og analysen vil bli gjort på samme måte som under 6.1.

6.2.1 Instituttens arbeid i lys av det kulturelle perspektivet

Kulturperspektivet vektlegger at organisatoriske mål ofte blir påvirket av kulturelle, sosiale og historiske elementer (Scott, 1987). Som poengtert tidligere i avhandlingen har institutt 1 forsøkt å verne om et program som instituttet har administrert. Under et av satsningsområdene har strategien initiert til et lignende program, som på mange måter vil gjøre instituttets program noe overfladisk. Instituttet har derfor forsøkt å beskytte dette programmet ved å synliggjøre programmets styrker, alternativt flette programmet inn i det nye prosjektet under strategien, instituttleder 1 poengterer: «(...) og [*navnet på programmet*] bør være et naturlig startsted, for den har vært en suksesshistorie».

Ifølge Selznick (1999, s. 29) er individene i organisatoriske enheter, eller institusjoner etter hans syn, bærere av en gruppeidealisme, der en forsøker å verne og bevare gruppens spesielle egenskaper i møte med nye endringer. I min samtale med instituttleder 1 har vedkommende argumentert for at strategien er mindre tilbøyelig til å bli tatt imot av de vitenskapelige ansatte, dersom man begrunner endringer med utgangspunkt i strategien: «Det å snakke om strategien, tjener ikke strategien nødvendigvis». Kulturperspektivet reflekterer over nettopp dette, der det argumenteres i dette perspektivet for at ledere er bevisste over bruken av ord, handlinger og andre forhold som kan svekke eller bremse ønsket fremdrift. Svaret på dette har ut fra teorien vært å modifisere eller tilpasse ulike organisatoriske forhold slik at prosessen blir mer mottakelig overfor enhetens sterke normer og kulturer. At instituttleder 1 velger å vektlegge strategiens innhold heller enn strategien i seg selv, er det gjort i et forsøk på å samle instituttet og ikke komme i konflikt med etablerte normer og kulturer. Videre forteller instituttlederen at enkelte vitenskapelige ansatte ønsker mest mulig autonomi, og så lite som mulig pålegg og styring – vedkommendes tilnærming overfor strategien må derfor ses i sammenheng med dette.

Instituttleder 1 er i tillegg en del av et kollegium på instituttet. Innenfor kulturperspektivet stiller man spørsmålstegn ved formelle strukturers *faktiske* betydning på individer (Scott, 1987, s. 54). I sammenheng med dette er det også relevant å trekke frem drøftingen foretatt om universitetet som løst koblede systemer. Instituttleder 1 gir klart uttrykk for at vedkommende kun involverer seg i det arbeidet som er relevant for deres prioriteringer og interesser – vedkommende holder på den måten virksomheten på en armlengdes avstand fra sentraladministrasjonen:

«Så det å få invitasjon til å være med på et dialogmøte, på alt mulig rart om ting og tang, du bare prioriterer det ikke, om du ikke vet om du har direkte nytte av det. Invitasjonen til å delta er der, men det er en type deltakelse som man ikke opplever som nyttig»

Også instituttleder 2 ved det samme fakultetet reflekterer over at initiativene fra toppen av hierarkiet påvirker fagmiljøenes mulighet til å fremme egne initiativer. Dette gjenspeiler i tillegg ønsket om å bygge opp kapasiteten til enheten selv og bidra til å styrke enhetens forskning og andre aktiviteter. Dette er også i tråd med det kulturelle perspektivet; enheter og institusjoner forsøker å styrke sine kulturelle baser på bekostning av organisasjonens overordnede mål og andre aktører i omgivelsene (Gouldner, 1959). Intervjuene jeg har gjennomført viser at det blant samtlige av instituttene eksisterer en skepsis, og i enkelte tilfeller en myk form for motstand rettet mot strategien. Denne motstand kan gjenspeiles ved at strategien og visjonen Samskaping av kunnskap utsettes for blant annet sarkasme eller en antakelse om at strategien er overfladisk, en av instituttlederne forteller: «også brukes det [*visjonen/strategien*] til spydig undertone av noen som mener at dette med samskaping er litt sånn pompøst begrep på noe vi allerede har gjort ganske lenge».

Videre redegjør instituttleder 2:

«Vi har vært inne i flere av disse LUF gruppene, og helt eller delvis snakket oss ut av det undervis, ikke av noe vond vilje nødvendigvis, men fordi vi har sett at vi trenger å bruke kapasiteten mer lokalt her. Vi er ganske involvert i deler av strategiimplementeringen, mindre nå enn det vi har vært, og det har vært helt nødvendig fordi vi strekker kapasiteten veldig».

Sitatet ovenfor er et eksempel på at organisasjonen velger å prioritere lokale oppgaver fremfor aktiviteter på sentralnivå. Som det har blitt redegjort og drøftet for i kapitel 5 har engasjementet for strategien i organisasjonen gått noe ned. Dette har helt klart sammenheng med at engasjementet koster ressurser og kapasitet, noe som dermed bidrar til at enhetene velger å prioritere den daglige kjernevirksomheten.

Instituttleder 3 ved fakultet B bruker strategiens legitimitet til å gå i dialog med eksterne partnere. Dette gjør de ved å samarbeide med eksterne partnere som også har fokus på samskaping. Instituttleder 3 forteller: «Ordet samskaping gjør at man oftere tillater seg å gå i dialog med eksterne aktører, med en god samvittighet». Under intervjuet poengterte instituttlederen at de har lang tradisjon for å samarbeide med eksterne aktører. At strategien og visjonen Samskaping av kunnskap vektlegger nettopp samhandling og samskaping med eksterne aktører er noe instituttet benytter til sin egen fordel. Samtidig forteller instituttlederen at vedkommende har overfor de vitenskapelige ansatte poengtert at de bør gjennomføre forskningsprosjekter på tvers av fakulteter og fagmiljøer for å etterleve visjonen og strategien. Vedkommende uttrykker at dette først og fremst har til hensikt å styrke mulighetene for at instituttets ulike prosjekter får gjennomslag og støtte, som følge av at flere aktører er involvert. Likevel, må instituttlederens oppmuntring til økt samhandling ses i sammenheng med at toppledelsen på både fakultetet og sentralnivå ønsker mer samhandling, og at vedkommende også etterlever dette, i tråd med de instruksene vedkommende har fått gjennom den hierarkiske linjen.

Det poengteres av instituttleder 4 at halvparten av bemanningen skal skiftes ut innen en femårsperiode, av den grunn har vedkommende fokusert på kompetanseheving og forsøker å sikre at nyttig kompetanse ikke går tapt når enheten bytter ut menneskene. Dette støtter opp det teoretiske elementet under det kulturelle perspektivet som presiserer at menneskene utgjør organisasjonen (Selznick, 1999). Samtidig reflekterer dette på et vis behovet og ønsket om å beholde og rekruttere de "rette" ansatte som matcher instituttets profil (Scott, 1987, s. 175). Som følge av dette har instituttleder prioritert kompetanseheving innenfor rammene av strategien. På en annen side, strategiens fokus på kompetanseheving knyttet til blant annet undervisning med økt bruk av digitale hjelpemidler kan også utløse en motstand. F. eks. vil ansatte med liten forutsetninger for å benytte seg av digitale hjelpemidler være mindre endringsvillige og positive overfor strategien og de kravene den stiller. Dette kan dermed resultere i organisatorisk motstand, ved at de uformelle normene og verdiene trer inn og

verner instituttet for skiftende endringer (Selznick, 1999, s. 29). Helt konkret kan dette skje ved at de ansatte argumenterer for at enkelte elementer av den kompetansehevingen som strategien foreslår ikke er relevant for deres virksomhet.

Elementer av kulturperspektivet kommer helt klart til syne i dataene som har blitt samlet inn. Blant instituttlederne fremheves ønske om å arbeide med kjernevirksomheten, og arbeidet med strategien vies ikke nødvendigvis alltid like mye oppmerksomhet som de daglige kjerneoppgavene. Satt på spissen sier en instituttleder: «Vi har jo mye å gjøre selv, så vi syns ikke det er en ære å få være på et møte i tårnet liksom». Dette kan også tolkes som at det til en viss grad er motstand mot strategien på instituttene. Videre kan det også ses på som en likegyldighet mot strategien, hvor kjernevirksomheten prioriteres, og det ikke utvikles noen store formeninger om hva som skjer rundt instituttet, med mindre det er noe som helt konkret angår eller påvirker arbeidet deres direkte. Jo lengre nede i organisasjonshierarkiet, desto større er skepsisen mot strategien. Dette har sammenheng med at en strategi er et overordnet ledelsesverktøy. Det poengteres av en instituttleder: «Det er en stor organisasjon, det er veldig mange som gjesper av strategi, og tenker dette her vil jeg ikke bruke tiden min på, jeg vil drive med forskning, det er det jeg vil».

6.2.2 Fakultetenes arbeid i lys av det kulturelle perspektivet

Det er tydelig at noe av motstanden som har blitt ytret eller vist på instituttnivå også har gjort seg synlig for ledelsen på fakultetsnivå. I tillegg er det også åpenbart at dekanene og direktørene ved begge fakultet har utviklet egne kritiske meninger mot enkelte deler av strategiarbeidet.

Begge informantene, både dekanen og fakultetsdirektøren ved fakultet A har poengtert at samskapingsbegrepet har blitt innarbeidet i organisasjonskulturen til fakultetet, etter en periode med motstand i innledende faser. Direktør ved fakultet A forteller at begrepet kan brukes på ironisk vis, og at de ansatte kan fleipe om det. Dette kan både tyde på motstand mot strategien, samtidig som det bidrar til at begrepet samskaping får fotfeste i organisasjonen og slik blir en del av kulturen. En kan samtidig ut fra dette argumentere at kulturene på fakultetene er tilbøyelige overfor endringer av formelle strukturer. Strategien, som i stor grad kan oppfattes som formelle verktøy innenfor de strukturerte rammene av organisasjonen, kan dermed sies å ha hatt innvirkning på adferden og tankegodset til individene på fakultetet.

Dette poenget gjør seg også relevant å diskutere under myteperspektivet og temaet inkubasjonstid, som vi skal komme tilbake til senere.

På fakultetsnivå er også ledelsen interessert i å styrke sine posisjoner og maktbaser. Dette kommer til syne ved at fakultetet ønsker mer autonomi som følge av at de heller ville legge ansvaret for tildeling av midler direkte til fakultetene og fagmiljøene. Et argument for dette kan være at det vil gi fagmiljøene mer fleksibilitet, samtidig som en får mindre byråkrati. Søking av midler fra sentralt til ulike satsninger innenfor strategiens rammer vil gi økt arbeid og byråkrati noe som vil bidra til at kjernevirksomheten og andre oppgaver på fakultetet får mindre oppmerksomhet. Som poengtert tidligere har en rekke institutter gitt uttrykk for at strategien strekker kapasiteten til institutt, og dette har dermed implikasjoner på fakultetene som helhet.

Som det ble redegjort for innledningsvis valgte UiA å etablere et strategiråd som skulle arbeide med utformingen av de store elementene i strategien, i tillegg til visjonen. I denne sammenheng ble noe myndighet og ansvar flyttet vekk fra linjeorganisasjonen til dette fristilte strategirådet som skulle arbeide med utformingen av strategien. Under intervjuet med en av dekanene retter vedkommende en moderat kritikk mot opprettelsen av strategirådet, før resonnementet rettes opp og det konkluderes at det var et godt grep:

«I noen grad kan man si at man etablerte en organisasjon på utsiden av de etablerte strukturene, som var passe forstyrrende vil jeg si. Hva er dette for noe? Hva skal de? Hvilken funksjon har de i vårt system? Og en sånn uro skaper en dynamisk mulighet for kreativitet, så det tror jeg er et godt grep».

I sammenheng med dette sitatet vil jeg imidlertid poengtere at det under intervjuet var tydelig at dekanen forsøkte å moderere seg og ikke virke altfor kritisk overfor valgene som ble tatt av lederne på sentralnivå, etter at vedkommende ble bevisst på ordvalget sitt. Denne formen for kontroll og korrigerende kan i tillegg ses i sammenheng med at informantene er godt utdannede ledere med sterke lederkvaliteter. Et særlig godt eksempel på betydningen av å ha intervjuer med eliteinformanter (Aberbach & Rockman 2002).

Som redegjort for i bakgrunnskapitlet ble forskningsdimensjonen lite prioritert i strategidokumentet. Til tross for at ledelsen sentralt på oppdrag fra universitetsstyret utformet

en egen FoU-plan, har ledelsen på fakultet B inkludert og vektlagt forskningselementet på fakultets- og instituttnivå gjennom deres egne målformuleringer. Dette er et tydelig tegn på at enheten vil bevare og trekke frem interesser som er fundamentale for virksomheten deres. Når de formelle strukturene og redskapene på sentralnivå ikke legger til rette for ønsket arbeid, har dette fakultetet dermed brukt egne virkemidler for å realisere forhold som anses som viktig på fakultetet.

6.2.3 Sentralledelsens arbeid i lys av det kulturelle perspektivet

Sentralledelsens arbeid med strategien må ses i sammenheng med at politiske myndigheter i større grad etterspør en tydeligere profil fra utdanningsinstitusjonene. Det har blitt utdypet i ytterligere grad rundt dette resonnementet i bakgrunnskapitlet. I sammenheng med at UiA har hatt et politisk press på å skildre sine styrker og universitetets profil, kan det argumenteres for at institusjonen gjennom strategien har løftet opp noe som de allerede er gode på. Dette som et forsøk på å styrke de kulturelle normene og verdiene institusjonen er bygget på (Selznick, 1997; Scott, 1987), samtidig som de verner om institusjonen fra strukturelle og overordnede endringer. Dette argumentet mitt får også ytterligere støtte ved at en rekke informanter, både dekaner og instituttledere har på ulike måter poengtert at samskaping ikke er noe nytt, det har i organisasjonen alltid blitt 'samskapt'. F. eks. poengterer en instituttleder følgende:

«Det er litt business as usual, som jeg har sagt. Det forandrer ikke noe av det vi driver med, vi må bare være litt lure og synliggjøre hvordan det vi driver med passer inn i strategien. Men det er ikke noe nytt sånn sett. Men det er der spørsmålet ditt om symbolpolitikk er godt, strategien skal si noe om til andre der ute om hvem vi er og hva vi ønsker å være. Og det er jo gjerne det, ja, kanskje er det mest for eksterne og politiske miljøer, men litt naturlig også, fordi vi er et ungt universitet, og vi må posisjonere oss og skape en identitet».

Et annet element som har hatt innvirkning, eller som har vært på kollisjonskurs med UiAs normer og verdier er institusjonens bruk av eksterne prosjektledere, hovedsakelig innen satsningsområdet SN. Manglende kompetanse hos prosjektlederne innenfor organisasjonskulturen, samt hva slags strukturelle elementer og instruksjoner det jobbes etter i organisasjonen har resultert i at arbeidet med SN ikke har gått som forventet. En rekke informanter, både på institutt-, fakultets- og sentralnivå har pekt på manglende kjennskap til organisasjonen som en faktor som har bremset arbeidet med SN. Det har også vært

antydninger om at arbeidet foretatt av prosjektorganisasjonene ikke har vært tilstrekkelig harmonert med linjeorganisasjonen. En av fakultetsdirektørene poengterer:

«(...) etterpå når man begynte å ansette noen av disse prosjektlederne, hvor noen av dem ikke kunne noe særlig om universitetssystemet, så begynte de å leve sitt eget liv, og det var litt vanskelig å koble det til den daglige driften på universitetet».

Følgende sitat fra en av informantene på sentralnivå har blitt drøftet tidligere, men den har relevans også i denne sammenheng:

«Det er helt åpenbart at de som har kommet internt har kunnet begynne å jobbe mye fortere, for de kan organisasjonen. Og ideelt sett burde alle ha kommet internt fra organisasjonen, det hadde nok vært en kjempe fordel».

Det er tydelig at organisasjonen som helhet har reagert og i noe grad vært motstandsdyktig mot involvering og bruk av eksterne prosjektdeltakere. Som sitatet ovenfor illustrerer er dette også noe sentralledelsen har blitt bevisst på, og har i ettertid erkjent.

6.3 Strategiarbeidet ut fra myteperspektivet

Jeg har i teorikapitlet redegjort for at man innen myteperspektivet i større grad er opptatt av verdier og perspektiver i omgivelsene, heller enn verdier og normer innad i organisasjonene slik tilfellet er med kulturperspektivet. Myteperspektivets fundament har sine røtter fra den nyinstitusjonelle-skolen (Christensen et al., 2013). Ut fra denne skolen antas det at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, og ivaretagelsen av sosiale normer og ideer er dermed helt elementært i den langsiktige driften av virksomheten. Dette har sammenheng med at organisasjonen ønsker å bevare sin legitimitet overfor omgivelsene (Parsons, 1956). Nedenfor følger en analyse av arbeidet til instituttene, fakultetene samt sentralledelsen i lys av myteperspektivet. Struktureringen og analysen vil bli gjort på samme måte som under 6.1 og 6.2.

6.3.1 Instituttenes arbeid i lys av myteperspektivet.

Felles for samtlige av instituttene er at de fortsetter sine virksomheter som tidligere, men at innholdet i større grad forankres i strategien, blant annet forteller instituttleder 1: «Strategien er jo ikke noe radikalt nytt. Det er jo på en måte en raffinering av det vi driver med, en litt

mer målorientering i forhold til det». Instituttlederen trekker samtidig frem at strategiarbeid i stor grad er en selvpresentasjon. Det vises til at strategier på et generelt grunnlag skal være ambisiøse og si noe om visjoner og hva slags tanker en har for organisasjonen, likevel uttrykker vedkommende enighet rundt de store elementene i strategien:

«(...) men samtidig så syns jeg at den har noe for seg, og jeg liker ideene, og jeg syns det er viktig at det skal være trykk på at vi skal delta i samfunnsdebatten, og være internasjonale».

Refleksjonene foretatt ovenfor kan på mange måter få støtte fra teoriene innen myteperspektivet og den nyinstitusjonelle-skolen. Som nevnt har Parsons (1956, s. 84) poengtert: «The essential point is that conduct of the affairs of an organization must in general conform with the norms of "good conduct" as recognized and institutionalized in the society» (Parsons, 1956, s. 84).

Det er også tydelig at instituttene på enkelte områder har frikoblet virksomhetene sine fra strategien. Dette er gjort ved at de forsøker å pakke inn allerede eksisterende aktiviteter inn i strategien, dette signaliserer overfor omgivelsene, først og fremst fakultetsledelsen og sentraladministrasjonen, at instituttene benytter strategien i sin kjernevirksomheter. En instituttleder forteller: «Det er litt business as usual, som jeg har sagt. Det forandrer ikke noe av det vi driver med, vi må bare være litt lure og synliggjøre hvordan det vi driver med passer inn i strategien». Ut fra dette kan man argumentere at arbeidet som blir foretatt på dette nivået i enkelte tilfeller kan fremstå som symbolsk.

Jeg har under 6.2.1 vist at institutt 2 med tiden har trukket seg ut av LUF-arbeidet som følge av at det krever tid og ressurser. Dette er også et godt eksempel på frikobling, der arbeidet med strategien holdes en armlengdes avstand unna kjernevirksomheten, ettersom deltakelse under de ulike satsningsområdene strekker på kapasiteten til instituttet. I litteraturen er det argumentert at trender og moter som blir tatt inn i organisasjonen vil bli holdt unna virksomheten for å unngå stor påvirkning på arbeidet som utføres i kjernevirksomheten (March & Olsen 1976; Meyer & Rowan, 1977).

Et annet sentralt poeng i studiet av myteperspektivet er det faktum at organisasjoner adopterer moter, trender og andre tidsriktige metoder å arbeide på (DiMaggio & Powell, 1983).

Instituttleder 2 poengterer at de har hentet noe inspirasjon fra andre institusjoner i måten de arbeider med regionene, samarbeidspartnere og i arbeidet med utforming av blant annet kontrakter. Av alle instituttlederne, var det riktig nok kun instituttleder 2 som gav uttrykk for dette. Likevel er det som følge av oppgavens eksplorerende design interessant å trekke inn dette momentet. Selv om litteraturen poengterer at kopiering av metoder og teknikker i mange tilfeller skjer uavhengig om det styrker virksomheten, tyder mye på at motivet til instituttet har vært å tilegne seg kunnskap om metoder som styrker samhandlingen med eksterne aktører.

Ut fra kategoriseringen foretatt av DiMaggio og Powell (1983), knyttet til hvorfor organisasjoner adopterer oppskrifter, tyder det imidlertid på at det er en form for *tvangsmessig adoptering* som finner sted på instituttnivå. Instituttene er gjennom den hierarkiske linjen pålagt av sentralledelsen å iverksette og realisere de ulike elementene av strategien. Anmodningene må etterleves, til tross for at analysen viser at instituttene har noe handlingsrom.

Samtlige av instituttlederne har under intervjuene poengtert at ansatte på instituttene, både vitenskapelig og administrative, brukte tid på å bli komfortable med visjonen Samskaping av kunnskap. Enkelte av informantene har også poengtert at begrepet i begynnelsen virket meningsløst for noen. Imidlertid var samtlige av informantene på både institutt- og for så vidt fakultetsnivå også, tydelige på at bruken og synet på strategien og visjonen Samskaping av kunnskap har endret seg i enhetene. I sammenheng med at strategien nå anvendes i større grad, forteller en instituttleder: «ja, for det [*Samskaping av kunnskap*] snakket vi ikke om før. Det var jo et begrep vi ikke brukte før». En annen instituttleder poengterer også at visjonen krevde tid til å sette seg i enheten: «Når begrepet kom så husker jeg reaksjonene var at de syntes det var litt konstruert». Innenfor oversettelsesteorien drøftes det som blir omtalt som *Virusteorien*, hvor man antar at begreper og ideer som tas inn i en organisasjonen vil ha behov for tid før de utspiller seg og kommer til syne i praksis og rutiner (Christensen m.fl., 2013; Røvik, 2014). Under teorikapitlet antok jeg at visjonen ikke hadde gjort seg gjeldende i organisasjonsspråket riktig enda som følge av at ideer krever, avhengig av form og type, noe lengre tid på å slå ut i praksis og rutiner. Imidlertid viser det seg at bruken av begrepet har allerede blitt tatt opp av individene. En instituttleder har poengtert at prosessen i begynnelsesfasen virket uoversiktlig og noe distansert, men at ansatte nå i langt større grad har fått eierskap til visjonen og strategien.

6.3.2 Fakultetenes arbeid i lys av myteperspektivet

Det er tydelig at holdningene til dekanene og fakultetsdirektørene reflekterer instituttledernes synspunkter og signaler. Som nevnt i diskusjonen ovenfor blir elementer og forhold som gjennomføres eller ønskes iverksatt legitimert med utgangspunkt i strategien. Ved fakultet A poengteres det av ledelsen at strategien brukes til å legitimere deres satsninger og prioriteringer, blant annet knyttet til opprettelse av engelsk språklige kurs. Dette har fakultetet ønsket lenge, og som følge av strategien kan de nå også få støtte og legitimitet for dette fra omgivelsene. Samtidig må det drøftes om fakultetet ville ha gjort dette uavhengig om strategien hadde vektlagt internasjonalisering. Grunnet resonnementets hypotetiske utgangspunkt er det vanskelig å gi et konkret svar, men det kan antas at fakultetet uansett ville ha opprettet emner og kurs på engelsk. At strategien vektlegger internasjonalisering gir imidlertid fakultetsledelsen en større legitimitet og motivasjon.

Det gis uttrykk for av begge dekanene og direktørene ved begge fakultetene at holdningen og synspunktene rettet mot strategien i begynnelsen var preget av skepsis og likegyldighet. Imidlertid har disse holdningene skiftet mer i retningen av at ansatte og ulike linjeledere nå ser muligheter for hvordan de kan benytte strategien for å løfte opp egne initiativer. Arbeid av en slik karakter virker både positivt for strategien og instituttens egne prioriteringer. Dekanen ved fakultet B uttrykte at fakultet deres ikke var positiv til visjonen og konseptet og ytret til og med kritikk mot det informanten omtaler som en 'konstellasjon': «Vårt fakultet var ikke begeistret for det, vi var til og med kritisk i vår høringskommentar til begrepet og mente det var en ny konstellasjon». På bakgrunn av DiMaggio og Powell (1983) sin kategorisering kan vi påpeke at sitatet ovenfor også gir grunnlag for å hevde at en *tvangsmessig adoptering* har funnet sted, hvor organisasjonen og fakultet har vært nødt til å etterleve visjonen og strategien.

Videre uttrykker informanten at samskapingsbegrepet nå har satt seg i fakultetet og at begrepet benyttes langt oftere sammenlignet med tidligere. Ut fra dette er det dermed naturlig å presisere at til tross for at strategien ble møtt med likegyldighet, og i enkelte tilfeller en moderat form for motstand og kritikk, har samskapingsbegrepet blitt innarbeidet inn i kulturen til begge fakultetene. Ut fra teorien om myteperspektivet føyer dette seg under den prosessen som omtales som *inkubasjonstid*. Moter, trender og begreper som introduseres krever som nevnt tid før de utkrystalliserer seg i virksomheten. Den perioden ulike trender og

begreper benytter for å utvikle seg i virksomheten omtales innen myteperspektivet som inkubasjonstid (Christensen, et al., 2013; Røvik, 2014). Som drøftet utviklet de ulike instituttene og fakultetene en form for motstand mot samskapingsbegrepet, som følge av begrepets nye karakter og betydning. Ut fra intervjuene å bedømme, tyder det imidlertid på at organisasjonen på mange områder har godtatt begrepet, og at samskaping nå er en del av organisasjonskulturen på universitetet.

6.3.3 Sentralledelsens arbeid i lys av myteperspektivet

Sentralledelsens ønske om å utforme et strategidokument av denne skala kan sies å være motivert av en rekke faktorer. Det kan absolutt ses på som et forsøk på å blidgjøre politiske myndigheter med et strategidokument som et tilsvarende på at de avslø fusjoneringsprosessen med Høgskolen i Telemark, en prosess som i utgangspunktet ble ønsket velkommen av Kunnskapsdepartementet. I tillegg har en av informantene på sentralt nivå uttalt at politiske myndigheter etterspurte en tydeligere profil, og hva slags strategiske satsninger UiA vil foreta seg i møte med den økende konkurransen fra andre institusjoner. Samtidig er det tydelig at UiA på et vis også bevisst har adoptert moter og trender fra omgivelsene, i et forsøk på å aktualisere organisasjonen og fremstå som tidsriktig.

Med utgangspunkt i kategoriseringen til DiMaggio og Powell (1983), er det imidlertid vanskelig å utpeke én årsak eller forhold som bidro til utformingen av strategien. På en måte kan man som nevnt argumentere at institusjonen gjennom instruksjoner fra politiske myndigheter ble pålagt å utforme en strategi som skulle svare på noen av utfordringene UiA stod overfor, med utgangspunkt i *tvangsmessig adoptering*. På en annen måte er det også elementer av *mimetisk adoptering* og *normativ basert adoptering* som har bidratt til at UiA har utformet en slik strategi. De omfattende endringene som har funnet sted i universitetssektoren, med kutt i offentlig støtte samt økt konkurranse fra andre utdanningsorganisasjoner, har bidratt til at institusjonen har ønsket å imitere andre aktører som oppfattes som suksessfulle.

I arbeidet med strategien hadde sentralledelsen enkelte ideer om hva som kunne kopieres fra omgivelsene, samt hva de ville unngå. Dette var i stor grad en metode for å se hva som var gjeldende og hva slags trender som var aktuelle i sektoren og utformingen, en informant fra sentralledelsen poengterer: «Det er jo en slags orientering i landskapet, ikke sant». Blant annet innenfor satsningsområdet SN, har institusjonen sett på en rekke andre europeiske universiteter. Samtidig har en av informantene uttalt at ideen om SN i utgangspunktet ble

hentet fra et fagmiljø i Stockholm. Som argumentert i avsnittet over, har UiA dermed bevisst latt seg inspirere av noe institusjonen har oppfattet som suksessfullt, noe som absolutt er i tråd med de elementene i myteperspektivet som peker på at organisasjoner blir stadig likere hverandre (DiMaggio & Powell, 1983).

Arbeidet med satsningsområdet SN har etter informantenes syn, både på institutt-, fakultets- og sentralnivå vært det satsningsområdet med flest komplikasjoner og utfordringer. Informantene har trukket frem at mangel på kompetanse og kjennskap til UiA som organisasjon har vært den primære årsaken til at prosjektet ikke har hatt ønsket progresjon. Det er et utbredt problem at eksterne som hentes for å lede prosjekter i komplekse organisasjoner hvor strukturene er krysninger av flere ideelle måter å organisere på, ofte snubler ved at organisasjonskulturen, ulike normer og verdier ikke tas godt nok med i betraktning. Dette har blant annet Røvik (2014) problematisert i større omfang, som understreker at utilstrekkelig forståelse bidrar til komplikasjoner. Ut fra informasjonen formidlet av informantene mine, er det rimelig å påstå at enkelte tilknyttet de ulike strategiprojektene ikke har hatt den nødvendige forståelsen av organisasjonskulturen, akademia og generelt manglet den nødvendige kompetansen. Prosjektorganiseringen viser også at organisasjonen forsøker å være bevisst på trender og moter i omgivelsene og hva som oppfattes som tidsriktig, noe som en av informantene fra sentralnivå poengterer:

«Tanken var å gi linja absolutt ansvaret, men å lage et prosjektledd som gjorde at vi kanskje gikk litt mer i takt, kanskje det fant beste praksis, så vi fikk litt dra hjelp til å komme videre så vi var sikre på at det var nok trøkk i alle fakultetene, så [derfor] valgte vi prosjektorganiseringen med en prosjektleder og styringsgruppe».

6.4 Oppsummering av funnene innenfor det teoretiske rammeverket

I dette kapitlet har jeg systematisk drøftet relevante funn fra intervjuene mine opp mot det teoretiske rammeverket. Som jeg har illustrert er det vanskelig og uholdbart å peke på ett teoretisk perspektiv som forklarer strategiarbeidet til UiA på de ulike organisatoriske nivåene. Størst forklaringskraft har en kombinasjon av alle tre perspektivene ettersom instituttene, fakultetene og ledelsen på sentralnivå har alle sine prioriteringer ut fra de omgivelsene de opererer i. Mens ledelsen sentralt har som ansvarsområde å lede hele universitetet, er det tydelig at instituttlederene, som opererer på et lavere organisatorisk nivå, i større grad er opptatt av fremdriften på sine enheter. Som en konsekvens av dette kan interessene i

organisasjonen sprike, med utgangspunkt i de ulike mandatene de forskjellige lederne legger til grunn for sine virksomheter. De ulike teoretiske perspektivene har sammen stor forklaringskraft på hvorfor individene, med deres tilhørende institusjoner, opererer sånn som de gjør innenfor rammene av strategien og visjonen Samskaping av kunnskap. Her igjen er det også nødvendig å påpeke at strategiarbeidet på UiA fortsatt er en pågående prosess, og at dette naturlig nok har hatt innvirkning på informasjonen jeg har samlet inn, samt analysen jeg har foretatt.

7. Konklusjon og avsluttende betraktninger

Som avhandlingen har illustrert er strategiarbeid ved høyere utdanningsinstitusjoner en kompleks prosess, tatt institusjonenes organisatoriske oppbygging i betraktning.

Strategiarbeidet er særlig utfordrende som følge av involvering og deltakelse fra en rekke interessenter, både innad fra organisasjonen, men også utad fra omgivelsene. Gjennom en casestudie av to ulike fakulteter og to institutter under hvert fakultet, har jeg i denne avhandlingen belyst hvordan fakultetene ved UiA har arbeidet med Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap*. Jeg har i tillegg gjennomført en komparativ analyse av fakultetene, hvor jeg har kartlagt likheter og ulikheter i deres arbeid med strategien. Videre har jeg drøftet strategiarbeidet i et overordnet perspektiv, hvor jeg har foretatt kryssreferanser med informanter fra ledelsen på sentralt nivå. Endelig har jeg i den teoretiske fortolkningen av datamaterialet tatt til sikte på å drøfte instituttene, fakultetene og sentrallidelsens arbeid i lys av det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet.

Historisk har UiA bestandig hatt en strategi i en eller annen form. Imidlertid har tidligere strategier aldri vært så tydelige og ressurstunge som Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap*, tatt i betraktning strategiprojektene og opprettelsen av de ulike styringsgruppene. Oppfattelsen i organisasjonen er at arbeidet frem mot strategien har vært svært inkluderende og at dette skapte tillit og forankring i organisasjonen. Strategigjennomføringen har, blant annet som følge av prosjektorganiseringen, resultert i at man ikke har evnet å realisere ambisjonene i tilstrekkelig grad. Videre blir strategien benyttet av de ulike instituttene til å legitimere egne handlinger og ulike satsninger som de anser som viktige for deres drift. Strategien har også hatt stor betydning for UiAs virksomhet overfor aktører i omgivelsene, både regionale og private organisasjoner, men også politiske myndigheter. En sentral årsak til at engasjementet rundt strategien har dalt er imidlertid at de ordinære oppgavene knyttet til kjernevirksomheten allerede i utgangspunktet er belastende og ressurskrevende. En av dekanene oppsummer det slik:

«Trykket på driften, den aktiviteten vi skal gjøre primært, det er tidvis så stort.

Business as usual må gjøres. Det er en spenning mellom idealer og realiteter. Klarer vi å holde målbildet oppe, eller må ambisjonsnivået justeres?».

7.1 Så hvordan har fakultetene jobbet med strategien?

Jeg vender nå blikket mot avhandlingens forskningsspørsmål, og hvordan fakultet A og B har arbeidet med Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap*:

i. I hvilken grad har fakultetene forsøkt å påvirke strategidokumentet før det ble vedtatt?

Funnene mine illustrerer at fakultet A har hatt en relativt stor deltakelse i arbeidet med strategien. Dette uttrykkes både av direktøren, dekanen og instituttleder 2. Dette har bidratt til at dette fakultetet på mange måter har hatt muligheten til å sette dagsorden og påvirke strategiarbeidet til UiA. Imidlertid har instituttleder 1 ved dette fakultetet vært lite involvert og delaktig, dette til tross for at vedkommende poengterer at invitasjon til deltakelse har foreligget, men at mangel på kapasitet ikke har gjort ytterligere deltakelse mulig.

Ut fra intervjuene å tolke har fakultet B sin deltakelse med strategien i utgangspunktet vært begrenset til bare dekanen og direktøren. Deltakelsen ut fra antall involverte har dermed vært færre sammenlignet med fakultet A. Imidlertid er det vanskelig å si noe konkret om hvor omfattende deltakelse de involverte har hatt. Dekanen har samtidig problematisert at møteinvitasjonene i enkelte tilfeller ble sendt ut kort tid før møtene ble avholdt, noe som har hatt påvirkning på deltakelsen. Ut fra intervjuene å tolke har instituttleder 3 og 4 på fakultet B hatt en begrenset deltakelse.

ii. Hvor integrert er strategien i kjernevirksomhet til fakultetene og deres tilhørende institutter?

Fakultetsdirektør A viser til at denne strategien er vesentlig tydeligere, sammenlignet med tidligere universitetsstrategier, og at dette bidrar til at de ulike virksomhetene på fakultetene blir berørt av strategiens innhold. I tillegg er det konsensus blant alle informantene på fakultet A at arbeid med strategien skaper administrasjon for de ulike instituttene. Mens direktøren uttrykker at dette ikke i noe særlig grad er forstyrrende for virksomheten til instituttene, er dekanen og begge instituttlederne ved fakultet A tydelig på at arbeidet med strategien er svært kapasitetskrevene. Konsekvensen av dette er dermed at strategiarbeidet kan gå på bekostning av den daglige virksomheten. Som følge av dette har instituttene på dette fakultetet distansert seg fra strategiarbeidet og fokuserer heller på den daglige virksomheten. Imidlertid må det understrekes at arbeid med f. eks. studieprogramledelse, nytt kvalitetssystem og økt fokus på studentpraksis har fått prioritet på fakultetet og instituttene, og slik kan man på et vis poengtere at innholdet i strategien har blitt integrert i kjernevirksomheten til fakultet A og

dens institutter. I tillegg er enkelte av informantene ved fakultet A er misfornøyde med at deres kompetanse innen f. eks. internasjonalisering ikke har blitt benyttet i større grad i arbeidet med GM.

Det er tydelig at fakultet B er bevisst på sine styrker og svakheter. Informantene fra fakultet B erkjenner at de kan styrke og forbedre sitt arbeid innen internasjonalisering. Samtidig har det blitt poengtert at satsningsområdet GM i liten grad appellerer til dem, og ut fra argumentasjonen foretatt tidligere, er det grunn til å anta at det foreligger en sammenheng her. Innenfor LUF-området har fakultet B satt i gang arbeidet med å iverksette det nye kvalitetssystemet, som enkelte på fakultetet, ifølge informantene, har uttrykt er noe byråkratiserende. De studieprogrammene som ikke har hatt tilbud om praksis ved dette fakultet, har nå fått muligheten til å velge praksisemner. Videre tyder funnene på at instituttledernes daglige drift ved fakultet B allerede er tidkrevende, og at kapasiteten ikke nødvendigvis er til stede når man ønsker å iverksette nye tiltak. Informantene har samtidig poengtert at de skulle ha sett en tettere involvering fra de ulike styrings- og prosjektgruppene på sentralt nivå i arbeidet med strategien, som følge av at instituttene allerede har mye å gjøre. Ut fra analysen og funnene kan man også konkludere med at det har med tiden oppstått en viss avstand mellom den ordinære linjen i organisasjonen bestående av institutt og fakultetene, og styrings- og prosjektgruppene fra de ulike satsningsområdene.

iii. Hvordan har samspillet mellom lokale strategidokumenter og strategien vært på fakultetene?

Ifølge fakultetsdirektør A bygger fakultetets strategi i stor grad på universitetsstrategien. Det tydeliggjøres ytterligere ved at instituttleder 2 ved fakultet A viser til at de i stor grad forholder seg til universitetsstrategien, og i tillegg har satt sin egen strategi på vent som følge av satsningene i universitetsstrategien. For institutt 1 sin del, har de sin egen strategi på en Powerpoint, og funnene indikerer at dette instituttet ikke i noe særlig grad er opptatt av strategiarbeid og heller ikke på instituttnivå. Likevel har instituttleder 1 poengtert at dette er noe vedkommende har forsøkt å endre ved at de nå satser mer målbevisst på ulike områder. Vedkommende har deriblant rettet mer fokus mot internasjonalisering innenfor forskning og undervisning.

Fakultet B sin fakultetsstrategi gjenspeiler i store trekk universitetsstrategien. Imidlertid har dette fakultetet vektlagt enkelte elementer som de anser som viktig for deres virksomhet.

Forskningselementet har blant annet blitt i større grad vektlagt i deres strategi, dette som et svar på at forskningsdimensjonen er utelatt fra universitetsstrategien, og til tross for at universitetet har utredet og formulert en egen FoU-plan. Funnene og analysen manifesterer også at instituttlederne på fakultet B har et svært bevisst forhold til strategien, og dens muligheter som et styringsverktøy både overfor egne ansatte, men også opp mot ledelsen. Dette utkrystalliserer seg også ved at instituttleder 4 f. eks. har benyttet sine tidligere erfaringer fra andre offentlige organisasjoner i arbeidet med strategien på instituttet.

7.2 Bidrag, begrensning og forslag til fremtidig forskning

Denne studien har hatt et eksplorerende design, hvor jeg har forsøkt å studere strategiarbeid ved høyere utdanningsinstitusjoner. Med tiden er det sannsynlig at flere høyskoler blir innvilget universitetsstatus. En naturlig antakelse er dermed at en rekke institusjoner vil sette i gang ulike strategiprosesser for å tydeliggjøre sin profil og styrke sine virksomheter. Som det har blitt redegjort og drøftet er arbeid med strategier en kompleks prosess som aktiverer og påvirker store deler av en organisasjon. Mitt forskningsbidrag kan på mange måter bistå andre norske utdanningsinstitusjoner som vil sette i gang et strategiarbeid. Jeg håper dermed at mine analyser kan bistå med refleksjoner over forhold som bør vurderes før institusjonene innleder en strategiperiode. Studiens datamateriale har vært oppfattende, og det har bidratt til en omstendelig analyse og drøftelse av avhandlingens funn. Samtidig har jeg etter beste evne forsøkt å gjøre det enkelt for leserne å navigere seg rundt i avhandlingen, med blant annet kapitelloppsummeringer.

Forhåpentligvis har denne avhandlingen en praktisk betydning for dagens og fremtidige beslutningstakere ved UiA. Som det er indikert i drøftelsen er strategiperioden altfor kort, tatt strategiens omfang og kompleksitet i betraktning. Nytteverdien vil være stor om UiA tar med enkelte elementer fra denne strategien inn til neste strategiperiode. Det er viktig at det foreligger en viss grad av sammenheng mellom tidligere og fremtidige beslutninger som fattes i organisasjonen. I den forbindelse mener jeg også at det svært hensiktsmessig å se diskusjonen rundt ansatt eller valgt rektor i sammenheng med virksomhetens strategiutøvelse. Valg av strategi, og metode for strategigjennomføring bør harmonere med hvorvidt institusjonen velger å ha en tilsatt rektor, eller valgt rektor. På den måten vil fremtidige strategiplaner utnytte potensialet og fordelene som de to ulike rektor-modellene innehar. Denne refleksjonen og anbefalingen har også overføringsverdi til andre høyere utdanningsinstitusjoner, både i Norge og i utlandet. For størst mulig effekt, er det helt

avgjørende at ulike formelle og uformelle trekk ved organisasjoner supplerer og støtter opp om hverandre. Vedtak og ulike strategiimplementeringer må ses i perspektiv med organisasjonens historie, kultur og hvordan organisasjonen faktisk er organisert. Hvorvidt UiA velger en prosjektorganisering ved fremtidig strategiarbeid, gjenstår å se når universitetet har evaluert arbeidet med Strategi 2016-2020. Likevel vil jeg ta meg friheten til å fremme tre anbefalinger på bakgrunn av det jeg har observert og studert i strategiarbeidet til UiA.

En løsning på problematikken rundt bruken av eksterne aktører og utfordringene knyttet til høy belastning på instituttene, kan løses ved at prosjektdeltakere rekrutteres fra fakultetene til å arbeide med strategiutøvelsen i samarbeid med noen få eksterne. De ansattes stillinger i fakultetene kan bli lyst ut midlertidig. Dette bidrar til at samtlige av prosjektdeltakerne har kunnskap og kompetanse fra universitetet, og vil i tillegg ha nærhet til arbeidet som foretas og gjennomføres på de ulike instituttene og fakultetene. Samtidig ved prosjektets slutfase, kan man forsøke å ta i bruk ulike kunnskaps- og læringsoverføringsverktøy, hvor kompetansen som de eksterne besitter overføres til de interne. Dette har åpenbare fordeler, som vil bidra til at prosjektkompetansen holdes innenfor organisasjonen. Imidlertid er det er også klare utfordringer og svakheter ved en slik tilnærming. Først og fremst er det naturlig å anta at kontinuiteten til fakultetene kan bli påvirket ved at vitenskapelige eller administrative ansatte blir tatt ut drift på fakultetene. De som ansettes i stillingene midlertidig har også behov for arbeidsopplæring, en prosess som koster både tid og ressurser.

En annen løsning kan være å styrke bemanningen på hvert enkelt fakultet ved at det tilsettes noen som arbeider med strategien på heltid. Som nevnt tidligere får ikke UiA noen økte midler til å drive med strategiarbeid, dermed forutsetter dette at midlene som i dag er anvendt på prosjektdeltakere og prosjektledere kanaliseres ned til fakultetene, slik at man styrker prosjektledet på fakultetsnivå. Imidlertid vil den som tilsettes ikke nødvendigvis ha den nære tilknytningen til fakultetene, og denne kompetansen må bygges opp hos den enkelte prosjektansvarlig på hvert fakultet. Arbeidet må også koordineres ettersom man kan risikere å få svært forskjellige implementeringer på de ulike fakultetene.

En tredje løsning kan være å 'kjøpe ut' vitenskapelige ansatte fra stillingene deres, og engasjere dem på deltid i strategiprojekter. En slik form for teknokratisk løsning, som drøftet tidligere, har i noe grad blitt benyttet innenfor SN-området, hvor vitenskapelig ansatte med spisskompetanse innenfor relevante områder ble rekruttert til prosjektene. Nytteverdien hadde

muligens vært større om vitenskapelige ansatte i ulik grad også ble engasjert innenfor de andre satsningsområdene på tilsvarende måte som i SN-området. Vitenskapelige ansatte innehar ikke den nødvendige tiden til å involvere seg, som følge av undervisning, studentveiledning og andre vitenskapelige aktiviteter. Ved å engasjere vitenskapelige ansatte i begrensede prosjektstillinger, kan det bidra til at en oppnår stor tverrfaglighet i prosjektarbeidet. Samtidig kan deltakernes kjennskap til institusjonen anvendes slik at prosjekttiltakene får et nødvendig fotfeste i organisasjonen. En naturlig svakhet ved dette forslaget er at vitenskapelige ansatte ikke nødvendigvis har den praktiske prosjektkompetansen til å drive strategiarbeid.

Det kan argumenteres for at denne avhandlingen på et vis er forut for sin tid, tatt i betraktning at strategiarbeidet fortsatt pågår. Samtidig har ikke dette momentet vært problematisk, og jeg har evnet å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål på en faglig og tilfredsstillende måte. Siden jeg i min avhandling har studert et fenomen som er under utvikling og påvirkning, kan det på bakgrunn av dette argumenteres for at informantene ville ha uttalt seg annerledes etter endt strategiperiode. Samtidig har dette også hatt sine fordeler, blant annet ved informantene fortsatt er tett på hendelsene og prosessene, noe som vil styrke gyldigheten (validitet) og nøyaktigheten (reliabilitet) til informasjonen. Den største utfordringen har imidlertid vært anonymiseringen av mine informanter. Anonymiseringen har resultert i at jeg har vært nødt til å utelukke noe relevant data, som følge av at det kunne ha blitt sport tilbake til informantene. I denne avveiningen har altså informantenes anonymitet veid tyngst, og jeg har etter beste evne forsøkt å verne om informantenes rett til å forbli anonyme.

Jeg har i min avhandling lagt til grunn tre perspektiver fra organisasjonsteori, det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet. Mens det instrumentelle perspektivet i stor grad bygger på en rasjonell tilnærming til hvordan individer og organisasjoner agerer, bygger kulturperspektivet og myteperspektivet på et institusjonelt og nyinstitusjonelt fundament. Disse to perspektivene er svært beslektet, og det har vært en utfordring å skille mellom institusjonelle og nyinstitusjonelle elementer. Det kan f. eks. godt argumenteres for at enkelte forhold som har blitt drøftet under det kulturelle perspektivet i utgangspunktet burde ha blitt tatt for seg under myteperspektivet, og vice versa.

En annen begrensning eller kritikk som kan rette seg mot avhandlingens teoretiske rammeverk, er manglende fokus på implementeringsteori. Ved å inkludere implementeringsteori ville dette muligens ha styrket avhandlingens teoretiske karakter, ved at ulike aspekter knyttet til gjennomføring og utøvelse av strategien hadde fått en annen teoretisk forståelse utover de tre perspektivene som allerede er anvendt. Imidlertid har ikke avhandlingens primære hensikt vært å studere implementeringen av strategien. Hovedsakelig fordi strategien fortsatt er en pågående prosess. Av den grunn ville et eventuelt fokus på implementering vært lite hensiktsmessig, tatt i betraktning at effekter og resultater av ulike prosjekter og tiltak er nødt til å utfolde seg i organisasjonen før de eventuelt lar seg studere på en tilstrekkelig måte.

Ettersom formålet med denne avhandlingen primært har vært kunnskapsakkumulering og teoretisk fortolkning, har dette hatt implikasjoner på oppgavens evne til å generalisere. Imidlertid er det en rekke slutninger fra avhandlingen som egner seg som et godt utgangspunkt for videre studier, både kvalitativt og kvantitativt. Fremtidig forskning kan legge til grunn ulike bakgrunnsvariabler som ledererfaring i studiet av universiteters arbeid med strategiske verktøy. Samtidig må det poengteres at dette området allerede er gjenstand for mye forskning og diskusjon blant ulike teoretikere. Når det er sagt, er mitt forskningsbidrag meget verdifullt som et supplement til denne forskningen. På bakgrunn av funnene mine er det mulig å utrede konkrete hypoteser som kan testes kvantitativt. Svært interessant hadde det vært å studere holdningene og synspunktene til vitenskapelige og administrative ansatte i forhold til strategier og bruk av visjoner i høyere utdanning, og hva slags implikasjoner dette eventuelt har for akademia og høyere utdanning. I sammenheng med dette er det også teoretisk interessant å kartlegge hvorvidt holdninger til strategier påvirkes av hvor lenge en har jobbet i organisasjonen. En mulig hypotese kan være at en som har hatt lang fartstid stiller seg mer kritisk til strategiarbeid som følge av at vedkommende har vært gjennom flere strategiprosesser, og sådan opplever prosessene som ressurskrevende og i mindre grad lar seg påvirke av strategiene. Videre hadde det også vært svært interessant som en forlengelse av denne studien å gjennomføre en longitudinell studie hvor en studerer og undersøker utviklingen i endringene og holdningene på de to utvalgte fakultetene. Som det er argumentert tidligere i besvarelsen har endringer rettet mot organisasjonskulturen behov for tid før de gjør seg gjeldende i rutiner og praksis. Dette, i tillegg til en rekke andre forhold som har blitt avdekket gir et godt utgangspunkt for videre studier, både med UiA som case, men også andre institusjoner.

8. Litteraturliste

- Aberbach, J. D. & Rockman, B. A. (2002). Conducting and Coding Elite Interviews. *Political Science & Politics APSC*, 35(04), 673-676.
- Becher, T. (1981). Towards a definition of disciplinary cultures, *Studies in Higher Education*, 6:2, 109-122, DOI: 10.1080/03075078112331379362
- Becher, T. & Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the culture of disciplines*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Berg, L. & Pinheiro, R. (2016). Handling different institutional logics in the public sector: Comparing management in Norwegian higher education and hospitals. I Pinheiro, R., Geschwind, L., Ramirez, F. & Vrabæk, K. (eds.). *Towards a comparative institutionalism: Forms, dynamics and logics across health care and higher education fields*. Bingley: Emerald.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bryman, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Clark, T., Sweet R., Gruber K. H., Lourtie P., Santiago P. & Sohlman, Å. (2006). Thematic Review of Tertiary Education. Norway Country Note. OECD, Directory of Education. Hentet fra: <https://www.oecd.org/norway/37457548.pdf>
- Dill, D. (1996). Academic Planning and Organizational Design: Lessons From Leading American Universities. *Higher Education Quarterly* 50, 35-53
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147- 160.
- Drori, G., Delemstri, G. & Oberg, A. (2013). Branding the university: relational strategy of identity construction in a competitive field. I Engwall, Lars & Scott, Peter (red.). *Trust in Higher Education Institutions*. London: Portland Press, s. 134-147
- Elken, M. & Røsdal, T. (2017). Professional higher education institutions as organizational actors, *Tertiary Education and Management*, 23:4, 376-387, DOI: 10.1080/13583883.2017.1371217
- En skapende by med ambisjoner! Kristiansand mot 2030. (2017). Hentet fra: <https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/kristiansand-mot-2030-20.9.2017.pdf>
- Frølich, N. (2004). Kunnskapens pris – regnskapets time? Iverksetting av mål- og resultatstyring i norske universiteter. Doktoravhandling, NIFU-rapport, 5/2004.

- Frølich, N. & Thune, T. M. (2015). Hva skjer i universiteter og høyskoler? I Nicoline Frølich (red.), *Hva skjer i universiteter og høyskoler? Perspektiver fra vitenskapelig ansatte og studenter*. Kapittel 1. (s. 11 – 21). Universitetsforlaget
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Gerring J. (2012). Mere Description. *British Journal of Political Science*, 42, 721-746
doi:10.1017/S0007123412000130
- Gouldner, A. W. (1959). Organizational Analysis. I *Sociology Today*. Merton, R. K., Broom, L., Cottrell Jr., L. S. (s. 400-428). New York: Basic Books.
- Høgskolen i Telemark & Universitetet i Agder. (2011). Ett av to?? Hentet fra:
<http://ffagder.no/wp-content/uploads/2014/02/Ett-av-to.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Keller, G. (1983). *Academic Strategy: The Management Revolution in Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- King, G., Keohane, R. O. & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Krücken, G. (2011). A European perspective on new modes of university governance and actorhood. *CSHE research and occasional papers series CSHE 17.11*. Hentet fra:
<http://cshe.berkeley.edu>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*: Sage Publications.
- Kunnskapsdepartementet. (2014). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/Utfordrer-institusjonene/id759250/>
- Kunnskapsdepartementet. (2016). Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/struktur-i-hoyere-utdanning/endringer-i-finansieringssystemet-for-universiteter-og-hoyskoler/id2416293/>
- Larsen, I. M. & Langfeldt, L. (2007). Profiling Comprehensiveness? Strategy Formulation and Effects of Strategic Programmes at Traditional Universities. I Å. Gornitzka, M. Kogan & A. Amaral (red.), *Reform and Change in Higher Education: Analysing Policy Implementation*. (s. 343-360) Dordrecht: Springer.
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *American Political Science Review* 65 (3). 682-693.
- Maassen, P.A.M & van Vught, F. (1992). Strategic Planning. I Clark, Burton & Neave (red.). I *The Encyclopedia of Higher Education*, vol. 2, Analytical Perspectives. (s. 1483-

- 1494) Oxford: Pergamom Press
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1983). Organizing Political Life: What Administrative Reorganization Tells Us about Government, *The American Political Science Review*, Vol. 77, No. 2, 281-296.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi: 10.1086/226550
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs
- Musselin, C. & Mignot-Gérard, S. (2002). The Recent Evolution of French Universities. I Amaral, A., G. Jones & B. Karseth (red). *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, (s. 63-85). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. Hentet fra: <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/5rcsbs4vqn9iv8ncu65ust2kho/resources/musselin-et-mignot-gerard-for-hedda-.pdf>
- Neave, G. (1995). The Stirring of the Prince and the Silence of the Lambs: The Changing Assumptions Beneath Higher Education Policy, Reform and Society. I Dill, D. Og B. Sporn (red.) *Emerging Patterns of Social Demands and University Reform: Through a Glass Darkly*. (s. 54-71) Oxford: Pergamom Press
- NRK. (2014). Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/uia-reaktor-snur-1.11770689>
- NRK. (2016). Hentet fra: <https://www.nrk.no/sorlandet/alle-skal-ut-i-praksis-1.13265637>
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I. *Administrative Science Quarterly* 1 (June): 63-85
- Paulsen, J. M. (2011). Å lede asymmetriske kunnskapsorganisasjoner - "Mission Impossible"? I Madsbu, J. P., Pedersen, M. (Red.), *I verdens rikeste land: samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Vallset: Oplandske bokforlag.
- Pinheiro, R. & Stensaker, B. (2014). Designing the Entrepreneurial University: The Interpretation of a Global Idea. *Public Organization Review*, 14(4), 497-516.
- Pinheiro, R. & Young, M. (2017). The University as an Adaptive Resilient Organization: A Complex Systems Perspective. I Huisman, J. & Tight, M. (red.) *Theory and Method in Higher Education* (s. 119 – 136). Emerald Publishing Limited.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of management journal*, 52(5), 856-862.

- Przeworski, A. & Teune, H. (1970). *The Logic of Comparative Social Inquiry*. New York: Wiley-Interscience. Chapter 2. Research Designs, 31-46
- Ramirez, F. & Christensen, T. (2013). The formalization of the university: rules, roots, and routes. *Higher Education*. 65(6), s 695- 708. ISSN 0018-1560. doi: 10.1007/s10734-012-9571-y
- Raynor, M. (1998). That Vision Thing: Do We Need It? *Long Range Planning*, vol.31. nr.3, 268-376.
- Repstad, P. (1998). Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryen, A. (2011). Ethics and qualitative research. I D. Silverman (Red.), *Qualitative research* (s. 416-438). London: Sage.
- Røvik, K. A. (2009). Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schmidtlein, F. A. & Milton, T. H. (1990). *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*. San Francisco: Jossey-Nass
- Scott, W. R. (1981). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug
- Simon, H. (1957). *Administrative Behavior* (2. utgave). New York: Macmillan.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior* (4. utgave). New York: Macmillan.
- Snow, C. P. (2001). *De to kulturer*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Sydow, J., G. Schreyögg & J. Koch (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, vol 34. 689-709
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- UiA, HiT og UiA styrene drøfter samarbeid og fusjon. (2011). Hentet fra: <https://www.uia.no/nyheter/001-nyhetsarkiv-2003-2014/hit-og-uia-styrene-droeftet-samarbeid-og-fusjon>
- Universitetet i Agder. (2016). *Handlingsplan for UiA 2016 – 2020*. Hentet fra: <https://www.uia.no/om-uia/sentrale-dokumenter>
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J.C.B. Mohr. (Norsk utvalg: *Makt og Byråkrati*, 3. utgave. Oslo: Gyldendal, 2000.)

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21. 1-19.

Weick, K. E. (2001). Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements. I K. E. Weick (Ed.), *Making Sense of the Organization*. Malden MA: Blackwell Publishing

Whitley, R. (2008). Construction Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations, Manchester Business School Working paper, No. 557

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage.

9. Vedlegg

9.1 Strategi 2016-2020 *Samskaping av kunnskap*

Strategi 2016-2020

Vedtatt av styret for UiA, 20. juni 2016

Visjonen: Samskaping av kunnskap
Strategien og samfunnsoppdraget

Læring og utdanning for framtiden

- UiA skal styrke koblingen mellom utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid. UiA skal ha en tydelig og framtidsrettet utdanningsledelse.
- UiA skal styrke undervisningskompetansen hos de vitenskapelig ansatte.
- UiA skal ha et inkluderende læringsmiljø, og være ledende i bruk av varierte og framtidsrettede arbeids- og vurderingsformer.

Globalt mindset

- UiA skal styrke forskningskvalitet gjennom å utvikle en sterk internasjonal profil.
- Globalt mindset skal være en integrert del av universitetets dannelseskultur og miljø.
- UiAs utdanninger skal integrere globale perspektiv og invitere til et internasjonalt lærings- og samskapingsmiljø.
- Våre utdanninger, forskningen og det kunstneriske utviklingsarbeidet skal synliggjøres internasjonalt.
- UiA skal engasjere seg i globale utfordringer gjennom målrettet kapasitetsbygging og kunnskapsutveksling med internasjonale partnere.

Samfunnsengasjement og nyskaping

- Forskningen og det faglige og kunstneriske utviklingsarbeidet ved UiA skal knyttes sterkere til universitetets samfunnsengasjement.
- UiA skal bidra til nyskaping.
- UiA skal være en aktør for nytenking i samfunnsdebatten.
- UiA skal samhandle og samskape med omgivelsene.

Visjonen: Samskaping av kunnskap UiA

UiA vil være et åpent og inkluderende universitet, preget av samarbeidskultur. Kunnskap samskapes når ansatte, studenter og omgivelsene utfordrer hverandre.

UiA vil videreutvikle utdanning og forskning på høyt internasjonalt nivå. Kunnskapsutvikling vil skje i spenningsfeltet mellom tett samarbeid og kritisk distanse. Sammen med omgivelsene vil UiA skape nye metoder for internt og eksternt samarbeid.

UiA vil at regionalt, nasjonalt og globalt samarbeid skal bidra til nye perspektiver og løsninger for framtidens samfunn. UiA skal være en pådriver for utvikling av samfunns-, kultur- og næringsliv.

Strategien og samfunnsoppdraget

Universitet i Agder skal tilby utdanning, utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå og formidle kunnskap. Visjonen om «Samskaping av kunnskap» og satsingsområdene skal tydeliggjøre UiAs profil og gi retning for utøvelsen av samfunnsoppdraget. UiA vil utvide formidlingsoppdraget gjennom nye former for samarbeid med samfunnet rundt oss.

- Satsingsområdet «Læring og utdanning for fremtiden» viser at vi har høye ambisjoner for studentenes læring for framtidig arbeidsliv, utvikling av kritisk refleksjon og personlig danning. UiA har tilsvarende høye ambisjoner for de ansattes engasjement i undervisning og forskningsbasert utdanning som grunnlag for fornyelse av utdanningene.
- Satsingsområdet «Globalt mindset» styrker både UiAs posisjon som attraktiv samarbeidspartner og universitetets internasjonale profil. UiA skal integrere globale problemstillinger i utdanning og forskning, og bidra til å løse globale utfordringer. Vi skal fremme samarbeid, dialog og gjensidig kulturutvikling.
- Satsingsområdet «Samfunnsengasjement og nyskaping» gir retning for hvordan UiA skal bidra til å løse framtidens komplekse utfordringer. Vi skal bidra til samfunnsutviklingen ved å videreutvikle kultur for nyskaping, engasjere oss i samfunnsdebatten og utvikle nye modeller for samskaping av kunnskap.

I forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid samskaper UiA med studentene, med samfunnet og med internasjonale partnere. En kultur for fremragende forskning betyr en kultur for læring, åpenhet og kritisk tenkning. Forskning av høy internasjonal kvalitet er grunnlaget for alle satsingsområdene, og vil samtidig forbedres av en vellykket strategiutøvelse. Dette innebærer satsing mot langsiktige forskningsmål, god forskningsledelse og sterke forskningsgrupper.

UiAs videre forskningsutvikling krever et langsiktig perspektiv, utover denne strategiperioden. UiA skal ha en utviklingsplan for forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid som tar inn satsingsområdene i strategien, men som også har perspektiver fram mot 2025.

Læring og utdanning for fremtiden

UiA vil være et fremragende universitet å studere og undervise ved. Vi har høye ambisjoner for studentenes læring, utdanningenes kvalitet og for de ansattes engasjement i undervisningen.

Vi skal utvikle utdanningene i spennet mellom fagenes egenart, samfunnets utfordringer og endringer i arbeidslivet. For at studentene skal lykkes i et framtidig arbeidsmarked, er det avgjørende at de kan tilegne seg ny kunnskap, har evne til kritisk refleksjon og kan bruke kunnskap på nye måter. Et levende læringsmiljø skal legge til rette for kompetanseutvikling og personlig dannelse.

Forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid skal gjennom utdanningene prege studentenes læring. Vi skal utvikle og anvende framtidsrettede, varierte, involverende og praksisnære arbeidsformer. Dette skal gi studentene gode læringsbetingelser og grunnlag for livslang læring og samfunnsengasjement.

UiA skal styrke etter- og videreutdanningstilbudet med særlig vekt på regionens behov og utviklingen i samfunnet.

UiA skal styrke koblingen mellom utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid.

Samskaping av kunnskap gjennom utdanning, forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid skal kjennetegne UiAs virksomhet. Våre utdanninger og vår undervisning skal være basert på et høyt faglig nivå. Våre studenter skal møte, og bli inkludert i, forskningsarbeid på et tidlig tidspunkt i utdanningsløpet. Gjennom dette skapes evne til kritisk refleksjon, læring og faglig forståelse. UiA skal videreutvikle utdanningene gjennom forskningsbasert kunnskap og gjennom forskning på egne program og egen undervisningspraksis.

UiA skal ha en tydelig og framtidsrettet utdanningsledelse.

Tydelig utdanningsledelse skal sikre kvalitet i utdanninger og undervisning. UiA vil arbeide strategisk og systematisk med å utvikle studieporteføljen, også når det gjelder etter- og videreutdanning. UiA skal etablere et felles system for studieprogramledelse på alle nivå, inkludert ph.d.-utdanning. Studieprogramledelse skal sikre helhet og sammenheng i programmene. Dette betyr blant annet å legge til rette for variasjon i undervisningsmetoder, vurderingsmåter og læringsformer, samt å etablere arenaer for faglig diskusjon.

UiA skal styrke undervisningskompetansen hos de vitenskapelig ansatte.

UiA skal ha høy kvalitet på undervisningen, og gi studentene optimale læringsbetingelser. God undervisning skal være meritterende. Vi vil videreutvikle kvalitet i undervisning og veiledning, og i bruk av digitale verktøy gjennom forpliktende og helhetlige kompetansehevingsprogram. UiA skal styrke førstelektor- og dosentkarriereveien.

UiA skal ha et inkluderende læringsmiljø, og være ledende i bruk av varierte og framtidsrettede arbeids- og vurderingsformer.

Et inkluderende og levende læringsmiljø er en viktig forutsetning for kunnskapsutvikling og personlig danning. Vi har høye ambisjoner for studentenes læring og læringsutbytte. Vi skal videreutvikle og anvende framtidsrettede, varierte og involverende arbeidsformer. For å styrke arbeidslivsrelevansen skal studentene involveres i praksisnære arbeidsformer. Vi skal integrere studentene i det akademiske fellesskapet gjennom deltakelse i forskningsprosjekter og forskningsliknende læringsprosesser.

Globalt mindset

Globalt mindset skal være en integrert del av UiAs kultur, samtidig som vi skal være bevisste vår egenart som norsk institusjon.

Globale problemstillinger skal integreres i utdanningene og i forskningen. I nasjonalt og globalt samarbeid skal UiA levere forskning på høyt internasjonalt nivå. Dette vil være en av forutsetningene for å tilby fremragende utdanning og for UiAs rolle som en viktig samfunnsaktør.

Våre campuser skal synliggjøre at UiA er et inviterende og inkluderende vertskap for norske og internasjonale studenter, ansatte og gjester. Campusene skal være spennende og dynamiske arenaer for samskaping.

UiA skal styrke forskningskvalitet gjennom å utvikle en sterk internasjonal profil.

For å levere forskning av høy internasjonal kvalitet vil vi videreutvikle våre nettverk på alle fagområder. Fagmiljøene skal i større grad delta og synliggjøres i den globale forskningsdiskursen. Vi skal styrke vår tilstedeværelse på globale arenaer og vår deltakelse i internasjonale prosjekter og forskningsprogram. UiA vil tiltrekke, støtte og beholde forskertalenter. Vi skal videreutvikle forskningsgrupper til å bli globalt ledende gjennom rekruttering, infrastruktur og tilrettelegging.

Globalt mindset skal være en integrert del av universitetets dannelseskultur og miljø.

Møter mellom mennesker og kulturer over landegrenser beriker forskningen, utdanningene og vår rolle som dannelsesinstitusjon. Studenter, ansatte og gjester fra andre land skal møtes med åpenhet og føle seg inkludert. Vi skal videreutvikle møteplasser som stimulerer til dialog og gjensidig kulturutvikling.

UiAs utdanninger skal integrere globale perspektiv og invitere til et internasjonalt lærings- og samskapingsmiljø.

I en stadig mer globalisert verden stiller arbeids- og samfunnslivet økende krav til global innsikt og erfaring. Derfor skal våre utdanninger inkludere både norske og globale perspektiver. Studentutveksling må integreres i alle studieprogram. Vi vil utvikle flere studier med en profil som tiltrekker en internasjonal sammensetning av studenter. Det skal legges til rette for global kultur- og kompetansebygging blant de ansatte.

Våre utdanninger, forskningen og det kunstneriske utviklingsarbeidet skal synliggjøres internasjonalt.

Synliggjøring av våre utdanninger og forskning skal bidra til å gjøre UiA til en foretrukket samarbeidspartner, utdanningsinstitusjon og arbeidsgiver. UiA vil ha en aktiv dialog med omverdenen og skal i økende grad ta i bruk interaktive medier i formidling og kunnskapsdeling.

UiA skal engasjere seg i globale utfordringer gjennom målrettet kapasitetsbygging og kunnskapsutveksling med internasjonale partnere.

I langsiktige samarbeid med norske og internasjonale partnere vil vi styrke vårt engasjement i det globale sør. Gjennom felles utdanningsprogrammer og FoU skal både UiA og partnerne styrke sin kompetanse og sitt bidrag til samfunnsutviklingen.

Samfunnsengasjement og nyskaping

UiA skal gjøre en forskjell for studenter, ansatte og omgivelsene. UiA skal samhandle med regionen om framtidens komplekse utfordringer. UiA skal styrke sin relevans og synlighet ved å utfordre, understøtte og utvikle samfunnet.

UiA skal utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og bidra med forskningsbasert kunnskap i utviklingen av framtidens samfunn.

UiA skal ta en tydelig rolle som tilrettelegger og bidragsyter for å sikre nyskaping og innovasjon i samfunns-, kultur- og næringsliv, og styrke den forskningsbaserte nyskapingen i regionen og utover regionens grenser. Dette vil skje i tett samhandling og samskaping med omgivelsene.

Ansatte og studenter ved UiA vil være aktive bidragsytere og deltakere i samfunnsdebatten. Universitetet vil sikre et fritt, kritisk og åpent ordskifte og bidra med analyser for framtidens kultur-, nærings- og samfunnsniv.

UiA vil øke sitt engasjement for utviklingen av det regionale kultur- og næringsliv, offentlig virksomhet og samfunnslivet for øvrig. Ansatte og studenter vil være aktive i ulike fora for å sikre at universitetet er tett på de store samfunnsutfordringene, som bærekraft, økonomisk utvikling, mangfold, likestilling, migrasjon og sosial rettferdighet.

Forskningen og det faglige og kunstneriske utviklingsarbeidet skal knyttes sterkere til universitetets samfunnsengasjement.

Forskningen og det faglige og kunstneriske utviklingsarbeidet er grunnlaget for universitetets deltakelse og bidrag for å møte de store samfunnsutfordringene. UiA skal tilrettelegge for tverrfaglige tilnærminger der det gir bedre løsninger. Studenter skal involveres i samfunnsrelevante forskningsprosjekter og utviklingsarbeid.

UiA skal bidra til nyskaping

Nyskaping og innovasjon er avgjørende for utviklingen av regionen, både når det gjelder konkurransekraft, et dynamisk kulturliv og for å sikre fremtidsrettede velferdsløsninger og andre 6 offentlige tjenester. UiA vil ta en tydelig rolle som tilrettelegger og bidragsyter for å øke både den forskningsbaserte og erfaringsbaserte nyskapingen. UiA skal tilby relevant

undervisning for livslang læring og fremtidsrettede behov. Universitetet skal være en aktiv deltaker og bidragsyter for idé- og kunnskapsutvikling, og øke innsatsen for kommersialisering av forskningsbaserte forretningsideer.

UiA skal være en aktør for nytenking i samfunnsdebatten.

Ansatte og studenter vil være aktive deltakere i det offentlige ordskiftet. Universitetet vil utfordre med nye spørsmål og problemstillinger, og bidra med relevant kunnskap, kritisk refleksjon og dybdeforståelse. Vi vil være del av en kultur som kjennetegnes av mot, tydelighet, respekt og integritet i samfunnsdebatten.

UiA skal samhandle og samskape med omgivelsene.

Ansatte og studenter vil være tett på utfordringene og problemstillingene i samfunnet, som bærekraft, økonomisk utvikling, mangfold, likestilling, migrasjon og sosial rettferdighet. UiA skal videreutvikle og skape nye arenaer og former for samhandling og samskaping. Vi må sammen med våre omgivelser ha mot til å eksperimentere og prøve ut nye løsninger og samarbeidsformer.

9.2 Totalramme for budsjettansvarsområdene

| Budsjettansvarsområde | 2017 | Endring 2017 - 2018 | | 2018 |
|---|----------------------|---------------------|----------------|----------------------|
| | Netto driftsbudsjett | Nominell | % | Foreløpig budsjett |
| Handelshøyskolen | 82 498 194 | 5 663 655 | 6,9 % | 88 161 849 |
| Fakultet for helse- og idrettsvitenskap | 116 226 801 | 11 138 326 | 9,6 % | 127 365 127 |
| Fakultet for humaniora og pedagogikk | 140 248 000 | 10 255 161 | 7,3 % | 150 503 161 |
| Fakultet for kunstfag | 70 503 799 | 4 609 657 | 6,5 % | 75 113 456 |
| Fakultet for samfunnsvitenskap | 77 325 017 | 9 563 460 | 12,4 % | 86 888 477 |
| Fakultet for teknologi og realfag | 211 669 856 | 30 604 927 | 14,5 % | 242 274 783 |
| Sum fakultetene | 698 471 667 | 71 835 186 | 10,3 % | 770 306 853 |
| Universitetsbiblioteket | 31 589 990 | 916 259 | 2,9 % | 32 506 249 |
| Avdeling for lærerutdanning | 50 668 000 | -26 142 600 | -51,6 % | 24 525 400 |
| Fellesadministrasjonen | 212 886 935 | 10 591 991 | 5,0 % | 223 478 926 |
| Sum fellestjenestene | 295 144 925 | -14 634 350 | -5,0 % | 280 510 575 |
| Styret inkl. strategiske avsetninger | 52 489 333 | -6 294 666 | -12,0 % | 46 194 667 |
| Ledelsen, rektor, direktør | 70 156 175 | -14 027 850 | -20,0 % | 56 128 325 |
| Naturmuseum og botanisk hage | | | | 4 001 000 |
| Sum styret/ledelsen | 122 645 508 | -20 322 516 | -13,3 % | 106 323 992 |
| UiAs fullbudsjetterte særkostnader | 225 995 194 | 38 038 530 | 16,8 % | 264 033 724 |
| Ufordelt | 10 614 933 | -10 306 577 | -97,1 % | 308 356 |
| Sum budsjettansvarsområdene | 1 352 872 227 | 64 610 273 | 5,1 % | 1 421 483 500 |

Hentet fra www.uia.no

9.3 Intervjuguide for instituttene og fakultetene

1. I hvilken grad har enhetene forsøkt å påvirke strategidokumentet før det ble vedtatt?

Intervjuspørsmål:

- Hvem hos dere, og hvor systematisk eventuelt, har vedkommende vært involvert i utformingen av strategien, FØR den ble vedtatt?
- Hvilket satsningsområde er av størst prioritering, eller betydning, hos dere?
- Kommer enhetens interesser, verdier og prioriteringer til syne i strategien?

2. Hvor integrert er strategien i enhetenes kjernevirksomhet?

Intervjuspørsmål:

- Har praksisen internt i enheten/fakultetet blitt endret som følge av én eller flere av satsningsområdene? Eller har det ikke vært behov for det i realiseringen av strategien?
- Har strategien endret ressursfordelingen i fakultetet/instituttet?
- Hvordan har strategien påvirket forskning og formidling på instituttet/fakultetet?
- Har språket endret seg i enheten? Henvises det mer til strategien?

3. Hvordan har samspillet mellom lokale strategidokumenter og strategien vært på enhetene?

Intervjuspørsmål:

- Har dere utarbeidet konkrete tiltak/planer for hvordan visjonen *Samskaping av kunnskap* skal realiseres, og er de i tråd med enhetens mål og strategier?
- Opplever instituttet at det er sammenheng mellom strategiens ambisjonsnivå og midlene som er/blir brukt?
- Er det noe ved denne strategiprosessen som du mener kunne ha blitt gjort på annerledes eller på en annen måte?

Annet:

- For hvem er denne strategien hovedsakelig rettet mot? Eksterne, politiske myndigheter eller akademisk ansatte?
- Symbol politikk eller reell?
- Hvordan er strategiperiodens lengde?
- Er det noe annet du ønsker å si i forbindelse med strategiarbeidet til enheten, eller UiA som helhet?

9.4 Intervjuguide for ledelsen sentralt

- Fortell litt om utformingen av strategien, prosessen rundt, hvem som var involvert. Interne, eller også eksterne?
- I utformingen, og senere da implementeringen av strategien har dere fått noe inspirasjon fra andre utdanningsinstitusjoner? Altså, studerte dere andre suksess-implementeringer av ulike strategier?
- Hvilket satsningsområde er av størst betydning for ledelsen sentralt, og hvorfor?
- For hvem har denne strategien størst betydning for, de vitenskapelige eller administrativt ansatte? Politiske myndigheter? Regionale aktører?

- Hva er nytt med denne strategien, som ikke har vært aktuelt eller gjeldende før?
- Hva konkret har endret seg så langt, og vil strategien gi ønskede effekter?
- I hvor stor grad var det en interessekamp i implementeringsfasen blant fakultetene og instituttene?
- Legger strategien for stramme føringer for aktivitetene til instituttene?

- Hvor mye midler/ressurser/penger er det satt av til arbeid med strategien?
- Kunne midlene som har gått til de midlertidige prosjektorganisasjonene(styringsgruppene) heller gått direkte til instituttene?
- Opplever dere at det er sammenheng mellom strategiens ambisjonsnivå og midlene som er/blir brukt?

- Har ressursfordelingen til fakultetene blitt endret som følge av strategien?
- Er det symbol politikk eller, er strategien reell?
- Er det noe annet du ønsker å si i forbindelse med strategiarbeidet til enhetene, eller UiA som helhet?

9.5 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Strategiarbeid ved UiA”

Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å kartlegge og studere strategiarbeidet ved UiA. Enhetene er fakultetene og instituttene, helt konkret to fakulteter og to institutter. Masteroppgaven skrives ved Universitetet i Agder.

Utvalget vil primært være ledere på fakultets- og instituttnivå og evt. andre aktuelle personer av relevans.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil være en kvalitativ komparativ oppgave. To utvalgte fakultet og institutter vil studeres. Det vil bli foretatt intervjuer, som evt. suppleres med en dokumentanalyse. Opplysningene som hentes ut fra intervjuene vil hovedsakelig være informasjon om strategi og prosessuelle elementer ved organisasjonen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Informasjonen vil primært være tilgjengelig prosjektdeltaker og evt. prosjektansvarlig/veileder. Informasjonen vil bli varetatt på en forsvarlig og varsom måte, der anonymiteten vil ivaretas. Navneliste og øvrige data/informasjon vil oppbevares separat.

Deltakerne vil tvilsomt gjenkjennes i avhandlingen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.18. Eventuell opptak vil bli makulert, og personopplysninger vil bli behandlet etter instruksjer og retningslinjer fastsatt av utdanningsinstitusjonen. Personopplysningene vil ikke oppbevares på ubestemt tid.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Mohammad Hamed Hassan, +47 948 67 748. Kontaktinformasjon til veileder, Romulo Pinheiro: 38 14 15 73, romulo.m.pinheiro@uia.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)