



OsloMet – storbyuniversitetet

Brita Bye

Akademias vaktmestere

Å lede fagfeller – organisatoriske
forutsetninger for ledelse i akademia

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo 4. mai 2018

Forord

Endelig! Studien er gjennomført, datamaterialet er analysert og jeg har konkludert. De siste tre åra har tidvis vært tunge, med full jobb og studier ved siden av. Men, åra har også vært lærerike og meningsfulle. Ikke minst har prosessen med å gjennomføre et masterprosjekt gitt meg mye. Kanskje ikke akkurat det å scanne biblioteket for litteratur eller å sitte pal og lese og skrive i timesvis, men jeg har blitt gitt muligheten til å bli mye bedre kjent med min egen organisasjon OsloMet, vårt spillflunkende nye universitetet. En stor takk til dere alle på OsloMet – og spesielt til:

- De ni engasjerte, dyktige og flotte lederne som gjennom intervjuene har gitt meg en innsikt som jeg ellers aldri ville fått. Jeg er mektig imponert over engasjementet og kompetansen deres – dere lært meg mye. Det er en ære å ha blitt kjent med dere. Tusen takk!
- Veilederen min, Ivan Spehar – dyktig, reflektert, kunnskapsrik, motiverende, blid og velviljen selv til å dele av sin kunnskap med alle. Tusen takk, jeg kom i havn tilslutt!
- HR-avdelingen, som har båret over med en tidvis noe fraværende kollega, og til Live og Anders spesielt som har måttet ta den verste støytten. Tusen takk – nå er jeg tilbake!
- Geir Haugstveit, lederen som tente på ideen om å ta en master, og som velvillig har tilrettelagt for at jeg skulle komme i mål. Tusen takk!
- Solveig Svantesen, superkollega og kunnskapsoase! Tusen takk for tips og inspirasjon!

Tilslutt må jeg takke familien min. En tålmodig og fantastisk mann som har sittet stille med TV 'n veldig lavt på i tre år, samtidig som han har heia på meg og vært stolt. Mine fantastiske barn og svigerbarn, som har blitt litt neglisjert og bortprioritert av studier, eksamensforberedelser og masterskriving – tusen takk for at dere heier på meg! Jeg lover, familiemiddagene vil igjen gjenoppstå som (minst) tre-rettere. Og, Madeleine – NÅ skal jeg komme til Amsterdam!

Oslo, 4. mai 2018

Brita Bye

Sammendrag

Universitets- og høyskolesektoren i Norge har endret seg mye de siste ti-åra, både i forhold til størrelse, struktur og kompleksitet. Sektoren har vært gjenstand for stor politisk interesse, og har blitt tillagt en viktig rolle i forhold til å løse samfunnsutfordringer, -behov og -oppgaver. Samtidig har også kravene som stilles til kvalitet og produktivitet økt. Den faglige virksomheten ved et universitet foregår på det enkelte institutt. Det arbeidet og den aktiviteten som foregår der er avgjørende for institusjonenes kvalitet. I denne studien har jeg satt fokus på faglige førstelinjeledere i akademia, studieledere og instituttledere, og deres betingelser for å være gode ledere for svært høyt kvalifiserte medarbeidere med stor autonomi i deres arbeid med å forske, utvikle og formidle faget sitt. Studien har sett på hvordan instrumentelle styringsverktøy som organisering, retningslinjer og infrastruktur kan legges til rette på en slik måte at førstelinjelederen kan konsentrere sin tid og sine ressurser om å være gode ledere for de kunnskapsmedarbeiderne de er satt til å lede og motivere til å lykkes, til å drive faget sitt, utdanningen sin, forskningen sin og universitetet sitt framover. Studiens problemstilling har vært organisatoriske forutsetninger for ledelse: Hvordan kan organisasjonen legge til rette for god ledelse? Og, hvilke organisatoriske forhold kan være til hinder? Studien har et kvalitativt forskningsdesign, og det er gjennomført ni intervju med faglige førstelinjeledere ved OsloMet – storbyuniversitetet. Jeg har identifisert en del tidstyver som stjeler tid fra førstelinjeledernes virke, og ser at man kan ta en del grep for å tilrettelegge for mer ledelse og mindre styring. Kort oppsummert bør alle aktørene som til sammen utgjør organisasjonen se opp fra sine fagområder og ansvarsoppgaver og bli kjent med *hele* organisasjonen. Man må anerkjenne ulikhetene, og begynne å identifisere hva organisasjonen faktisk etterspør. Administrasjonen må finne ut hvilke behov kjernevirksomheten har, og rutiner, prosesser og system må få en innretning slik at de gir svar på de utfordringer og problemer som finnes der. Det er denne hensikten administrasjonen skal oppfylle.

OsloMet – storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo 2018

Abstract

The sector of Norwegian higher education institutions has changed a lot in the last decades, both in terms of size, structure and complexity. The sector has been the subject of political interest and been given an important role in solving societal challenges, needs and tasks. At the same time, the demands for quality and productivity have increased. The academic activity of a university takes place at the individual departments. The work and activity that takes place there is crucial for the institutions' quality. In this study, I have focused on academic first-level supervisors in academia, Head of Studies and Head of Departments, and their possibilities to be good leaders for highly qualified employees with great autonomy in their research, development and dissemination of their subject. The study has looked at how instrumental management tools such as organization, guidelines and infrastructure can be facilitated in such a way that the first-line supervisors can concentrate their time and resources on being good leaders for the knowledge workers they are set to lead and motivate to succeed, to pursue their discipline, education, research and university forward. The focus of this study has been organizational requirements for management: How can the organization facilitate good management? In addition, what organizational conditions can prevent it? The study has a qualitative research design, and I have conducted nine interviews with first-line supervisors at the OsloMet – Oslo Metropolitan University. I have identified a number of time-thieves, which steals time from the first-level supervisors, and I see that one can take some action to facilitate more management and less governance. Summarized, I conclude that all actors who together constitute the organization should take a look up from their disciplines and responsibilities, and get to know *the entire* organization. One has to recognize the inequalities, and begin to identify what the organization actually is asking for. The administration must determine the needs of the core business, and the routines, processes and systems must get a facility to respond to the challenges and problems that are experienced there. This is the purpose the administration is set to fulfill.

OsloMet – storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo 2018

Innhold

Forord	I
Sammendrag.....	III
Abstract	V
1 Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	5
1.2 Oppgavens problemstilling.....	6
2 Avgrensning og oppbygning	6
2.1 Avgrensning.....	6
2.2 Oppbygning	6
3 Utfordringer ved tema og problemstilling.....	7
3.1 God ledelse	7
3.2 Ledelse i akademia	7
3.3 Dobbelt byråkrati	8
3.4 Nærhet til forskerspørsmålet og informantene	9
4 Teori	9
4.1 Lederskap – styring og ledelse	9
4.2 Sentrale begrep	10
1.1.1. Organisering	10
4.2.1 Lederskap	14
4.2.2 Ledelse	15
4.2.3 Styring	16
4.3 Lederroller i akademia.....	17
5 Metode.....	19
5.1 Forskningsdesign	19
1.1.2. Samfunnsvitenskapelig metode.....	19
1.1.3. Kvalitativ metode	19

5.2	Utvalg av informanter.....	20
5.2.1	Informanter.....	20
5.2.2	Utvalgets størrelse.....	20
5.3	Intervju.....	21
5.4	Informert samtykke.....	23
5.5	Oppbevaring av data.....	23
5.6	Godkjenninger.....	23
5.7	Deltakere.....	24
5.8	Hvordan intervjuene ble gjennomført.....	24
5.9	Analyse av data.....	24
6	Resultater.....	26
6.1	Om førstelinjeledelse i akademia.....	26
6.1.1	Bakgrunn.....	27
6.1.2	Lederansvar.....	27
6.1.3	Tittel og status.....	28
6.1.4	Motivasjon for å bli leder i akademia.....	29
6.2	Informantenes tanker om ledelse i akademia.....	29
6.2.1	Informantene om «god ledelse».....	30
6.2.2	Litt om lederstøtte.....	30
6.3	Utfordringer.....	31
6.3.1	Å ha tid til å lede.....	31
6.3.2	Organisatoriske forhold.....	32
6.3.3	Åremålet.....	33
6.3.4	Å lede fagfeller.....	34
6.3.5	Styringsverktøy.....	35
6.3.6	Informasjonsflyt.....	39
6.4	Diskusjon.....	40

6.4.1	Lederrollen	40
6.4.2	Styringsverktøy	42
6.4.3	Mulighetsledelse.....	47
7	Implikasjoner og videre forskning	48
8	Metodologiske refleksjoner.....	49
8.1	Pålitelighet	49
8.2	Troverdighet – begrepsvaliditet.....	49
8.3	Overførbarhet – ekstern validitet.....	50
8.4	Bekreftbarhet – objektivitet	51
9	Konklusjon	51
10	Referanser.....	55
11	Vedlegg	57

1 Innledning

Temaet for min studie er forutsetninger for ledelse av vitenskapelig ansatte i akademias kontekst – historie, tradisjon og kultur – samt samfunnsutviklingen, i bakhodet. I begrepet vitenskapelig ansatte legger jeg ansatte i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger som f.eks. professorer og førsteamanuenser ved universiteter eller høyskoler.

Det finnes mange teorier på hva som er lederskap, hva som er ledelse, ikke minst god ledelse, og hva som er styring. Likevel kan det være vanskelig å skille styring og ledelse i praksis. Kort oppsummert vil jeg si det slik: Lederskap er de som utøver styring og ledelse, styring som i lederskapets forsøk på å påvirke atferd gjennom formelle styringsinstrumenter, ledelse handler mer om de mellommenneskelige forholdene og prosessene i lederskapet. Dette kommer jeg tilbake til.

Min antakelse er at det ligger et paradoks i det å utøve lederskap. Dette paradokset består i at mange ledere aldri kommer til den mellommenneskelige ledelsen fordi de blir spist opp av administrasjon og styring. Dette paradokset vil jeg forøvrig tro kan gjelde for de aller fleste ledere, og ikke kun akademias. Jeg velger likevel å konsentrere studien omkring akademias førstelinjeledere – av noen også kalt akademias vaktmestere – og de utfordringer de møter i sin ledergjerning. I studien ser jeg nærmere på hvordan styring kan tilrettelegge for ledelse. Hva kan gjøres for å tilrettelegge for at en leder skal kunne utøve god ledelse i konteksten å lede høyt kvalifiserte fagspesialister som utfører sitt arbeid med stor grad av selvstendighet i en organisasjon der disse fagspesialistene sin kunnskap og arbeidskraft er den viktigste innsatsfaktoren?

Jeg er nysgjerrig på hvordan organisatoriske forhold påvirker ledelsesutøvelse, enten ved å legge til rette for eller vanskeliggjøre god ledelse. Her kan man med en gang påpeke at organisasjoner strengt tatt ikke kan gjøre noe som helst, fordi det er aktører som handler, ikke organisasjoner. Jeg mener at det er aktørene som til sammen utgjør organisasjonen. De valg disse aktørene gjør vil påvirke de andre aktørenes handlingsrom og muligheter. Derfor vil det alltid være alle aktørenes ulike valg og handlinger som ligger til grunn for det jeg beskriver som organisasjonens forhold, valg og forutsetninger. Målet med oppgaven er å kartlegge instrumentelle verktøy, styringsverktøy, som kan legge til rette for og muliggjøre god ledelse i

akademia, og samtidig også prøve å avdekke hva som er til hinder. Jeg har valgt å gjennomføre studien i den organisasjonen hvor jeg er både student og arbeidstaker, OsloMet – storbyuniversitetet.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Lederrollen i akademia har endret seg de siste tiårene. Lederrollen, og da særlig den faglige lederrollen, ved universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) har vært oppe til diskusjon ved flere anledninger. Gjennom Kvalitetsreformen i høyere utdanning, iverksatt ved studiestart i 2003, ønsket de offentlige myndigheter å styrke den faglig ledelse på grunn- og avdelingsnivået ved institusjonene i UH-sektoren for å øke styringsevnen ved den enkelt institusjon, og å sikre og utvikle kvalitet i utdanning og forskning.

Den faglige virksomheten foregår på det enkelte institutt, det arbeidet og aktiviteten som foregår der vil derfor være avgjørende for institusjonenes kvalitet. I Stortingsmelding nr. 27 (Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet 2000-2001) vises det til forskningsevalueringer som har påvist at kvaliteten i disse ulike miljøene har vært ujevn, og at den i enkelte miljø ikke har vært god nok. Manglende faglig ledelse ble i stortingsmeldingen trukket fram som ett av problemene. Departementet mente det var viktig å etablere ordninger som kunne sikre for god faglig ledelse på grunnivået i UH-sektoren, ledere som kunne ivareta lederoppgaver som å styre ressursene og påse god nok kvalitet i den forskningen og den undervisningen som produseres. Departementet foreslo at det ble etablert ordninger for god faglig ledelse, at ledere på institutt- og fakultets-/avdelingsnivå skulle ansettes i åremålsstillinger med både faglig og administrativt ansvar. Om disse lederstillingene skriver departementet:

Den som innehar stillingen, må få anledning til å besitte flere og mer effektive styringsvirkemidler, samtidig som stillingen også bør knyttes til mer attraktive lønns- og arbeidsvilkår, blant annet i forhold til forskningsarbeid Det må legges vekt på lederegenskaper, evne til strategisk tenkning og at faglig leder bør være en person med betydelig vitenskapelig erfaring og legitimitet i fagmiljøene (s. 68).

Skorge og Svantesen (2016) beskriver en UH-sektor som har endret seg mye, både i forhold til størrelse og kompleksitet. UH-sektoren har fortsatt å være gjenstand for politisk interesse også etter kvalitetsreformen, og har blitt tillagt en viktig rolle i forhold til å løse de

samfunnsutfordringer, -behov og -oppgaver. Samtidig som det politiske fokuset på sektoren har økt, har også kravene om stilles til kvalitet og produktivitet økt (2016:156).

1.2 Oppgavens problemstilling

På bakgrunn av dette ønsker jeg å se på

Organisatoriske forutsetninger for ledelse

- Hvordan kan organisasjonen legge til rette for god ledelse?
- Og hvilke organisatoriske forhold kan være til hinder?

2 Avgrensning og oppbygning

2.1 Avgrensning

Studien omfatter førstelinjeledere i faglig-administrative lederstillinger i academia. I begrepet førstelinjeledere legger jeg studieledere eller instituttledere som ikke har studieledernivå, eller andre ledernivå, under seg i organisasjonen. Videre leder de ansatte som arbeider med undervisning, forskning og formidling i en undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling som f.eks. professorer og førsteamanuenser (UF-stilling). Studien tar utgangspunkt i offentlige utdanningsinstitusjoner. Studien omfatter ikke mellomledere for ansatte i administrative- eller tekniske stillinger. Bakgrunnen for denne avgrensningen er at jeg ønsker å se nærmere på lederutfordringene som ligger i det å lede faglig svært høyt kvalifiserte medarbeidere med stor autonomi i deres arbeid med å forske, utvikle og formidle faget sitt kvalitativt godt på en måte og i en retning som oppfyller både virksomhetens samfunnsoppdrag og organisasjonens strategi og mål. En leder i en tekniske administrativ enhet vil i mye større grad ha en instruksjonsmyndighet overfor sine medarbeidere, og selv om det også der ligger spenningsforhold og utfordringer, er det ikke dette som studeres her.

For å finne svar på problemstillingen har jeg ønsket å se på forholdet mellom lederen og ulike styringsverktøy som støtteroller, organisering, leders kompetanse og bakgrunn, retningslinjer og rutiner samt strukturelle betingelser i staten og UH-sektoren.

2.2 Oppbygning

Oppgaven innledes med en gjennomgang av bakgrunnen for valg av tematikk, oppgavens problemstilling, samt hvilke avgrensninger som er gjort.

Videre følger en gjennomgang av relevant teori før valgte forskningsdesign og metodikk beskrives.

Deretter tar oppgaven for seg de funn som ble gjort under datainnsamlingen, før disse funnene diskuteres opp mot teorien. Videre gjøres det noen betraktninger omkring implikasjoner av de funn som er gjort, og muligheter eller anbefalinger i forhold til videre forskning.

Til slutt foretar forfatteren noen metodologiske refleksjoner før det konkluderes.

Referanser og vedlegg til oppgaven finnes til slutt i dokumentet.

3 Utfordringer ved tema og problemstilling

3.1 God ledelse

Det er flere utfordringer ved temaet og problemstilling. Først og fremst vil jeg trekke fram valget om å bruke det normative begrepet «god» i forhold til ledelse. Jeg har flere ganger vurdert nødvendigheten av å bruke begrepet «god», men har kommet fram til at det er nyttig å bruke her. Bare «ledelse» gir ingen retning for hva jeg har ønsket å finne; kunnskap om hvordan organisatoriske grep og verktøy kan bistå ledere til utøve lederrollen på en måte som ivaretar, utnytter og videreutvikler ressursene de er satt til å forvalte, og ikke ledelse som forringer disse ressursene. Det kan være vanskelig å definere hva som er god i akademisk betydning, men jeg ser i studien på lederen som en muliggjørere for god kvalitet i undervisning, formidling og forskning.

3.2 Ledelse i akademia

Jeg ser det er utfordrende å synliggjøre hvorfor ledelse av UF-personale er en spesiell øvelse som skiller seg fra andre ledersituasjoner. Er akademia, med de muligheter og utfordringer som ligger der, egentlig noe spesielt?

I et intervju med tidligere rektor ved Universitetet i Oslo, professor Arild Underdal, brukte man formuleringen *Å styre et universitet er som å lede en flokk med katter* som overskrift på

et intervju om universitet som organisasjon, publisert 17. oktober 2001¹. Underdal utdypet påstanden i artikkelen:

Å lede et universitet er noe helt annet enn å kommandere en militær enhet. Det er mer som å lede en flokk katter – stolte og uavhengige individer som har andre interessante gjøremål langs veien.

Senere har denne beskrivelsen blitt brukt av flere innenfor akademien, med litt ulike vinklinger. Jan Grund, professor emeritus ved OsloMet og tidligere rektor ved Høgskolen i Akershus, uttalte seg også om katter i et intervju med Khrono 14. april 2014 – *Å være leder for akademikere er som å gjete katter*²:

Vi må bli sett og vi må bli involvert. Helt på linje med katter. Og så bør vi bli servert ei dau sild innimellom. Hvis vi ikke blir involvert og tatt med på råd blir vi ganske opprørte, viser klørne og freser, sier han. Og katter kan være ganske langsinte, mener han.

Andersen og Rasmussen (2011) beskriver akademien som befolket av sterke individualister ledet av ledere som ble ledere ved en tilfeldighet, og de må ta inn i sin ledergjerning at den ansattgruppen de er satt til å lede har en lang tradisjon for at lederen er «en av dem», en fagperson som er valgt av og blant dem selv.

Dagens virkelighet er at disse lederne ansettes i åremålsstillinger. For flere av dem betyr dette at de, etter endt åremål, skal tilbake i sine UF-stillinger i det samme arbeidskollegiet. For andre igjen betyr dette at de ikke har noen garanti for å få fortsette i stillingen etter at åremålsperioden på 4 år er over.

3.3 Dobbelt byråkrati

I tillegg ligger det en utfordring i at universiteter tradisjonelt har en deling mellom den faglige linjen og den administrative linjen, et slags dobbelt byråkrati hvor den faglige linjen

¹ <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2001/10/aa-styre-universitetet-er-som-aa-lede-en-flokk-katter.html> - lastet ned 23.3.2018

² <https://khrono.no/samfunn/2013/04/vaere-leder-akademikere-er-som-gjete-katter> - lastet ned 23.3.2018

domineres av de ulike fagnormene og den administrative linjen styres av en økonomisk-administrativ logikk, ofte dominert av regelstyring.

3.4 Nærhet til forskerspørsmålet og informantene

Jeg har valgt å se på ledelse i akademia, og har altså valgt å søke deltakere til studien min innenfor min egen arbeidsplass.

Organisatorisk har jeg ingen tilknytning til informantene. De rapporterer alle til dekan på fakultet, eller til leder under dekan, som igjen rapporterer til rektor. Jeg tilhører den sentrale administrasjonen og rapporterer til fagdirektør på HR, som i linjen rapporterer til direktør for organisasjonsutvikling og infrastruktur, som igjen rapporterer til rektor (se vedlegg 1, Organisasjonskart for OsloMet og figur 4).

Informantenes arbeidsoppgaver ligger langt fra mine arbeidsoppgaver, og jeg har i liten grad kunnskap om deres oppgaveportefølje.

Det kan imidlertid være en utfordring at mine arbeidsoppgaver i stor grad er knyttet opp til instrumentelle styringsverktøy, mellom annet gjennom utvikling av felles administrative retningslinjer for virksomheten, systemtilpasninger og saksbehandling. Min forforståelse her kan påvirke meg i forhold til vurderinger av de ulike styringsverktøyene og betydningen av disse. Dette vil kunne gi meg en overvekt av fokus på styringsdelen av det å være en leder, og min forforståelse vil kunne farge min oppfatning av viktigheten av dette. Dette er et perspektiv jeg har måttet være oppmerksom på i forskningsarbeidet mitt.

4 Teori

4.1 Lederskap – styring og ledelse

Døving, Elstad og Storvik (2016) skiller i boken *Profesjon og ledelse* mellom ledelse og styring, et skille som er essensielt i min studie. De viser til Ladegård og Vabo sin beskrivelse av ledelse som den personlige delen av oppgavene hvor lederen f.eks. gjennom sosiale relasjoner, som frontfigur, faglig veileder eller rollemodell bruker seg selv for å øve innflytelse. Styring handler om å påvirke medarbeiderne sin adferd indirekte gjennom upersonlige systemer (2016:38).

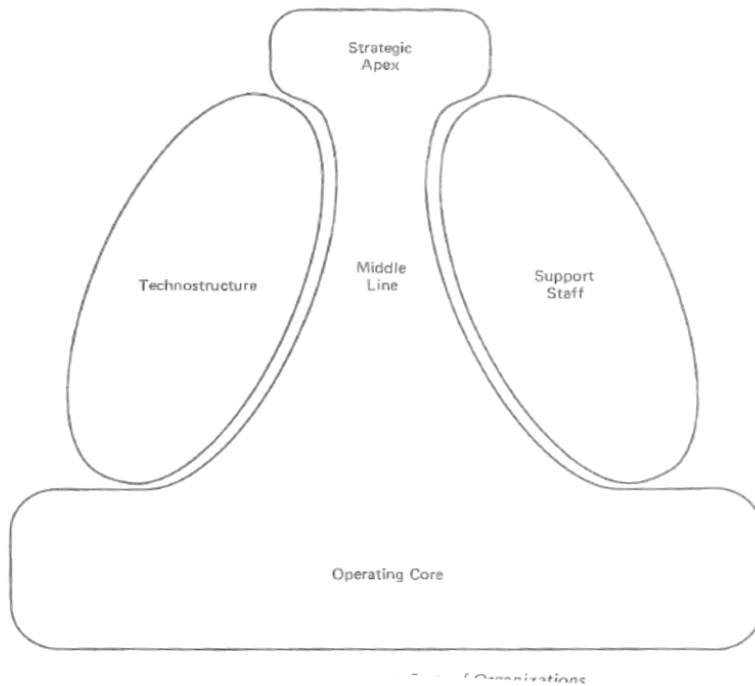
Ladegård og Vabo (2010) viser til en generell tendens til at individene får friere spillerom, tar beslutninger selv og selv kan påvirke sin egen rolle i moderne og kunnskapsbaserte organisasjoner (2010:26). Dette kan føre til at styring og ledelse eksisterer side om side, men i konkurranse med hverandre hvor de som har fått den økte autonomien og beslutningsmyndigheten ser på styringssystemer som trusler, og at nye regler konkurrerer med deres vilje og muligheter for selvstendige beslutninger.

4.2 Sentrale begrep

1.1.1. Organisering

Organisasjonene i academia er kunnskapsorganisasjoner. Ladegård og Vabo (2010) viser til at selv om det er det er ulike modeller som er relevante i innenfor UH-sektoren, har den tradisjonelle kollegiale styrings- og ledermodellen i academia vært tett forbundet med høyere utdanning gjennom å være basert på verdier som faglighet, involvering og medbestemmelse. Den måten organisasjonene er styrt, organisert og ledet på har skullet reflektere idealer som kollegialitet, akademisk frihet og institusjonell autonomi og kompetansebaserte beslutninger (2010: 143).

Man kan organisere organisasjoner på ulike måter. Henry Mintzberg presenterer i boken *The Structuring of Organizations* (1979) en modell (figur 1) som definerer fem strategiske hovedelementer en organisasjonsstruktur består av; en operativ kjerne, en midtlinje (mellomledelsen), et strategisk toppunkt (toppledelse), en teknostruktur og en støttestruktur, og hvordan disse elementene påvirker hverandre.



Figur 1 - De fem hovedelementene i en organisasjonsstruktur (Mintzberg. 1979: 20)

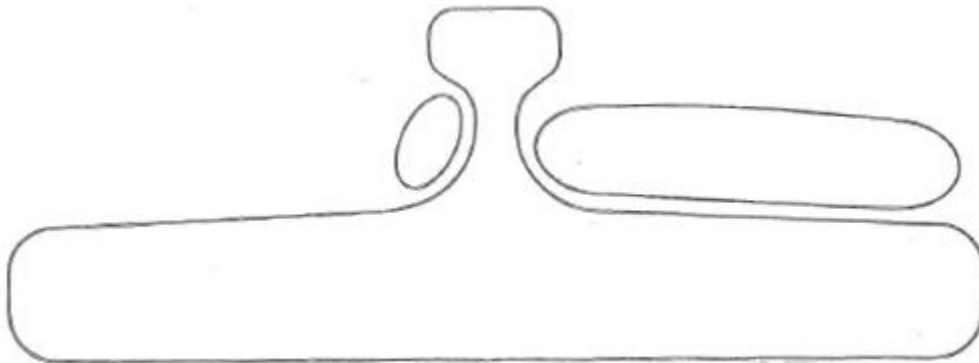
Modellen viser en liten strategisk topp som forbinder en stor, flat operasjonskjerne via en midtlinje. For å indikere at disse tre delene av organisasjonen typisk er koblet til hverandre via en enkel formell myndighet vises de i en uavbrutt rekkefølge. Teknostruktur og støttepersonell ligger på hver side av hovedstrukturen for å indikere at de er adskilte fra hovedmyndigheten, og at de bare indirekte påvirker operasjonskjernen. Ved å kombinere disse hovedelementene mente Mintzberg (1979) man kan oppnå fem ulike organisasjonsformer. Disse fem er:

1. Den enkle strukturen (*The Simple Structure*) – liten grad av formalitet og kompleksitet, høy grad av sentralisering.
2. Maskinbyråkratiet (*The Machine Bureaucracy*) – stor grad av formalisering og sentralisering.
3. Det profesjonelle byråkratiet (*The Professional Bureaucracy*) – mange profesjonelle aktører, stor grad av spesialisering og autonomi, desentralisert beslutningsstruktur.
4. Den divisjonaliserte strukturen (*The Divisionalized Form*) – flere delvis selvstendige resultatenheter med egen struktur, f.eks. maskinbyråkrati.
5. Ad hoc-kratiet (*The Ahocracy*) – flatere struktur enn de andre, spesialiserte profesjonelle som jobber fleksibelt, f.eks. i team og i prosjekter.

Hva organisasjonen skal produsere, eller skape, samt organisasjonens omgivelser vil påvirke i hvilken grad de ulike konfigurasjonene vil fungere ifht måloppnåelser.

Kunnskapsorganisasjoner vil kunne karakteriseres som profesjonelle byråkratier, hvor ett av de viktigste elementene er å få mest mulig ut av den kompetansen den enkelte ansatte innehar. Ifølge Jan Grund (2006) er kunnskap og arbeidskraft kritiske suksessfaktorer, og kunnskapsmedarbeiderens unike kompetanse er det viktigste produksjonsmiddelet – et produksjonsmiddel de tar med seg ut av døra når de forlater arbeidsplassen for dagen. Videre finner man en høy grad av organisatorisk kompleksitet gjennom mange og ofte svært ulike interesse- og fagområder.

I henhold til Mintzberg (1983) er oppgavene i profesjonsbyråkratiet svært horisontalt spesialisert og det ansettes høyt kvalifiserte spesialister som selv skal stå for organisasjonens produksjon, noe som gir betydelig kontroll over sitt eget arbeid og stor grad av autonomi. Denne kontrollen over eget arbeid betyr at den profesjonelle jobber relativt uavhengig av sine kollegaer, men nært med klientene han tjener – som f.eks. at professoren underviser sine studenter relativt skjermet og uavhengig av sine kollegaer og ledere (1983: 190).



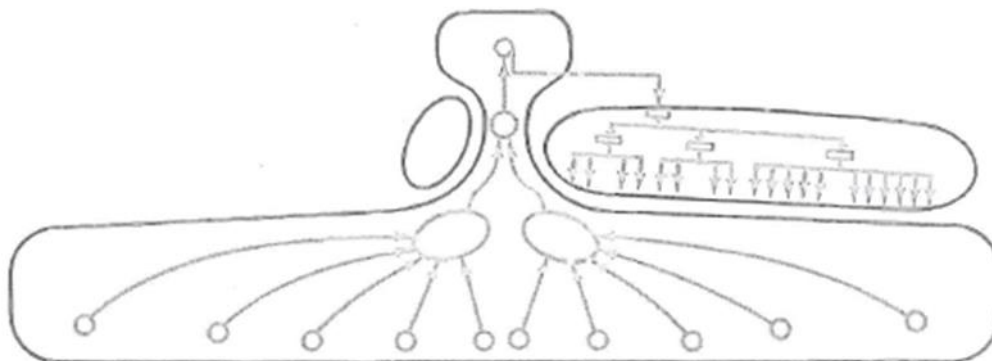
Figur 2 Profesjonsbyråkratiet (Mintzberg. 1979: 355)

Mintzberg (1979) mener operasjonsskjernen er nøkkeldelen i profesjonsbyråkratiet. Den eneste andre delen som er fullt utarbeidet er støttepersonellet, dette støttepersonellet fokuserer på å betjene operasjonsskjernen (1979: 355). Figur 2 viser profesjonsbyråkratiet som en flat struktur med en smal midtlinje, en liten teknostruktur og fullt utviklede støttefunksjoner.

Dyktige fagspesialister koster penger. Derfor gir det mening å sørge for at de gis så god opp-backing og støtte som mulig, og at man lar andre utføre rutinearbeid som kan formaliseres. Universiteter har mange støtteenheter som f.eks. eiendomsavdelinger, biblioteker, eksamenskontor og IT-support. Teknostrukturen og midtlinjen er i liten grad beskrevet i profesjonsbyråkratiet fordi de i slike organisasjoner i liten grad kan koordinere arbeidet i operasjonsskjernen. Mintzberg (1979) hevder at behovet for planlegging eller formalisering av arbeidet til fagpersonene er lite, og at det derfor heller ikke er noe stort behov for teknostruktur utover supportpersonalet.

Jan Grund argumenterer i sin artikkel i Magma fra februar 2006 at det ikke finnes noen patenter på hvordan offentlige kunnskapsorganisasjoner skal organiseres og ledes, at de må forstås innenfor et spenningsfelt mellom politikk, økonomi, fag, organisasjon og ledelse. Lederne må se helheten og arbeide både på det strategiske og det operasjonelle nivået. De må være både poteter og rørleggere - beherske helheten, og både kunne treffe beslutninger og håndtere menneskene. I akademia ligger det til lederens oppgaver å finne den riktige balansen mellom studentene, de ansatte og kravene fra samfunnet – hvordan balansere den enkelte akademikers behov for individuell faglig frihet og behovet universitetet har for å skape koordinasjon og samarbeid på tvers av de sterke fagpersonene og-miljøene.

Parallele hierarki i profesjonelle byråkratier



Figur 3 Parallele hierarki i profesjonelle byråkratier (Mintzberg, 1979: 361)

Mintzberg (1979) beskriver at det i profesjonelle byråkratier ofte oppstår parallelle hierarkier (se figur 3). For fagspesialistene i operasjonsskjernen er det et demokratisk bottom-up byråkrati. For støttestaben eksisterer det en maskinbyråkratisk konstellasjon, et top-down byråkrati innenfor det profesjonelle byråkratiet (1979: 360).

Der teknostrukturen i maskinbyråkratiet utformer arbeidsstandardene for sine operatører, og for de lederne som håndhever dem, oppstår standardene og fagnormene i det profesjonelle byråkratiet i stor grad utenfor sin egen struktur. Disse dannes i stor grad innenfor de forskjellige fagdisiplinene eller profesjonene fagspesialistene tilhører i (Mintzberg 1979:351). Så, der maskinbyråkratiet er avhengig av den hierarkiske naturens autoritet, *the power of office*, legger profesjonsbyråkratiet vekt på autoritet av faglig karakter, *the power of expertise*.

Denne rubriseringen av organisasjonen beskriver Mintzberg (1979) at i beste fall er ufullkommen. Den fører til ulike konflikter, og den profesjonelle administratoren bruker mye tid på å håndtere støy i strukturen (1979:361). Ifølge Elsa Solstad (2009) er en konsekvens av dette parallellbyråkratiet at det i samme organisasjon vil eksistere ulike syn på hvordan ting skal løses. Fordi ulike profesjonen tenderer til å forholde seg til sine egne oppgaver og kjempe for sine egne interesser kan de miste av syne organisasjonen som et helt system. Videre mener hun at målkonflikter vil være fremtredende i en slik todelt organisasjon, målkonflikter som manifesterer seg gjennom interessenmotsetninger.

Spesielt i de høyere nivåene i organisasjonen innehar de administrerende lederne nøkkelroller i forhold til organisasjonens yttergrenser – mellom fagspesialistene innenfor og interessentene i omgivelsene på utsiden. Mintzberg (1979) mener at fordi fagspesialistene blir avhengig av en effektiv administrasjon får administratorene en form for makt. Men, han er klar på at dette ikke er noe laissez-faire maktforhold: Den profesjonelle administrasjonen beholder bare makten sin så lenge fagspesialistene oppfatter at administrasjonen betjener deres interesser effektivt (1979:362-363).

4.2.1 Lederskap

Tian Sørhaug (2010) beskriver lederskap som garantisten for organisasjonens orden og retning, noe som forutsetter at lederskapet har et mandat – et oppdrag og en fullmakt som beskriver og avgrensner lederskapets oppgaveområde og tildeler nødvendig myndighet for å oppfylle ansvaret. I forhold til utøvelse av dette lederskapet beskriver Sørhaug (2010) at:

Lederskap er preget av dyp og motsetningsfylt avhengighet. Styring uten ledelse vet ikke hvor den skal, og ledelse uten styring kommer ikke noen vei (2010:71).

Han sier i det videre at styring kan komme til å konkurrere med ledelse til tross for denne gjensidige avhengigheten fordi det i det daglige ofte er lettere å erstatte ledelse med styring framfor å møte nye utfordringer ved å utøve ledelse. Lederskap består i å kombinere både små og store perspektiver, og det ligger i lederskapet å forvalte både korte og lenger tidsperspektiv samtidig som både mikro- og makroforhold skal hensyntas. Han viser til at både organisasjoner og lederskap ofte vil kunne stivne i sine måter å kombinere dette på, noe som nok kan gjøre organisasjonene mer effektive, men mindre forandringsdyktige.

Sørhaug (2010) beskriver at ledelse uten styring er blind og styring uten ledelse er tom, at disse to aspektene av lederskap ikke har noen legitimitet isolert fra hverandre. Begrepene ledelse og styring er begreper som ikke klarer seg alene, de har et innvendig forhold til hverandre og forandrer hverandre innbyrdes i det at om vi legger ensidig vekt på det ene får vi problemer med det andre. Sørhaug hevder at å praktisere kun ett av dem rett og slett kan bli farlig (2010: 72).

Lederskap vil befinne seg i et krysspress og lederansvaret vil gå både oppover og nedover, horisontalt og vertikalt – det skal representere eier- og kapitalinteresser nedover og organisatoriske og ansattes interesser oppover (Sørhaug 2010:85).

4.2.2 *Ledelse*

Ladegård og Vabo (2010) definerer ledelse som personorientert, og beskriver det som de virkemidlene lederen som person tar i bruk for å enten å påvirke andre eller for å skape resultat gjennom det andre gjør (2010:18). Dette kan gjøres gjennom mellom annet sosiale relasjoner, verdier, normer eller ved å fremstå som en rollemodell. For å kunne bruke seg selv som person for å utøve innflytelse på andre er lederen avhengig av å ha legitim autoritet slik at medarbeiderne aksepterer å la seg påvirke. Denne autoriteten kan være knyttet til lederen som person, men den følger også av lederens formelle posisjon.

Sørhaug (2010) beskriver ledelsesfunksjonen som det personlige ansvaret for organisasjonens orden og retning. Ledelsens ansvar og virkemidler består alltid av noe som ikke kan forhåndsdefineres eller noe som ikke kan formaliseres, noe det ikke kan settes opp regler for (2010: 79). Å skulle fylle gapet mellom det ansvaret og det mandatet en leder er gitt krever personlig autoritet (Mauss 1974; Sørhaug 2010:79).

4.2.3 Styring

Ladegård og Vabo (2010:18) definerer styring som systemorientert, og rollen kommer før det personorienterte. Begrepet styring kan også sammenlignes med de tradisjonelle begrepene administrasjon og forvaltning (2010:17). Christensen m. fl (2015) forbinder styring med det lederskapet forsøker å gjøre gjennom å lage et sett med formelle styringsinstrumenter i form av formelle mål og rammer som lederskapet skal planlegge, beslutte, samordne og kontrollere sin virksomhet ut ifra (2015:123).

Styringens virkemidler og ansvar kan formaliseres, og kan beskrives som den instrumentelle delen av lederrollen – det instrumentelle perspektivet. Innenfor det instrumentelle perspektivet ser man på styring som det å fatte og å iverksette organisasjonens kollektive beslutninger (Christensen m.fl. 2015:125).

I det instrumentelle perspektivet finner man en rasjonalitet – en hensiktsmessighet – i tilnærmingen til organisasjoner, og hvordan slike fungerer. I Christensen m.fl. (2015: 13) beskrives dette som at man ser på organisasjoner som verktøy eller redskap som står til ledelsens disposisjon for å oppnå fastsatte mål og verdier. Kapasiteten skapes gjennom rasjonalitet nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen som påvirker det enkelte organisasjonsmedlems muligheter for valg av handling. Gjennom formålsrasjonell oppgaveutøvelse blir resultatet som ønsket (Christensen m.fl. 2015: 34). En formell organisasjonsstruktur, en struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utformes, har en sentral plass i det instrumentelle perspektiv (Christensen m.fl. 2015:35). Forventningene som er knyttet til de ulike rollene og posisjonene i organisasjonene er upersonlige.

Det instrumentelle perspektivet tillegger alle medlemmene i en organisasjon store evner til både rasjonell kalkulasjon og formålsrasjonalitet. Empiriske studier av hvordan organisasjoner handler har vist at rasjonaliteten i liten grad er realistisk, strengt tatt er det snakk om en begrenset rasjonalitet fordi organisasjoners mål er ofte uklare og inkonsistente, problemene er komplekse og informasjonen er ufullstendig. På grunn av kapasitetsbegrensninger har man ikke mulighet for å skaffe seg full innsikt om alt, og av dette følger det at organisasjonen vil måtte velge alternativer som gir en tilfredsstillende måloppnåelse (Christensen m.fl. 2015:37).

OsloMet har en byråkratisk organisasjonsform. Christensen m.fl. (2015) viser til Webers beskrivelse av denne organisasjonsformen som preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner (2015:38). I et hierarki vil det være et over- og underordningsforhold mellom de ulike vertikale nivåene i organisasjonen. I en formell organisasjon vil formelle normer for hvordan oppgaver skal utføres uttrykkes blant annet gjennom organisasjonskart, rutiner, regler og lover. Disse formelle normene er som regel skriftliggjort.

4.3 Lederroller i akademia

Skorge og Svantesen (2016) beskriver en UH-sektor som de siste tiårene har gjennomgått store endringer både i kompleksitet og i størrelse. De angir at i 1990 var det om lag 48 000 studenter i Norge, i 2016 var dette antallet økt til vel 250 000 studenter (2016: 156). Antallet universitet og høyskoler har samtidig endret seg. Mot slutten av 1980-tallet hadde Norge ca. 200 institusjoner innenfor høyere utdanning, dette medregnet private høyskoler. I 1993 ble 98 regionale høyskoler slått sammen til 26 større statlig høyskoler (NOU 2008: 3, 44). I dag består den offentlige delen av sektoren av 9 universiteter, 8 høyskoler og 5 vitenskapelige høyskoler³. I tillegg kommer en rekke private høyere utdanningsinstitusjoner.

Kvalitetsreformen i 2003 ga institusjonene større autonomi å organisere egen virksomhet og til selv å ta ansvar for kvaliteten i utdanningen og forskningen som gjøres på egen institusjon (Kunnskapsdepartementet 2017:18). Der de fleste lederne på mellomledernivå i UH-sektoren tidligere var valgte tillitskvinner og -menn, er de fleste nå altså åremålsansatte. Til tross for forsøkene som er gjort for å styrke av betydningen av ledelse i sektoren kan det synes som mellom- og førstelinjelederstillingene ikke har oppnådd spesielt høy status. Skorge og Svantesen (2016) viser til at en av grunnene kan være at sektoren ennå ikke har vent seg til ansatte ledere (2016:158). De argumenterer for at holdningene hos ansatte i akademia preges av at dette tidligere var verv som gikk på rundgang, ofte kombinert med vitenskapelig arbeid. Skorge og Svantesen (2016) mener dette kan skyldes at valget om å ta en lederstilling, i stedet for å fokusere på forskning og undervisning, ikke blir forstått av andre fagspecialister. De mener dette kan være begrunnet i en oppfattelse blant vitenskapelige ansatte om at ledelse er overflødig og noe som griper inn i den enkeltes akademiske frihet, og at det oppstår en forestilling om at vitenskapelige som søker seg til lederstillinger velger administrasjon

³ <https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/etater-og-virksomheter/underliggende-etater/statlige-universiteter-og-hoyskoler/id434505/> lastet ned 28.4.1018

framfor forskning og fag. Dette, mener de, kan ha betydning for hvordan disse fagpersonene ser på lederen sin og hvordan lederen selv ser på sin lederrolle.

Ole Steen Andersen og Søren Barlebo Rasmussen (2011) beskriver i boken *Sådan leder du mennesker der er klogere enn dig selv* mulighetsledelse i utviklingsorganisasjoner. I utviklingsorganisasjoner legger de organisasjoner hvor kjerneaktiviteten består i kreativitet og utvikling, som forskning (2011: 11). I mulighetsledelse legger de å lede på en slik måte at man skaper en organisasjon hvor fagspesialistene i stedet for å drive en egen virksomhet spiller på hverandres ressurser, og de argumenter for at mulighetsledelse er den ledelsesformen som vil fungere best i utviklingsorganisasjoner.

Andersen og Rasmussen (2011) argumenterer for at organisasjoner i UH-sektoren kan ses på som *forskerhotell*, befolket av sterke individualister ledet av ledere som ble ledere ved en tilfeldighet. De tar for seg hvordan dette forskerhotellet kan forvandles til en utmerket utviklingsorganisasjon gjennom mulighetsledelse (2011:73). De beskriver følgende to lederroller som grunnlaget for mulighetsledelse:

- Lederen må anerkjenne medarbeideren, og hans eller hennes perspektiver, kompetanse og ideer gjennom å finne ut av og forklare hvordan medarbeideren kan tilby organisasjonen muligheter. På samme måte må lederen synliggjøre for den enkelte medarbeider hvordan organisasjonen tilbyr en rekke fordeler og muligheter ambisjoner for medarbeideren og medarbeiderens ideer og ambisjoner (2011:79).
- Lederen må tilby medarbeideren en klar sosial struktur og prosessstyring, og på en gjennomtenkt måte sikre at medarbeidernes konstruktive bidrag integreres i hverandre, og være en buffer mellom medarbeiderne for å unngå konflikter (2011:80).

En leder altså kunne lykkes når han klarer å utnytte mulighetsrommet mellom faglogikken og styringslogikken og slik utøve mulighetsledelse. I følge Andersen og Rasmussen (2011) er regler og begrensninger som gift i en utviklingsorganisasjon fordi slike representerer det motsatte av muligheter og autonomi (2011:87). Derfor vil det være lederens oppgave å skape en kommunikativ fortolkningen av organisasjonens felles rammer, tydeliggjøre felles interesser og formulere fellesskapets forventninger og muligheter (2011:85).

5 Metode

5.1 Forskningsdesign

1.1.2. Samfunnsvitenskapelig metode

I min studie har jeg brukt en samfunnsvitenskapelig metode med kvalitativ tilnærming, og jeg har valgt å bruke semistrukturerte intervju med intervjuguide for datainnhenting. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011:33) er samfunnsvitenskapelig metode en metodikk som brukes for å fremskaffe informasjon om den sosiale virkeligheten vi lever i og å analysere hva denne informasjonen forteller oss om samfunnsmessige prosesser og forhold gjennom datainnsamling, analyse og tolkning av de innsamlede data.

Metodelitteratur med samfunnsvitenskapelig tilnærming skiller mellom to metoder – kvantitativ og kvalitativ metode. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forklarer dette svært forenklet som følger; *kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall* (2011:103).

1.1.3. Kvalitativ metode

Jeg har valgt å bruke et kvalitativt forskningsdesign. Det kvalitative perspektivet kjennetegnes blant annet av et fleksibelt forskningsopplegg mellom utforming av problemstilling, datainnsamling, analyse og tolkning av materialet. Kvalitative metoder en hensiktsmessig metode når man vil undersøke fenomen man ønsker å få en grundig forståelse for, når man ønsker å finne ut noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn ved fenomenet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:36). De beskriver to svært ulike måter å samle inn kvalitative data på, observasjon og intervju. Metodene er grunnleggende forskjellige. Gjennom observasjon ser på handlinger og samhandling i konkrete situasjoner og forskeren bygger sine data ut ifra disse observasjonene. Ved intervju bygger dataene på hva som kommer fram gjennom samtaler mellom informant og forsker (2011:104). Skillet mellom disse to metodene kan likevel ikke sies å være absolutt fordi forskeren ofte vil observere informantens oppførsel underveis i et intervju, enten bevisst eller ubevisst.

5.2 Utvalg av informanter

Min utvalgsstrategi har vært å bruke et strategisk og homogent utvalg. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) er hensikten med å gjennomføre kvalitative intervjuer å få mest mulig og fylldig kunnskap om et fenomen, og at målet med rekruttering av informanter skal være klart (2011:110). Når jeg har valgt et strategisk utvalg har jeg tenkt nøye gjennom hvilken målgruppe jeg burde velge for på få samlet inn de dataene jeg trengte til min studie.

Jeg har sett spesielt på forhold som berører et definert ledersjikt, og ønsket å knytte til meg informanter fra dette ledersjiktet ved OsloMet. Jeg har valgt et homogent utvalg, med liten variasjon informantene imellom på sentrale punkt som stilling, ansvar og arbeidsoppgaver.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skriver at utvelgelsen av informanter i en kvalitativ undersøkelse ikke er representativitet, men hensiktsmessighet (2011:111). I min studie er valg av utvalg både representativt begrunnet i og med at alle informantene representerer målgruppen for det fenomenet jeg ønsker å finne ut noe om, men de også valgt ut ifra hensiktsmessighet. I dette legger jeg at jeg, for å verve informanter, ble gitt mulighet til å presentere forskningsprosjektet mitt for en gruppe førstelinjeledere som deltok i et internt kurs i regi av universitetets eget lederutviklingsprogram. I etterkant av presentasjonen ble informasjonen sendt kursdeltakerne med invitasjon om å delta i studien som informanter. De som tegnet seg etter presentasjonen skulle i utgangspunktet utgjøre utvalget. Sånn sett kan jeg vel også påberope meg at jeg også har begått en bekvemmelighetutvelgelse – at jeg gjør det som er enklest og mest bekvemmelig (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011:115).

5.2.1 Informanter

Jeg hadde tatt utgangspunkt i et utvalg på ti informanter. Etter den første runde med invitasjoner og intervjuer viste det seg dessverre at interessen for å delta var litt for liten, og datagrunnlaget ble for smalt. Derfor henvendte jeg meg i etterkant også til de øvrige førstlinjelederne ved OsloMet med forespørsel om deltakelse. Dette skjedde via epost. Informasjon om hvem disse var fant jeg i universitetets ansattkatalog som ligger åpent på det lokale intranettet for ansatte. Etter denne nye runden var responsen veldig god.

5.2.2 Utvalgets størrelse

Kvalitative undersøkelser kjennetegnes av at man forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall personer (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011:108). Størrelsen på

utvalget vil avhenge både av problemstillingen og metoden for datainnsamling. Jeg valgte intervju. Men, teorien sier ingenting om hvor mange eller få som er det riktige antall intervjuer. Det vises likevel til at uskrevne regler, utviklet gjennom praksis, sier at 10 – 15 intervjuer er vanlig for mindre prosjekt. Jeg vil karakterisere denne studien som relativt liten og valgte derfor, i samråd med min veileder, å legge meg på ti intervju. Valget ble også gjort ut ifra kapasitetsbetingelsene rundt det å være alene om studien og samtidig ivareta en full stilling.

Min målsetning var altså å få ti informanter til studien, og gjennomføre ti individuelle intervju. Jeg fikk gjennomført intervju med ni informanter.

5.3 Intervju

Som metode for datainnsamling hadde jeg valgt å bruke semistrukturerte intervju med intervjuguide.

At intervjuet er semistrukturert vil si at utgangspunktet for alle intervjuene er en intervjuguide, hvor både tema og spørsmål springer ut fra problemstillingen og er definert på forhånd. Rekkefølge på tema og spørsmål vil imidlertid kunne variere fra intervju til intervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:458). Jeg har vurdert dette som en hensiktsmessig form for datainnhenting og gjennomføring av intervjuene fordi metoden åpner for et flyt i samtalen mellom informant og intervjuer, samtidig som det blir en åpning for å kunne stille nødvendige oppfølgings- og avklarings spørsmål som jeg mener et strukturert intervju med fastsatte spørsmål i låst rekkefølge ikke vil kunne gi.

Datagrunnlaget i kvalitative undersøkelser vil som regel ha form som tekst, lyd eller bilder. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier at det i intervjusituasjonen er viktig både å respondere på og lytte til det informanten sier, å være oppmerksom i forhold til at informanten forstår både tema og spørsmål, og å stille oppfølgingsspørsmål om det er behov for å utdype eller oppklare (2011:152). Samtidig må den som intervjuer observere informantens kroppsspråk, som kan formidle både følelse og reaksjoner hos informanten som intervjueren må ta hensyn til.

Jeg valgte altså å bruke intervju. Videre valgte jeg å benytte lydopptak av disse intervjuene, et valg som ble gjort av flere grunner. Jeg var alene om å gjennomføre studien, og vurderte det

tidlig dithen at jeg måtte ha all konsentrasjon fokusert på informanten og intervjusituasjonen. Samtidig var jeg redd for at jeg kunne risikere å gå glipp av viktige poeng om jeg skulle ha fokus på å ta notater og derfor enten ikke ville kunne være oppmerksom på informantens kroppsspråk og mimikk, eller jeg kunne gå glipp av muligheter til å stille oppfølgings spørsmål fordi jeg ikke var oppmerksom nok, eller at min forforståelse farget hva jeg noterte fordi jeg i øyeblikket ubevisst ville gjøre en subjektiv vurdering av hva som var viktig og ikke.

I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert. Dette betyr at jeg skrev ut lydopptakene, og på denne måten omgjorde datagrunnlaget til tekst. Disse tekstene utgjør utgangspunktet for min dataanalyse.

I intervjuguiden la jeg inn noen spørsmål med svaralternativ. Dette ble gjort fordi jeg her konkret ønsket å sammenligne opplevelsen av noen av de strukturelle valgene som er gjort i virksomheten. Dette fungerte ikke i intervjusituasjonen, og jeg gikk derfor bort fra denne formen for spørsmålsstilling etter de første fire intervjuene.

Jeg gjennomførte individuelle intervju fordi jeg ønsket å følge opp den enkelte informant på best mulig måte, og å gi informantene mulighet til å svare uten å bli påvirket av at andre lytter til hva han eller hun sa.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skriver at gruppesamtaler kan være foretrekke framfor individuelle intervju om man ønsker å observere interaksjonen informantene imellom (2011:109). Jeg tenkte det kunne vært interessant å gjennomføre en gruppesamtale med de samme informantene som jeg har gjennomført individuelle intervju med for å se om datagrunnlaget avvek noe når informantene agerte sammen i en gruppe. På grunn av datamengdens omfang etter å ha gjennomført de individuelle intervjuene valgte jeg å gå bort fra dette.

Ved å gjennomføre kun individuelle intervju ser jeg en utfordring ved at jeg i bunn og grunn måler den enkelte informantens subjektive oppfatning, men jeg har hatt som utgangspunkt for dette at intersubjektiviteten blir til et slags objektivt mål.

5.4 Informert samtykke

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:95). I disse retningslinjene ligger det blant annet at informanter skal gi et uttrykkelig og informert samtykke til å delta. Dette ble ivaretatt gjennom i første omgang å gi informasjon under første presentasjon av prosjektet. Før gjennomføringen av intervjuene fikk informantene utdelt et informasjonsskriv som de vil fikk tid til å lese, forstå og signere på før lydopptaker ble slått på og intervjuet startet.

5.5 Oppbevaring av data

Jeg gjorde en vurdering av hvorvidt jeg skulle bruke mobiltelefon eller en lydopptaker. Utfordringene her lå i at ved bruk av mobiltelefon, eller andre elektroniske lydopptakere hvor lydfiler kan lagres elektronisk, er det strenge krav til håndtering av datamaterialet. Jeg valgte likevel å ta lydopptak ved hjelp av mobiltelefon. Mobiltelefonen er, i tråd med OsloMet sine retningslinjer for IKT-utstyr og bruk av mobile enheter⁴, sikret med en sekssifret kode som kun jeg kjenner.

Opptakene fra intervjuene ble som sagt transkribert i etterkant. Jeg foretok selv transkriberingen. Informasjon om informantene er lagret elektronisk i en egen mappe på mitt eget hjemmeområde på universitetets server, filen er passordbeskyttet. Tilsvarende er også datamaterialet jeg har innhentet gjennom intervju lagret. De transkriberte intervjuene er kodet, og navn og kontaktinformasjon vil ikke framkomme i disse datafilene. De ulike filene har ulike passord. Det er kun jeg som har tilgang til disse passordene.

I studien vil det i noen grad være mulig å lese hvilket ledernivå informanten tilhører, men utover dette er informantene anonymisert. Informantene er informert om dette i forbindelse med samtykkeerklæringen i intervjuet (se vedlegg 2).

5.6 Godkjenninger

Fordi det under innsamling av data skulle foregå en digital lagring av data, og fordi en sammenstilling av innsamlede og lagrede data indirekte vil kunne identifisere informanten er masteroppgaven meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) på NSDs skjema

⁴ <https://tilsatt.hioa.no/ikt-retningslinjer#ikt-utstyr-mobile-enheter>, lastet ned 20.3.2018

for formålet (se vedlegg 3). Jeg samlet ikke inn sensitive personopplysninger om informantene i studien, og studien er derfor ikke konsesjonspliktig.

Datainnsamlingen foregikk i periodene medio november til medio desember 2017 og medio mars 2018. Intervjuene ble i første intervjurunde berammet til ca. 1 1/2 time. På bakgrunn av de erfaringer jeg gjorde i første runde ble tidsrammen satt til én time i den siste intervjurunden. Av kontrollhensyn blir grunnlagsdata oppbevart forsvarlig sikret t.o.m. 31.12.2018. Deretter vil alle data bli slettet.

5.7 Deltakere

I studien har ni informanter deltatt. Alle universitetets fire fakultet var representert med to eller tre informanter fra hvert. Hvordan universitetets institutt er organisert varierer. Noen er relativt små, og har derfor valgt å ikke dele inn instituttet i studielederområder, andre igjen er svært store med mange studielederområder. Informantene har representert hele dette mangfoldet. Både kvinner og menn har deltatt i studien, men data sammenlignes ikke på bakgrunn av kjønn. OsloMet har campus både i Pilestredet og på Kjeller, men alle informantene hadde kontoradresse i Pilestredet – dog i ulike bygg.

5.8 Hvordan intervjuene ble gjennomført

Intervjuene ble gjennomført på informantenes egne kontorer, eller på dertil egnet møterom i OsloMets lokaler. I utgangspunktet var intervjuene planlagt avholdt på nøytrale grupperom, men tidlige tilbakemeldinger fra informantene gjorde det klart at det var mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i deres egne lokaler fordi det da ville medgå mindre tid til forflytning mellom byggene, i en ellers travel arbeidshverdag.

5.9 Analyse av data

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011:185) er det en utfordring i et kvalitativt forskningsopplegg å få noe fornuftig ut av store mengder med ustrukturerte data, for eksempel den datamengden som foreligger etter at intervjuer er transkribert om til mange sider med tekst. Før analysearbeidet kan starte må datamengden reduseres slik at den blir håndterbar, og dataene må plasseres i et rammeverk som gjør det mulig å formidle innholdet i de innsamlede dataene på en måte som gjør at mottakene kan forstå dem.

Fordi kvalitative data ikke taler for seg selv, men må fortolkes, anbefaler Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) at den som samler inn dataene selv bør analysere og fortolke dem. Dette begrunner de med at teorier, hypoteser og forskerens egen forforståelse vil være viktige utgangspunkter for dataanalysen. Jeg valgte derfor å transkribere intervjuene, og å foreta analyse og fortolkning av disse selv. I å analysere ligger det at å dele opp materialet med det mål å gjøre funn – å avdekke budskap, meninger eller mønster som kan gjøre det mulig å konkludere i forhold til problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:186). Å fortolke vil si at dataene settes inn i en ramme eller sammenheng for å finne en mening som ikke ligger klart oppe i dagen. Disse funnene må så sees i lys av den relevante teorien, for å prøve å forstå og forklare analysefunnene.

For å gjøre dette analysearbeidet har jeg benyttet metodikken som beskrives hos Braun & Clarke (2008: 87):

- 1. Familiarizing yourself with your data:*
- 2. Generating initial codes*
- 3. Searching for themes*
- 4. Reviewing themes*
- 5. Defining and naming themes:*
- 6. Producing the report*

Det kan ligge utfordringer i å endre på, og å flytte på, tekst. Ord kan ha flere betydninger, og ordene må alltid relateres til den sammenhengen de er ytret i for å gi riktig meningsinnhold (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:187). Det er derfor viktig at datamaterialet reduseres, systematiseres og ordnes på en slik måte at man ikke mister viktig informasjon. For å gjøre meg kjent med de dataene jeg har samlet inn har jeg lyttet til alle lydopptak, før jeg har transkribert disse (1).

Jeg har valgt å bruke en kategoribasert inndeling av datamaterialet. Etter å ha fått datamaterialet «under huden» gjennom transkriberingsprosessen har jeg identifisert relevante stikkord som er meningsbærende for innholdet. For å identifisere kategoriene har jeg gjennom å kode innholdet i teksten i «marginen» med de stikkordene jeg funnet, samlet de dataene som jeg mener er relevante i kategorier etter de ulike kodene (2).

Etter å ha samlet dataene i kodete kategorier har jeg sett på de ulike temaene jeg har tatt opp i studien, med utgangspunkt i den tematiseringen jeg bruket i intervjuguiden, for å identifisere elementer i teksten som kan gi informasjon om de hovedtemaene jeg har ønsket å undersøke (3).

Jeg har så sammenholdt så disse temaene med de ulike kodekategoriene og med datagrunnlaget i sin helhet for å lage meg et kart over denne helheten (4).

Videre ble materialet sammenfattet, og jeg identifiserte deretter de endelige temaene, samt sitater jeg ønsket å bruke for å søke å illustrere meningsinnholdet. Gjennom det løpende arbeidet med datamaterialet har jeg forsøkt å finne essensen, og gi alle temaene dekkende navn og definisjoner. Underveis i analyseprosessen har jeg som forsker hele tiden måtte passe på at det som framkommer i det reduserte og systematisert datamaterialet samstemmer med innholdet i det opprinnelige datamaterialet (5).

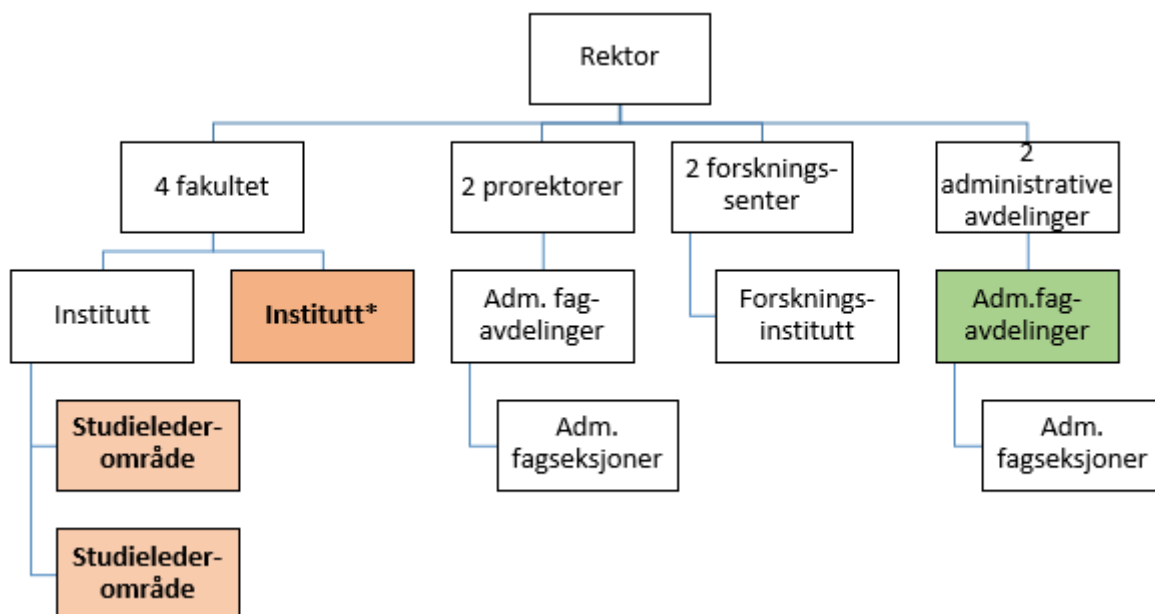
Tilslutt definerte jeg ut det jeg har valgte å ta med meg inn i den endelige analysen, og knyttet dette opp mot den aktuelle litteraturen og mitt eget forskningsspørsmål gjennom analyse og drøfting av de funn jeg har identifisert (6).

6 Resultater

6.1 Om førstelinjeledelse i akademia

Jeg har intervjuet ni førstelinjeledere ved OsloMet, blant dem både kvinner og menn. Fordi jeg har valgt ikke å se på kjønnsdimensjonen i studien er ikke dette beskrevet i det videre. Likevel – fordi de fleste var kvinner – vil jeg bruke hunkjønnsform om informantene.

Under er det en grovskisse over hvordan OsloMet er organisert (figur 4). Mine informanter utøver sine ledergjerninger innenfor boksene med rosa farge. Den grønne boksen markerer hvor jeg er plassert i organisasjonen.



Figur 4 Skisse over OsloMets organisasjon

*Noen av instituttene har også en «blandingsmodell» med både fagområder hvor instituttleder har personalansvaret direkte, og også studielederområder hvor studieleder har personalansvaret.

Alle informantene har ulik erfaring og bakgrunn. Fem av dem har en doktorgrad som høyeste formelle utdanning. Alle er ansatt i åremål etter offentlig utlysning og konkurranse om stillingen.

6.1.1 Bakgrunn

Fem av informantene er rekruttert eksternt. Fire er rekruttert blant ansatte ved OsloMet, og har permisjon fra sin faste vitenskapelig stilling, som de kan returnere til når åremålsperioden er over. Informantene hadde doktorgrad eller mastergrad som høyeste utdanningsnivå. Jeg velger av anonymitetshensyn ikke å omtale hvilke av institutt- og studielederne dette gjelder. To av informantene er inne i sin andre åremålsperiode, de øvrige er i sin første. Sju har tidligere ledererfaring, flertallet fra UH-sektoren.

6.1.2 Lederansvar

Informantene har litt ulike personalgrupper. De fleste har personalansvar for 20 – 25 ansatte. Alle mener antallet går greit, at man får gjennomført medarbeidersamtaler som man skal, og fulgt opp de som trenger litt ekstra på en grei måte. Flere av dem hadde likevel sett at de

hadde færre for å kunne følge opp bedre i det daglige. 15 ansatte løftes som ideelt av flere, for i større grad å kunne ha kontakt med dem, forstå hva de driver med og hvilke behov de har. Det faglige spennet er jevnt over stort. De fleste har en blanding av universitetslektorer, førsteamanuenser og professorer i sin gruppe. I forhold til fagprofesjoner og utdanninger er også bildet ulikt. Noen få har en ganske homogen faggruppe, selv om forskningsområdene er store, andre har svært mange fagdisipliner og ser et større behov for mindre personalgrupper.

6.1.3 Tittel og status

Jeg har spurt mine informanter om de syns den tittelen de har gjenspeiler den rollen og det ansvarsområdet de har – og om stillingen gir status.

Her er informantene enstemmige i sin tilbakemelding, tittelen studieleder gjenspeiler ikke den rollen og det ansvarsområdet de har. Noen mener også at den er direkte misvisende. En sier:

Jeg vet ikke jeg, men samtidig så tenker jeg at, ja, jeg har jo ett navn som jeg syns er aller best, og det er faglig vaktmester. Jo, men vi er det, fordi at - altså, jeg har jobbet, før jeg kom hit har jeg jobbet mye innen psykiatri, hvor vi reiste ut på skoler for å følge opp barn som hadde store psykiske lidelser. Så jeg reise mye rundt på skoler. Og det er to mennesker jeg holder meg inne med på en skole - det er kontordame og vaktmester. De to styrer skolen.

Hun beskriver en arbeidshverdag hvor hun gjør alt, fra å legge ned studier til å rydde auditorier – arbeidsoppgaver ingen vil gjøre fordi det ikke ligger i arbeidsplanen deres. Så de gjør alle arbeidsoppgavene som ingen andre vil gjøre, og hun fastholder faglig vaktmester; *og ryker du ut med vaktmester'n.....*

En annen sier at i tillegg til utdanning og FoU har hun også personalansvar og administrativt ansvar for sitt lederområde, og for innovasjon. Tittelen studieleder oppleves ikke dekkende, og også hun viser til betegnelsen *faglig vaktmester*.

Instituttledertittelen var det de mer enstemmige om at i stor grad gjenspeiler rolle og ansvarsområde, i alle fall blant de som jobber innenfor akademien.

Status

Status var de i liten grad opptatt av, men instituttlederne opplevde i litt større grad at tittelen hadde en viss status. Iallfall internt. En av hadde likevel et godt poeng:

Status? Jeg tenker ikke så mye på det, tror det der med status - det ligger og litt i hodet på deg selv. Du formidler jobben din, og hvis du liker den og er stolt av jobben din så formidler du noe sånn stolthet ut av det.

6.1.4 Motivasjon for å bli leder i akademia

De fleste hadde det til felles at det som motiverte dem aller mest var ønsket om å følge opp og å motivere folk til å lykkes, å være med å påvirke og å drive utdanning og forskning framover. Flere av dem var blitt oppfordret til å søke stillingen. For én av de eksternt rekrutterte hadde kvalifikasjonskravet om doktorgrad vært det avgjørende, at det var ønsket en med faglig bakgrunn. Flere hadde sett potensiale sine utdannings- og forskningsområder og ønsket å være med å utvikle dette videre. Kun en av dem beskrev en situasjon hvor hun hadde valgt å «ta ansvar» på grunn av få søkere til stillingen.

6.2 Informantenes tanker om ledelse i akademia

Jeg spurte deltakerne om deres egne tanker om hva ledelse er. Alle var inne på elementene å ta beslutninger, ha innflytelse, påvirke og bidra til utvikling blant de ansatte på sine områder. En av deltakerne uttalte:

Stort sett å fasilitere for at andre skal lykkes med det de skal. Lykkes med å gi god, solid utdanning, ikke sant? Og også at de skal lykkes med FoU. Og det går veldig mye på å legge til rette, og å passe på hvilke tiltak jeg ser må settes i gang for å at dette skal skje.

En av deltakerne poengter at ledelse vil avhenge av typen lederstilling, nivået man er leder på, arbeidsplassens behov, organisasjonens behov og hva den som leder har kapasitet til. Hun mente at styringsdelen av ledelse, drift og hverdagslige ting som tar stor plass, kanskje er den enkleste delen av det å være en leder. Det å sette mål, stille krav og få en samling mennesker til å bevege seg i samme retning, mente hun var den største utfordringen.

Ledelse i akademia handler mye om motivasjon og inspirasjon. Informantene beskrev dette som ikke bare å gå foran og dra, men også å være under å dytte og motivere, samt at man også må evne å ta upopulære avgjørelser for å få det beste ut av folk. Det må være en miks. Det ble understreket at for å få til endring i et miljø med sterke personligheter og sterke meninger, må man som leder være klok, og at det er viktig også å ta tak i arbeidsoppgaver og sette ned foten når det er behov for det.

6.2.1 Informantene om «god ledelse»

I problemstillingen valgte jeg å bruke begrepet «god ledelse», til tross å ha møtt motforestillinger i forhold til bruken av normative begrep. Jeg ønsket å vite hva informantene la i dette begrepet.

Informantene var opptatt av at man som leder må legge til rette for at alle skal kunne yte sitt beste, at det handler om å se folk, å høre på folk og samtidig å tørre å stå i det om det røyner på.

En mente at god ledelse handler om å være autentisk, å være seg selv, være åpen og ærlig og å ha integritet fordi man da blir en stabil kjerne. Ikke bli for snill, eller prøve å bli likt, men være autentisk. En annen beskrev dette som å være trygg og klar i lederrollen, å ikke vingle. Hun viste til egne erfaringer og sa at konsensusledelse og allmøtevirksomhet ikke fungerer, og at man må våge å være upopulær, men samtidig velge sine kamper.

Relasjonell ledelse, å samle mennesker til felles mål, løftes også som viktig. Å lede mennesker på en slik måte at de leverer innenfor sin kontekst, og at de drar i den retningen som er hensiktsmessig innenfor denne konteksten. En av informantene understreket at hvordan man skal få dette til vil variere, at ulike mekanismener vil fungere ulike yrker ifht å yte. Hun mente at å ha rom for kreativitet, selvbestemmelse og autonomi er særlig viktige faktorer i akademia.

6.2.2 Litt om lederstøtte

På spørsmål om eksempler på opplevd støtte, eller manglende støtte, fra egne ledere svarte de gjennomgående at de opplevde å få god støtte fra sine nærmeste ledere. I dette la de at lederne gir dem tillit til å utforme lederoppgaven selv og ikke vingeklipper dem, at de gis ansvar, og

at det forventes at de løser oppgaven. At lederne sier ja, når de lett kunne sagt nei. Som en av dem sa:

De hører på deg, hvis du er kreativ og finner på ting, så tenker de seg om. Og hvis de syns det er helt på jordet så sier de ifra, ikke sant? Men, de tenner på ideene. De lar oss få lov.... og jeg føler også at hvis det settes for rigide rammer høyere oppe i organisasjonen at de tar en fight, og at jeg får lov til å ta en fight også.

Samtidig løftet informantene viktigheten av å kunne snakke med lederen, og å få hjelp og støtte når de har behov for det. At de bli hørt og ikke føler at de står helt alene.

En løftet OsloMet sitt lokale program for nye ledere som verdifull støtte da begynte i jobben – en plan for å gi nye ledere den kompetansen de trenger, og som også gir dem et ledernetverk på tvers.

I forhold til manglende støtte fra ledere trekker flere fram at lederen ikke har tatt seg nødvendig tid til, eller kanskje ikke har hatt tid til, å gi nødvendig hjelp og støtte i vanskelige saker. Eller at ledere har overprøvd beslutningene deres, slik at autoriteten deres blant egne ansatte undergraves. Tid er også en utfordring, og det beskrives som demotiverende når de f.eks. ber om mer tid for å gjøre bedre arbeid på ting de skal levere på, og får beskjed om at frister må overholdes, uansett.

6.3 utfordringer

Jeg ba informantene fortelle meg om utfordringer de møter i sitt arbeid, samt om det er verktøy de savner for å kunne gjøre en god jobb. Jeg stilte også spørsmål om noen av de verktøy, system- og støttetjenester som er tilgjengelig for dem.

6.3.1 Å ha tid til å lede

En av informantene ønsket seg mer tid til å se de folka hun er leder for;

- det blir sånn at du bare ser dem i heisen og så sier du hei. Men de som ikke tar heisen sammen med meg får jeg jo aldri sagt hei til.

6.3.2 Organisatoriske forhold

Flere tok opp at organisasjonen er stor, og litt tung å bevege, og at det gjerne skulle ha beveget organisasjonen litt mer. De viste til at god kvalitet, som de forventes å leverer på både på utdanning og FoU, handler mye om å kunne korrigere og være i bevegelse som institusjon. En fortalte:

Jeg tror det med å ha god kvalitet det handler mye om å kunne korrigere og skru til og være i bevegelse, som institusjon, utifra ting som endre seg i praksis, studentene endrer seg, ikke sant, og pedagogikken, ikke sant? Det er så mye som endrer seg hele tiden da, men her er vi store og litt sånn tungt organisert, sånn at det er litt vanskelig å bevege. Skulle gjerne bevege litt mer...

Flere pekte på at organisasjonen er hierarkisk og søylepreget, og organisert på en slik måte at det er begrenset hva du har ansvar for, og at forhold utenfor eget beslutningsområde kan påvirke utfallet av dine beslutninger. De mente ansvarsstrukturen ikke alltid like klart definert, og at uklarheter rundt ansvar og beslutningsmyndighet er frustrerende. Flere etterlyste godt definerte stillingsbeskrivelser for å motvirke uenigheter eller diskusjoner. Ulike lederlinjer mellom den faglige virksomheten og administrasjonen ble også løftet som utfordrende, det samme med for ansvarsstrukturen mellom administrasjonen lokalt og sentralt.

Den hierarkiske organiseringen ble også beskrevet som trøblete i forhold til å få til samhandling, både fakultetsinternt og mellom fakulteter. De opplever at alt som er tverrfaglig ser ut til å være vanskelig. Flere viste til et uttrykt ønske i organisasjonen om å få til samhandling. De fortalte at de prøver, men at det ikke finnes noe system for å få dette til. Nå er det veldig opp til enkeltindividet, og selv om det igangsettes endel prosjekt på tvers, blir med det ene prosjektet og ikke noen mer.

Et flertall ønsket seg en administrasjon som er «tettere på». De hevdet at dagens organisering er til hinder for fleksibilitet, at for mye rutiner og byråkrati hindrer i stedet for å tilrettelegge, at det er mye administrativt arbeid også på instituttnivå og at sakene nå går frem og tilbake mellom instituttet/studielederområdet og administrasjonen. De ønsker mer administrasjon tilknyttet instituttet, at en slik organisering vil være mye mer fleksibel. En av informantene beskrev det slik:

Jeg synes at P46 er (plystrelyd) langt av gårde, har ingenting med min hverdag å gjøre. For å si det hardt og brutalt, liksom. Har jo en administrasjon på fakultetsnivå, de som på en måte er dedikert til oss. Det er veldig allright, og det fungerer strålende. Så det er veldig - men jeg skulle så gjerne hatt en enda nærmere. Fordi jeg tror at vi unngår en del misforståelser, kommunikasjon, altså noen ganger kommunikasjonssvikter. På en måte så tror jeg at vi kunne unngått en del sånne ting – i stedet for å ha mange mailutvekslinger så stikker man hodet inn og sier; hey - tar du den eller?*

(* P46 = Pilestredet 46 – bygget hvor de fleste av de sentrale fagavdelingene er lokalisert.)

Hun ønsker en mindre sentral administrasjon. Selv om noen funksjoner bør ligge sentralt, som overordna budsjettansvar og fagtyngde innenfor f.eks. HR, opplever hun organisasjonen som veldig top-down og svært lite bottom-up, en utfordring flere av informantene tar opp. Samtidig undret hun seg over kløften som har oppstått mellom fakultetene og P46, og tenker ikke bare på den klassiske TA - UF- utfordringen, hun opplever at det ikke er noen tillit til stede dem imellom:

Det er P46 mot resten.....Kanskje man må endre organisasjonen, og ikke på en måte arbeidsoppgavene helt nede på golvet, men det store. Vi må gjøre arbeidsflyter og andre ting annerledes. Hva skal vi gjøre - hva skal vi ikke gjøre - hva er det studenten trenger? Hva er det forskeren trenger?Det er kjernevirksomheten vår. Og liksom, studenten og læreren er jo de to vi skal betjene. Og så får vi starte å bygge organisasjonen rundt dem. Vi må tenke annerledes.

Flere av informantene sier de ikke opplever at det er noen tillit oppover i linjen, at toppledere på OsloMet ikke forstår hva de driver med, hvilke behov de har eller forstår grunnene til at de velger å gjøre ting på den måten de gjør. I «toppleddelsen» legger de her rektor og rektoratet, samt direktørene i de to administrative enhetene. Dekanene beskriver de å ha tillit til.

6.3.3 Åremålet

Åremålsperioden er fire år, og ingen kan være ansatt på åremål i en sammenhengende periode på mer tolv år. Dette betyr at de alle sitter i en midlertidig stilling. De som er rekruttert internt

har, som nevnt, permisjon fra en fast stilling. Jeg var interessert i å vite litt om denne midlertidigheten på noen måte påvirket dem og deres mulighet for ledelse.

For to av de eksternt rekrutterte hadde ikke dette spilt noen rolle da de søkte, og ville heller ikke ha noen betydning i forhold til om de ville søke nytt åremål. For de andre to hadde åremålet vært en negativ faktor da de søkte, det at de visste at de kun hadde jobb i fire år betegnet de hhv som kjempeuheldig og skremmende. I forhold til å søke en ny periode svarte en at selv om hun trives veldig godt i jobben, og føler hun har fått til mye, vil det bli en helhetsvurdering fordi hun da fikk en ny usikkerhetsperiode om hvorvidt hun har en jobb fire år fram i tid. Hadde jobben blitt utlyst som en fast stilling ville hun søkt. Også den andre mente at en fast stilling ville vært en absolutt fordel, og utdypet dette med at man i en fast stilling kan igangsette større prosjekter i et lengre perspektiv. En informant mente at en ny leder i åremål i bunn og grunn kun har to effektive år fordi man bruker ca. ett år for å sette seg inn i ting, så jobber man i to år og så går man i ett år og tenker på om man skal søke videre, og om det er noen grunn for å sette i gang med større prosjekt.

For de internt rekrutterte hadde ikke åremålet spilt noen rolle da de søkte, men i forhold til å søke ny periode avvek svarene noe. For en hadde åremålet ingen betydning. En av de andre ville ikke tatt stillingen i utgangspunktet om det hadde betydd at hun måtte si fra seg den faste UF-stillingen. Flere er imidlertid usikre på om de vil søke på nytt og begrunnet dette i usikkerheten rundt midlertidigheten samtidig som de føler at de blir hengende etter i faget sitt.

6.3.4 Å lede fagfeller

To pekte på utfordringer i forhold til at akademikere som regel ikke liker å bli ledet. De viste til at mange er ekstremt oppegående, men at det kan være en kultur for at de knytter sine forpliktelser til faget sitt, til rollen som kunnskapsformidler og forsker, og er mindre samarbeidsvillig når noe ligger utenfor faget. De som ledere må ha et større perspektiv. Det å kanskje snu på noen program eller legge ned noen kurs opplever de veldig vanskelig, de blir bare møtt med motforestillinger, men ingen løsning.

Gjennom min lesning av teori, rapporter og utredninger om det å være leder i kunnskapsorganisasjoner generelt, og academia spesielt, løftet jeg for noen av informantene spørsmålet om utfordringer rundt det å være leder for ansatte som har en høyere formell kompetanse enn dem selv. En av dem svarte følgende:

Nei, jeg føler absolutt ikke at noen stiller tvil ved at jeg ikke har en doktorgrad, ikke hos oss, og som de sier at; du er leder og vi er ikke alltid enig i dine beslutninger, men vi støter lojalt opp rundt det du beslutter.

Hun utdypet at selv om de ansatte har høyere formell kompetanse, så har de ikke noen praktisk- og nyttekompetanse i settingen å være leder for akademikere. I dette la hun at om man skal undervise om et lite molekyl, eller forske på det samme molekylet, så er det fint å ha førstekompetanse, men at en leder skal ha en breddekompetanse. Der vurderte hun at hun har høyere kompetanse enn det de med førstekompetanse. Hun opplever at hun har både lederkompetanse, og en større erfaringskompetanse og forståelse for *hele* fagområdet, og mente det ikke er noe pre å ha en doktorgrad. Hun pekte på at utenfor universitetsmiljøet så er det denne totalkompetansen som vurderes. At det må være kompetansen man har, og motivasjonen for å drive noe fremover, som teller.

6.3.5 Styringsverktøy

Ansettelser

I henhold til regelverket for ansettelse i staten skal ansettelse gjøres i kollegiale ansettelsesorgan. Nærmeste leder har innstillingsmyndighet, men ikke beslutningsmyndighet. Jeg har spurt mine informanter om de mener dette påvirker deres mulighet for ledelse.

Sju av informantene mente dette i utgangspunktet er uproblematisk så lenge organet sjelden avviker fra anbefalingen, og at saker ved usikkerhet sendes tilbake til ansvarlig leder. De mente organet er en kontrollmekanisme i tilfeller der saken kanskje ikke er godt nok behandlet. Likevel poengterte de at de vurderinger som gjøres av lederen er viktige helhetsvurderinger gjort utifra forhold som de som sitter i utvalget ikke kan vite noe om, og at det derfor er viktig at den største innflytelsen ligger hos leder. En informant mente dessuten at ordningen gir legitimitet til den personen som kommer inn.

To av informantene var ikke på linje med flertallet. En mente ordningen er beklagelig og at det blir feil at hun ikke har beslutningsmyndigheten når hun skal ha personal-, økonomi- og faglig ansvar. En sa:

Vi velger ut kandidater, vi intervjuer folk, vi sitter med en følelse av hvilken kandidat som passer. Og så skal vi sette ned på papir hva som gjenspeiler situasjonen, og sender dette til personer som aldri har sett denne personen, ingenting, som leser papiret uten opplevelse av hele situasjonen, og de skal bestemme etter å ha sett på noen papirer. Og jeg klarer ikke å skjønne hvilken kompetanse de må ha - klarsyn? Jeg ville ikke kunne besluttet noe hvis jeg satt i et tilsetningsutvalg - jeg klarer ikke å forstå prinsippet.

Lønn – som virkemiddel og incentiv

I henhold til avtaleverket i staten er leders mulighet for å bruke lønn som et virkemiddel sterkt regulert. Hovedregelen ved rekruttering er at stillinger lyses ut i lønns spenn, ihh til lokal lønns politikk, og den nyrekrutterte må avlønnes innenfor dette utlyste spennet. Avlønning utover det som er avtalt i lokal lønns politikk må drøftes med tjenestemannsorganisasjonene. Lønnen til en ansatt kan ikke endres uten gjennom forhandlinger med tjenestemannsorganisasjonene. Jeg spurte lederne om deres erfaringer i forhold til å bruke lønn som virkemiddel eller incentiv overfor sine ansatte.

Flertallet mente dette fungerer godt ved rekruttering, og at de ikke har utfordringer med å holde seg innenfor det framforhandlede spennet. De poengterer at det er kjent at man i akademia ikke er høytlønnet, og at de i liten grad har søkere hvor høy lønn er den viktigste motivasjonen. Mindretallet har imidlertid erfart å miste gode kandidater fordi de ikke kan til å tilby like høy lønn som de de konkurrerer med i arbeidsmarkedet.

I forhold til å bruke lønn som incentiv for de ansatte mener de alle at de i liten grad har mulighet for dette, at de mangler verktøy for dette. De opplever at de til en viss grad kan styre lønnsutviklingen i gruppen gjennom de anbefalinger de gir på de ansattes lønnskrav, eller ved å selv sende inn krav på medarbeidere som ligger lavt.

Informantene syns i liten grad de har innflytelse på lønnsforhandlingsprosessen. De er alle opptatt av at de må følge med slik at ikke enkeltansatte blir hengende lønnsmessig, men at de i liten grad kan styre resultatet. De fleste syns prosessen er tidkrevende og uforutsigbar. Men, som en av dem sier:

Men når jeg ser urettferdige ting i forhold til plassering av lønn, så sier jeg fra til den enkelte og ber dem søke – og gjerne gir dem noen tips til hva som kan begrunnes, eller det hender også at jeg har levert noen skjema, når det har vært skikkelig ille.

To løfter utfordringer rundt kravet om at de, i henhold til hovedtariffavtalen, skal gjennomføre Lønnssamtaler med sine ansatte, og mener de ikke kan gjennomføre disse samtale på noen god måte utover å fortelle de ansatte at de ligger høyt, normalt eller lavt ifht andre i ansattgruppen. Siden de ikke kan garantere lønnsopprykk selv om noen både trenger og fortjener det, mener de Lønnssamtaler er et lite hensiktsmessig verktøy.

Rutiner og retningslinjer

Alle kjente til at OsloMet har mange retningslinjer, og de var relativt samstemte i at de er både nyttige og tilgjengelige, men at det på noen områder mangler retningslinjer eller rutiner. De mente gjennomgående at rutiner og retningslinjer med hell kunne vært tydeligere. Det ble vist til at en rutine skal være en oppskrift for å vite hvordan man skal løse ting i virksomheten, og som du kan gå til om du står fast. Ved OsloMet oppleves det ikke alltid er like lett å forstå hva som menes, og rutinene oppleves som litt omstendelige og ordrike.

Informantene ønsker at rutiner og retningslinjer forkortes og tydeliggjøres, og at tungvinte prosesser med mye fram og tilbake forenkles. De ønsker seg så langt mulig standardiserte, oversiktlige og forutsigbare rutiner. Men, som en av informantene minnet meg om; *denne organisasjonen kan ikke standardiseres, fordi vi er ulike utdanning, en flokk katter.*

Noe av det eksisterende materialet ble også beskrevet stort og omstendelig og byråkratisk, det kreves en del rapportering som oppleves som unødvendig, og som de ikke opplever de helt store konsekvensene av å unnlate å følge opp. Informantene var opptatt av at retningslinjene må tjene en hensikt, og at de skal bidra til å legge til rette for at kjernevirksomheten skal kunne levere på best mulig måte.

Informantene var samstemte i at det ligger en god del tilbake på noen av de tekniske løsningene, og de ønsker i større grad heldigitale løsninger. Et eksempel som ble løftet fram var verktøyet *Arbeidsplaner*, som de beskrev som et direkte dårlig styringsverktøy man bruker uforholdsmessig mye tid på å definere, og hvor det foregår mye blåkopiering fra tidligere år; hvis alt gjøres likt fra år til år så blir det ikke de store endringer på arbeidsplanen og det man

ønsker er nytenkning. I dag brukes det en manuell excel-løsning hvor arbeidsplanene lages i mars, og hver gang det skjer en endring må arbeidsplanen endres. De ønsker seg et nytt digitalt styringsverktøy, et mer overordnet verktøy enn dagens og ikke bare en budsjettering av tid.

Støttetjenester og system

Informantene forteller at «en million ting» tar tiden bort fra ledelse, og viser til flere eksempler med tungvinte prosesser som de nok kunne ha overlatt til de UF-ansatte, men som de ikke ønsker å belaste disse med fordi de skal undervise og forske, og det er det de skal gjøre. Da må de selv ordne det administrative og prosessuelle som ikke er helt optimalisert.

Som ledere for vitenskapelig ansatte ønsker de å skape en infrastruktur rundt sine medarbeidere, slik at disse kan holde sitt fokus på å være faglig god, utvikle seg faglig og levere faglig. De forteller at det er en del programvare og systemer fungerer dårlig i organisasjonen, og de beskriver at når infrastrukturen ikke fungerer blir folk frustrert. De forteller også om hendelser hvor ingenting skjer når medarbeiderne selv melder fra, at lederen må sende henvendelsen for at noe skal skje. Dette beskrives som stivbeint og unødvendig. De opplever det som om det er mange kokker som skal sørge for ulike deler av infrastrukturen, uten at disse kokkene fungerer godt nok sammen. Opplevelser hvor lederne selv må gå og bære ting rundt i bygget, eller kjøpe inn ting fordi man har ikke tid til å vente på at noen et sted i organisasjonen skal fikse det oppleves frustrerende. Det er flere eksempler på støttesystem som ikke er på plass – f.eks. må alle rom hvor OsloMet påkoster prosjektorer være åpen for booking for alle ansatte. Om rommet ikke kan åpnes for booking, som f.eks. laboratorier, må enheten selv kjøpe prosjektor. Disse «private» prosjektorene, de er det ingen som har ansvaret for om noe ikke virker. AV-enheten kommer når de ber dem om det, men de har ikke noe ansvar for å faktisk yte service på disse. Hvem har da ansvaret?

En annen utfordring som beskrives er at de ulike administrative enhetene ikke snakker ordentlig sammen, og lederen må være bindeleddet mellom dem. En annen er at rapporter med utgåtte data sendes ut som styringsverktøy.

Men alt er ikke like helsvart. De digitale løsningene som *har* kommet på plass oppleves som veldig bra – f.eks. SAP-portalen, som gjør det litt lettere enn før å følge med og få oversikter, gjøre godkjenninger og sende reiseregninger. Bestillingssystemet har også blitt bedre. Også

systematiseringen av lederopplæringen løftes som bra, samt de store ledersamlingene hvor de får møte andre, få det større bildet og bygge nettverk.

6.3.6 Informasjonsflyt

På spørsmål om hvordan informasjon og informasjonsflyt spiller inn i deres hverdag, er tilbakemeldingene at informasjonsflyten om saker som angår fakultet, institutt og studielederområdet, og som håndteres av fakultetet selv, er relativt god. De forteller om noen utfordringer med intern informasjonsflyt som i bunn og grunn like gjerne kan handler om valg av organisering. En av informantene forteller at det som skal gå på tvers er elendig. At de i administrasjonen ikke snakker med hverandre, eller med lederne, og ikke sier fra om hva de forventer. På grunn av dette går saker fram og tilbake. Også problemer med å nå studentene med informasjon blir løftet som en av de store utfordringene.

Informasjonsflyten i organisasjonen beskrives egentlig som er ganske god, men at flyten kanskje er bedre ovenfra og ned enn nedenfra og opp, og at det virker som at det å forholde seg til kommunikasjon via linjestrukturen gjelder for dem, og at de på toppen velger å gjøre som de vil, og at de hopper bukk over en del kommunikasjon som lederne forventer å få og ha når de har ambisjoner om å gjennomføre noe. De løfter også at det er problemer med flyten mellom de sentrale enhetene og fakultetene i den administrative linjen.

Informantene opplever at informasjonsmengden i organisasjonen er stor – kanskje litt for stor? Det er blogger, det er nettsider, det er nyhetssaker og det er eposter, og det beskrives som en informasjonsjungel. Informantene sier at det ikke alltid er så lett å holde seg oppdatert i forhold til om man har fått den riktige informasjonen, eller om man bruker den på riktig måte.

De mener også det er utfordringer ved at informasjonen i organisasjonen ikke alltid er enhetlig, og de har problemer med å se målet bak. Alt mulig ligger på intranettet, men det beskrives som lite strukturert og målrettet. Informantene mener at man i organisasjonen ikke er gode nok til å tenke igjennom hvorfor informasjon sendes ut, og hva man vil at mottakeren skal gjøre med denne. De etterlyser en strengere vurdering hva som sendes ut. En av informantene forteller at hun mottar svært mange eposter hun ikke skjønner hvordan angår henne, eller hva man ønsker av henne.

En annen sier at hun som leder ikke har kapasitet til å kunne ha detaljkunnskap om alt, selv om hun opplever at dette forventes av henne. Hun er helt avhengig av at noen andre tar imot denne kunnskapen, og internaliserer den, og at hun kan spørre uten at de som sitter på kunnskapen blir irritert. Hun er imidlertid klar på at det er hennes ansvar å vite *hvor* informasjonen kan finnes.

Det løftes også som problematisk at det sendes ut ting uten at avsenderne forholder seg til den ordinære strukturen, noe som skaper stor usikkerhet både rundt eierskap og forventninger, samtidig opplever de at det kan komme forespørsler om samme sak fra ulike kanter, eller at de samme sakene kommer fra flere aktører uten at innholdet er koordinert og av og til heller ikke samsvarer. Informantene etterlyser en ryddeprosess.

6.4 Diskusjon

Gjennomgående har jeg opplevd at informantene uttrykker en stor grad av stolthet og glede over å være ledere for dyktig fagfolk i en flott organisasjon. Likevel mener jeg at informantene formidler en opplevelse av miskommunikasjon og uklarhet i arbeidsdelingen og ansvarsfordeling mellom instituttnivået, der det faglige arbeidet og den faglig aktiviteten som er avgjørende for hele institusjonens kvalitet foregår, og de administrative støttetjenestene i organisasjonen. Disse utfordringene ser ikke ut til å ligge på individnivå, men jeg mener å se tydelige signal på utfordringer knyttet til både kommunikasjon og samhandling mellom de faglige enhetene og de administrative enhetene, og da særlig tydelig mellom fakultetsnivået og de sentrale administrative fagenhetene. Jeg vil derfor i den videre diskusjonen se nærmere på utfordringer som ligger i dette spenningsfeltet jeg opplever mine informanter formidler at finnes der.

6.4.1 Lederrollen

Jeg har snakket med både studieledere og instituttledere, og jeg var nysgjerrig på hva som gjemte seg bak disse titlene. I følge Sørhaug (2010) skal en leder, som garantist for orden og retning, ha et mandat som beskriver og avgrensner hvilke oppgaveområder og hvilket ansvar lederen har. I følge Døving, Elstad og Storvik (2016) dreier ledelse seg om både de oppgavene og den rollen lederen har i organisasjonen, og om personen som fyller lederrollen.

Ut ifra dette må det kunne forutsettes at også en leders tittel avspeiler lederens ansvars- og oppgaveområder. Da jeg spurte mine informanter om dette var det en samstemthet blant alle

at tittelen studieleder på ingen måte var dekkende, at den heller var misvisende. Tittelen speiler noe som har med lederoppgaver knyttet til studier å gjøre. Oppgaver og ansvarsområder strekker seg fra strategisk ansvar for FoU og utdanning på egne enheter, til personalansvar og administrative oppgaver. Det var en samstemthet i gruppen om at denne mangelen på samsvar mellom tittel og innhold var uheldig – men, ingen hadde forslag til en mer dekkende tittel for denne ledergruppen, utover *akademias vaktmestere*. Instituttledertittelen ble imidlertid oppfattet som dekkende.

Det som motiverte deltakerne mest i deres arbeide, og det som hadde fått de fleste av dem til å søke lederstillingen, var å motivere folk til å lykkes, og å være med å påvirke og å drive utdanning og forskning og utvikling framover. Denne motivasjonen er i tråd med det Mintzberg (1979) skisserer i sin beskrivelse av det profesjonelle byråkratiet hvor ett av de viktigste elementene er å få mest mulig ut av den kompetansen den enkelte ansatte innehar.

Andersen og Rasmussen (2011) beskriver at ledere i akademia ofte ble ledere ved en tilfeldighet. Også Ladegård og Vabo (2010) viser til en tradisjon med kollegial styrings- og ledermodell i sektoren. Denne beskrivelsen stemmer i mindre grad på mine informanter. Blant disse var det kun to som uttalte at de tok stillingen fordi de hadde «valgt å ta ansvar». De resterende hadde søkt på stillingen fordi de ønsket å bli ledere. Sju av dem hadde også lederkompetanse fra før.

I forhold til hvilke kvaliteter deltakerne mine mente var viktige i utøvelsen av sin lederrolle ble det å være autentisk – å være seg selv, være åpen og å ha integritet – løftet som viktig. At man er trygg og klar i sin rolle, at man ikke vingler, men våger å være upopulær. Dette personlig perspektivet finnes jeg igjen hos Sørhaug (2010), hvor han løfter at det blant lederens virkemidler alltid er noe som ikke kan forhåndsdefineres eller formaliseres, at personlig autoritet må fylle gapet mellom lederens mandat og ansvar.

Flere av informantene opplever gjennomgående god støtte fra sine egne ledere, de beskriver det som at de ikke vingeklippes, men får tillit til å utforme oppgaven og samtidig gis de anledning til å snakke og å få hjelp og støtte når de har det tøft. Her finner jeg igjen elementer av det Ladegård og Vabo (2010) beskriver som elementet rollemodell – at deres egne ledere er rollemodeller for hvordan de selv kan utøve sitt lederskap. I det samme lyset mener jeg vi kan se de opplevelsene de beskriver som demotiverende adferd fra egen leder, at lederen ikke

har tar seg nødvendig tid til å lytte, eller overprøver deres beslutninger og derigjennom undergraver deres autoritet overfor egne medarbeidere.

Deltakerne uttaler også at styringsdelen av ledelse, drift og hverdagslige ting som tar stor plass, er det enkleste ved det å være leder. Her kan det være faresignal i forhold til det Sørhaug (2010) sier om at styring kan komme til å konkurrere med ledelse, til tross for den gjensidige avhengigheten mellom disse elementene, fordi det i det daglige er lettere å erstatte ledelse med styring framfor å møte utfordringene ved å utøve ledelse. Sørhaug (2010) mener at fordi de to aspektene ledelse og styring ikke har noen legitimeiet isolert fra hverandre, kan det å praktisere kun ett av dem kan gi negative konsekvenser.

6.4.2 Styringsverktøy

Organisering

Organisering er ikke bare «boksologien» i det formelle organisasjonskartet. Christensen m.fl. (2015) beskriver organisasjoner som verktøy eller redskap for å oppnå fastsatte mål og verdier, og at kapasiteten skapes gjennom den rasjonaliteten som er nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen med regler for hvem som gjør hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utformes. Organisering handler altså også om hvordan bruke det handlingsrommet som ligger til de til enhver tid gjeldende lover, regler og avtaler – rammene for offentlig virksomhet. Organisering er også valg av struktur på oppgave- og ansvarsfordeling, sammensetting av fagportefølje og -ansvar, lederstruktur, samt infrastruktur som lokalisering, IT-system, digitale løsninger, informasjonskanaler. I bunn og grunn handler alt jeg har sett på om organisering. Jeg ønsker likevel å løfte noen av disse elementene av organisering i min drøfting.

Informantene beskriver gjennomgående organisasjonen OsloMet som stor og litt tung å bevege, og de mener dette er uheldig, særlig i det perspektivet at god kvalitet handler om å korrigere og være i endring. De løfter også utfordringer rundt at organisasjonen oppleves hierarkisk og søylepreget, at ledernes ansvarsområder er begrenset og at forhold utenfor eget myndighetsområde påvirker utfall av beslutninger. De påpeker også uklarheter i ansvars- og beslutningsmyndighet, at ansvarsstruktur som ikke alltid er klart definert, og det etterlyses definerte stillingsbeskrivelser til den enkelte stilling.

Her mener jeg å se utfordringer som kan gjenfinnes i det Mintzberg (1979) beskriver som parallelle hierarki i de profesjonelle byråkatiene (1979: 360), et parallellunivers som kan føre til konflikter fordi der er ulikheter i autoritetstilnærmingen i de to ulike hierarkiene. Når førstelinjelederne sitter med et administrativt ansvar for å oppfylle organisasjonens strategier og mål etter målsetninger utarbeidet av maskinbyråkratiet og samtidig har et fagansvar for å lede fagspesialisten i operasjonskjernen i profesjonsbyråkratiet, mener jeg det er naturlig at det kan oppleves som en vanskelig og konfliktfylt balansegang. Som Solstad (2009) beskriver kan en konsekvens av parallellbyråkratiet være at man mister helheten i organisasjonen av syne, fordi man kjemper for egne interesser og egne oppgaver. Opplevelsen av uklare ansvars- og beslutningsstrukturer kan være et faresignal for organisasjonen som kan føre til at man unnlater å fatte beslutninger, eller at det fattes ulike beslutninger om samme forhold. Dette kan igjen skape konflikter mellom ulike deler av organisasjonen, konflikter som tar fokuset bort fra organisasjonen som helhet, og fordi ressursene må brukes til å håndtere disse dem. Slike situasjoner vil kunne stjele lederens ressurser fra det å motivere fagspesialistene til å lykkes og til å drive utdanning og FoU framover, over til konflikthåndtering og brannslukking.

En del av informantene løfter også utfordringer rundt det at de ulike administrative fagenhetene ikke snakker sammen seg imellom, og at de som ledere på grunn av dette må operere som bindeledd dem imellom. Altså en kommunikasjonsutfordring ikke bare mellom profesjonsbyråkratiet og maskinbyråkratiet, mellom de vitenskapelige arbeidstakerne i instituttene og de administrative støtteressursen, men også mellom de ulike faggruppene og enhetene i maskinbyråkratiet.

Informantene løfter alle et ønske om en administrasjon som er tettere på instituttnivået, at de administrative ressursene skal legges til instituttene uten dagens delte ledelse mellom fag og administrasjon. De opplever at dagens organisering hindrer en nødvendig fleksibilitet. De viser til at det foregår mye administrativt arbeid også på instituttnivå, men at på grunn av dagens organisering går saker fram og tilbake mellom administrasjonen og instituttet. De mener denne oppgavedelingen fører til både misforståelser og kommunikasjonssvikt.

Men, kan hende er det ikke den faktiske organiseringen som er utfordringen? Mintzberg (1983) beskriver profesjonsbyråkratiet som en svært flat struktur med en godt utviklet støttestab som har fokuset på å betjene en operasjonskjernen bestående av fagspesialister med

et i stor grad autonomt ansvar for organisasjonens produksjon. I denne strukturen gis teknokratene svært begrenset rom, og liten mulighet for å koordinere arbeidet i operasjonsskjernen. Når teknokratene i stor grad er administratorer, med sin rasjonalitet knyttet til maskinbyråkratiets typiske struktur av stor grad av formalisering og sentralisering kan denne «kulturkollisjonen» føre til at teknokratene i den strategiske toppen bygger opp en struktur og en størrelse som oppleves fremmed og unødvendig for profesjonsbyråkraterne i operasjonsskjernen – instituttene ved universitetet. Og, med sin top-down-tilnærming vil teknokratene forsøke å instruere fagspesialistene på en måte som oppleves uheldig og fremmed i et profesjonsbyråkrati fundert på akademias bottom-up-tradisjon med en kollegial styrings- og ledelsesmodell som Ladegård og Vabo (2010) beskriver er basert på verdier som faglighet, involvering og medbestemmelse.

En del av informantene beskriver også at det ikke er noen tillit oppover, og eksemplifiserer dette med at toppledelsen ikke har forståelse for hva de gjør, de valg de tar og de behov de har. Dette opplever de som en svakhet ved organisasjonen. Det understreker imidlertid at denne opplevelsen av mangel på tillit ikke gjelder dekanene. De løfter også en advarende pekefinger mot en opplevelse av en «kløft» mellom de administrative enhetene ved fakultetene og de sentrale administrasjonsavdelingene. Dette mener jeg bekrefter utfordringene som Mintzberg (1979) beskriver.

Kanskje er det denne ulikheten i rasjonalitet og tilnærming mellom disse to byråkrati-gruppene som er utfordringen? Christensen m. fl. (2015) viser til at studier har synliggjort at den teoretiske rasjonaliteten i organisasjoner strengt tatt er rimelig begrenset, og at dette sammen med kapasitetsbegrensninger gjør at organisasjoner må velge alternativer som ikke gir en tilfredsstillende måloppnåelse. Likevel, til tross for en noe begrenset evne til rasjonalitet og høyst reelle kapasitetsbegrensninger, de utfordringer lederne løfter er høyst reelle, og bør sees nærmere på. De organisatoriske utfordringene handler ikke nødvendigvis bare om hvordan man har valgt å sette opp organisasjonen, men kanskje også hvordan man skal samhandle innenfor den oppsatte strukturen. Jeg synes å ane at det i flere nivå i organisasjonen er en manglende evne til å løfte blikket og se og anerkjenne helheten.

Deltakerne tar også opp utfordringer rundt kommunikasjon og informasjonsflyt i organisasjonen. Her ligger ikke utfordringene i at det er lite informasjon og lite flyt. Det er en kollektiv oppfattelse av at det er mye informasjon. Kanskje for mye informasjon. Det

beskrives som en massiv «informasjonsjungel» av blogger, nettsider, nyhetssaker og eposter. Men, en jungel det er vanskelig å finne fram i. Den tilgjengelige informasjonen oppleves som massiv, men lite strukturert og målrettet. Deltakerne etterlyser en strengere vurdering og synliggjøring av formålet med den informasjonen som «sendes» ut, strammere rammer om hva som sendes ut, og hvem som sender ut hva. Christensen m.fl. (2015) binder styring blant annet opp til det å lage et sett med formelle styringsinstrumenter i form av formelle mål og rammer som lederne skal kunne planlegge, beslutte, samordne og kontrollere sin virksomhet utifra. I et byråkrati, også i et profesjonelt byråkrati, er man avhengig av at arbeidsdelingen og rammene fungerer. I en formell organisasjonsstruktur gis det både posisjoner og regler for hvem som skal gjøre hva og hvordan, ihh til Christensen m.fl. (2015:13). Dersom informasjonsflyten i en virksomhet blir uklar, og informasjonslinjene blir utydelige, slik at mottakerne opplever at informasjonene ikke målbærer et innhold eller gir retning, i verste fall oppleves uinteressant eller irrelevant, tenker jeg dette skader informasjon som styringsinstrument i organisasjonen. Mangler organisasjonen en tydelig struktur og linje for å avsende og motta relevant og viktig informasjon vil dette i verste fall kunne hemme organisasjonen i å fatte og å iverksette organisasjonens kollektive beslutninger.

Åremålsansettelser

Alle deltakerne er ansatt i åremålsstillinger. I undersøkelsen løftet de tidsaspektet som utfordrende, at fire år er kort tid for å få satt i gang og gjennomført ideer og prosjekt i akademia, særlig i forhold til større prosjekter. Tian Sørhaug (2010) beskriver i lederskap inngår forvaltning både i kortere og i lengere tidsperspektiv. Jeg tenker dette elementet må være utfordrende for ledere i åremålsstillinger. Flere av informantene fortalte at de talte på knappene i forhold til å igangsette nye prosjekt, med begrunnelse i tidsperspektivet knyttet til åremålets avslutting, og til usikkerheten rundt om de ville få mulighet til å se ideene igangsatt og i havn. Dette får meg til å undres om sektorens ressurser brukes riktig når det kjøres store rekrutteringsprosesser hvert fjerde år for å fylle lederstillinger som allerede er fylt av dyktige og kompetente ledere. Og, får vi de dyktigste lederne, når flere av de eksternt rekrutterte opplyser at de kviet seg for å søke på disse lederstillingene på grunn av midlertidighets-elementet og internt rekrutterte løfter at de er redd for å bli utdaterte i sitt fag og sin forskning?

Rutiner og retningslinjer

Deltakerne i studien fortalte at de opplevde OsloMet sine mange rutiner og retningslinjer som både nyttige og tilgjengelige, men også mangelfulle på noen områder. Videre ga de tilbakemelding om at de er preget av et omstendelig og byråkratisk språk og at de med hell kunne forkortes og tydeliggjøres, og til en viss grad også standardiseres – så langt standardisering er mulig for «en flokk katter». Christensen m.fl. (2015) viser til Weber når de skal beskrive byråkratiet som organisasjonsform preget av hierarki, arbeidsdeling og rutiner (2015:38). I en formell organisasjon vil formelle normer for hvordan oppgaver skal løses, og hvem som skal løse dem, være uttrykt gjennom rutiner og retningslinjer. Offentlige virksomheter er underlagt et stort lov-, regel- og avtaleverk. De aller fleste av de rutiner og retningslinjer som finnes i en slik organisasjon er «bruksanvisninger» til hvordan handlingsrommet innenfor dette formelle rammeverket skal utøves til beste for både organisasjonen selv og for omgivelsene.

Men møter vi her, igjen, spenningsforholdet mellom profesjonsbyråkratiet på den ene siden og maskinbyråkratiet på den andre? Er det maskinbyråkratene som utformer rutiner og retningslinjer i den hensikt å oppfylle det regelverk pålegger dem å følge og glemmer å finne ut hvilke behov kjernevirksomheten, operasjonskjernen, har, og at alt maskinbyråkratiet foretar seg skal ha til hensikt å være støttetjenester for denne kjernevirksomheten? Informantene formidler en frustrasjon over stivbeinte løsninger hvor de ikke klarer å se hensikten, og rutiner som ikke fungerer fordi de ulike delene av organisasjonen ikke snakker sammen. Som Mintzberg (1979) så korrekt påpeker er dyktige fagspesialister kostbare ressurser, og det er derfor viktig at andre kan utføre rutinearbeid og støttetjenester slik at fagspesialistene kan konsentrere seg sine primæroppgaver – utdanning, forskning og utvikling. Det er dette organisasjonens mange rutiner og retningslinjer skal tilrettelegge for, det er denne hensikten de skal oppfylle. Hvordan dette kan gjøres på best måte både for organisasjonen og organisasjonens medlemmer, og til beste for organisasjonens brukere og omgivelser, mener jeg det er maskinbyråkratiets jobb å finne ut av. Dog i samarbeide og i dialog med kjernevirksomheten.

Tekniske løsninger

Tekniske løsninger i en moderne organisasjon er en naturlig del av en fungerende støttestab. I følge Christensen m.fl. (2015) skal organisasjonen være et verktøy eller et redskap som står til ledelsens disposisjon for å oppnå fastsatte mål og verdier, og gjennom formålsrasjonell

oppgaveutøvelse skal man oppnå det ønskede resultatet. Hvordan oppgaver skal utformes og løses tolker jeg som en del av dette bildet. Deltakerne løfter samstemt utfordringer med system som ikke snakker sammen, det de opplever som unødvendige dobbeltregistreringer og -rapporteringer i ulike system, manuelle excel-løsninger med lite smidighet og mange kokker satt som er satt til å håndtere et felles støttesystem uten å snakke sammen. Også her opplever jeg at det er utfordringer knyttet til at ulike administrative fagenhetene ikke snakker sammen.

Systemet for arbeidsplaner ble trukket fram som et klart eksempel på et direkte dårlig styringsverktøy, en manuell løsning hvor alle endringer som skjer gjennom året må legges inn «for hånd» i et excel-ark i et slags manuelt timebudsjett for undervisning. Deltakerne etterspør kollektivt bedre digitale løsninger for ulike administrative system, og flere av dem trakk fram løsningene i SAP-portalen som gode eksempler på hvordan tungvinte prosesser kan digitaliseres og forenkles både for dem som ledere og for deres medarbeidere i noe som i alle fall ligner en gjennom formålsrasjonell oppgaveutøvelse, selv om rasjonaliteten ikke alltid vil være helt perfekt..

6.4.3 Mulighetsledelse

Deltakerne i studien mente at den største utfordringen for dem som ledere i academia er å sette mål, stille krav og å få en samling mennesker til å bevege seg i samme retning. Å ikke bare gå foran å dra, men også være under å dytte. Men, for å få det beste ut av folk må de av og til også fatte upopulære beslutninger. Deres oppgaver som ledere beskrev de som en miks av begge deler, å samle mennesker til felles mål, slik at de leverer innenfor sin kontekst og at de i fellesskap drar i den retningen som er hensiktsmessig i denne konteksten. Andersen og Rasmussen (2011) sin beskrivelse av mulighetsledelse favner mye av det samme som mine informanter beskriver. Å lede på en slik måte at fagspesialistene spiller på hverandres ressurser. Grund (2006) er inne på noe av det samme når han beskriver at de må være både poteter og rørleggere; beherske helheten - treffe beslutninger og håndtere mennesker.

Som ledere må de anerkjenne sine medarbeidere, en samling sterke og dyktige individualister. De må anerkjenne deres kompetanse, perspektiver og ideer. Informantene beskriver at de i sin ledergjerning må ha rom for sine medarbeideres kreativitet, selvbestemmelse og autonomi, men at de, som ledere, samtidig må ha et større perspektiv på helheten. De som har lavere formell kompetanse enn de ansatte de er satt til å lede opplever ikke at det er knyttet noen utfordringer til dette. De opplever at de innehar en breddekompetanse som anerkjennes hos

deres medarbeidere. Skorge og Svantesens (2016) antagelser om at sektoren ikke har vent seg til ansatte ledere og at holdningene hos ansatte i academia preges av at dette tidligere var verv som gikk på rundgang synes ikke i særlig grad å være gjeldende for denne gruppe ledere. Utfordringene i det å utøve ledelse for denne gruppen arbeidstakere beskrev de mer i forhold til at det her er snakk om ansatte som normalt ikke vil bli ledet, som er ekstremt oppegående, som knytter sine forpliktelser til faget og som lytter mer til faget enn til organisasjonen. Dette er i tråd med hva Mintzberg (1979) beskriver som typisk for fagspesialistene i operasjonskjernen, et demokratisk og bottom-up byråkrati som legger vekt på autoritet av faglig karakter, *the power of expertise*.

7 Implikasjoner og videre forskning

Jeg har ikke funnet alle svar. Jeg har ikke en gang identifisert alle utfordringer. Denne studien er en relativ liten studie, hvor de gitte betingelsene for studien var smal og jeg som forsker har hatt begrensede tidsressurser fordi studien er gjennomført samtidig som jeg har ivaretatt en full stilling.

Gjennom denne studien har jeg kun løftet litt på noen av de utfordringene som ligger i det å være leder i skjæringspunktet mellom parallellbyråkratiet som teorien beskriver oppstår innad i Mintzbergs (1979) profesjonsbyråkrati – mellom den faglig-vitenskapelige linjen og den administrative linjen i en akademisk organisasjon som et universitet er. En linjeorganisering som er vanlig i UH-sektoren. Mine informanter ga klart uttrykk for at slike utfordringer er tilstede, og jeg tenker det ville vært interessant å se mer forskning på dette. Og, samtidig også om det kan være mulig – og kanskje også mer effektivt – å innrette organiseringen på annen måte for å bygge ned eller forebygge de motsetningene som oppstår i dette parallellbyråkratiet. Jeg mener også det hadde vært interessant med mer forskning i en norsk eller nordisk kontekst, fordi jeg antar vi har en mer egalitær tilnærming til hverandre både som ledere, ansatte og studenter her enn hva tilfellet er i andre deler i verden. Mye av den ledelsesforskningen og organisasjonsforskningen vi støtter oss på er amerikansk. Med det fokuset som ligger på internasjonalisering i UH-sektoren mener jeg det vil være viktig også å se på denne dimensjonen.

Jeg sitter også igjen med en følelse av at noen av utfordringene kan ha noe utspring i en slags «profesjonskamp». Uten at jeg har problematisert dette i min studie erfarer jeg i min egen

organisasjon at den formelle kompetansen hos mange av de ansatte i den administrative linjen i denne kunnskapsorganisasjonen på flere områder er like høy som hos ansatte i den faglig-vitenskapelige linjen, kompetanse som oppleves ikke å bli anerkjent. Jeg nevner i fleng; juristene, samfunnsviterne, økonomene, organisasjonspsykologene, informatikerne..... Dette er også områder jeg ser det kunne vært forsket mer på, for å fremskaffe kunnskap om hvordan utfordringene i spenningspunktet mellom administrasjon og fag-vitenskap bedre kan håndteres, og også nyttiggjøres til organisasjonenes beste.

8 Metodologiske refleksjoner

8.1 Pålitelighet

I en kvalitativ undersøkelse, som denne, knytter pålitelighet seg til hvordan data er samlet inn og hvordan de er blitt bearbeidet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:243). I en kvalitativ undersøkelse er ikke datainnsamlingsteknikkene strukturerte. Fordi datainnsamlingen har foregått i en unik kontekst, vil det ikke være mulig for andre forskere å duplisere denne undersøkelsen, det er samtalen i møtene med informantene i intervjusituasjonen som har styrt innsamlingen av data. Samtidig har jeg som forsker brukt meg selv som instrument, med min erfaringsbakgrunn og min personlighet som kan påvirke informantene i møtet mellom forsker og informant (ibid). Det er derfor vanskelig å gjennomføre en test av denne påliteligheten. For å styrke påliteligheten i undersøkelsen har jeg sørget for at informantene var godt informert i forkant av studien, gjennom både informasjon i invitasjonen og med informasjon i forbindelse med at informantene ga sitt samtykke til deltakelse, hvor de også ble gitt tid og mulighet for å kunne avklare uklarheter før de signerte erklæringen for informert samtykke (vedlegg 2) og intervjuene ble igangsatt.

8.2 Troverdighet – begrepsvaliditet

Datainnsamlingen i denne undersøkelsen ble gjennomført som semistrukturerte intervju hvor jeg fulgte en på forhånd utarbeidet intervjuguide (vedlegg 4 og 5), Det ble brukt lydopptak for å registrere dataene. Disse dataene ble i etterkant av intervjuene transkribert, kategorisert og analysert i henhold til beskrivelsen i kapittel 5. 9 *Analyse av data*.

Troverdigheten i undersøkelsen handler både om kvaliteten i informantenes utsagn og intervjuerens mulige påvirkning av informantene (Johannessen, Christoffersen og Tufte

2011:244-245). Det at jeg kjenner, eller kjenner til, en del av deltakerne i studien, og at de kjenner til meg fra før, har kunnet påvirke de svarene de ga i intervjuene. Jeg trodde før jeg satte i gang med undersøkelsen at informantene i liten grad visste hvem jeg var. Det viste seg imidlertid underveis at flere av dem kjent til både meg og mitt arbeidsområde. Om det var bevisst eller ubevisst vet jeg ikke, men flere av informantene la en særlig vekt på mitt arbeidsområde, HR, i sine besvarelser. Jeg ble imidlertid tidlig vår denne utfordringen, og oppfordret informantene til å snakke om andre administrative områder og -tjenester for å korrigere de situasjonene som oppstod. Jeg opplevde at det fungerte godt.

At en del av informantene ble rekruttert i forbindelse med et virksomhetsinternt kurs hvor jeg var tilstede og ga en presentasjon av forskningsprosjektet mitt ser jeg også vil ha kunnet påvirke deltakernes svar.

Jeg har i min analyse vært særlig oppmerksom på om denne intervjuereffekten kan ha påvirket de data jeg har samlet inn, og har ikke benyttet utsagn som var knyttet til meg og mine egne arbeidsoppgaver ved OsloMet.

Utover dette opplevde jeg informantene som svært reflektert og sannferdige om sin egen arbeidssituasjon, og de hendelser og utfordringer de beskriver i intervjuene.

8.3 Overførbarhet – ekstern validitet

Undersøkelsens overførbarhet, eller ekstern validitet, handler om hvorvidt forskeren har klart å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre områder enn det som er studert i undersøkelsen (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011:248).

Jeg er usikker på om jeg har oppnådd en slik overførbarhet. At de funn jeg har gjort kan være overførbar til også andre kunnskapsvirksomheter mener jeg er sannsynlig, men om de er overførbare til andre situasjoner eller fenomen kan jeg ikke helt se. Studien er smal, og har vært konsentrert om en relativt homogen gruppe informanter innenfor en spesiell type organisasjon.

8.4 Bekreftbarhet – objektivitet

Å vurdere studiens bekreftbarhet skal sikre de funnene forskeren gjør skal være et resultat av forskningen og ikke av forskerens egne subjektive oppfatninger av det fenomenet det er forsket på (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011:249).

Jeg har så langt jeg har evnet sett på alle funn med objektive øyne. Underveis har jeg vært bevisst den fellen min egen forforståelse og forkunnskap kunne utgjøre. I stedet for å stå på utsiden, se inn og subjektivt anta, har jeg åpent spurt og gravd, og fått det jeg har opplevd som reflekterte og ærlige svar, registrert de funn jeg har gjort og prøvd å knytte disse funna opp mot relevant litteratur og analysere dem opp mot denne. Omfanget av disse ledernes oppgaver og ansvar har overrasket meg underveis, mye var helt ukjent for meg, og dette gjorde tidlig de forforståelser jeg eventuelle hadde til skamme.

9 Konklusjon

Min tidlige antakelse om at det ligger et paradoks i det å utøve lederskap, et paradoks som består i at mange ledere aldri kommer til den mellommenneskelige ledelsen fordi de blir spist opp av administrasjon og styring synes jeg langt på vei blir bekreftet i studien.

Jeg stilte tidlig i studien opp problemstillingen min: Hvordan kan organisasjonen legge til rette for god ledelse? Og hvilke organisatoriske forhold kan være til hinder?

Hva som kan være til hinder fikk jeg mange eksempler på. Deltakerne beskrev en stor organisasjon som det er litt tung å bevege, å endre og å samhandle i. De formidlet at organisasjonen er hierarkisk og søylepreget, med en ikke alltid klart definert ansvarsstruktur og med uklarhet i arbeidsdeling og ansvarsfordeling mellom faglig og administrativ aktivitet. De beskrev utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhandling lokalt, og en «kløft» mellom de sentrale administrasjonsavdelingene og fakultetsadministrasjonene. Videre synliggjorde de en situasjon med massiv informasjon, men hvor informasjonen ikke målbærer mål eller gir noen retning, og hvor informasjonslinjene er utydelige. I tillegg beskrev de utfordringer med system som ikke snakker sammen, og manuelle løsninger.

Alt dette er elementer som kan stjele ledernes fokus og ressurser bort fra deres motivasjon og ønsker om å motivere fagspesialistene til å lykkes, til å drive faget sitt, utdanningen sin,

forskningen sin og fakultetet sitt framover. Fokuset og ressursinnsatsen flyttes i stedet over til å fikse ting som ikke fungerer, håndtere konflikter og bedrive brannslukking.

Selv om jeg i studien altså fant mange eksempler på hva som kan være til hinder for god ledelse, sitter igjen med en opplevelse av ledere som er glade i og stolte av jobben sin, og som fallbød meg sine opplevelser og sine tanker om hvordan ting kan gjøres for å få til et enda bedre universitet enn det OsloMet er i dag.

I analysen min har jeg tatt for meg disse utfordringene, og som tidligere nevnt syns jeg å ane en organisasjonen som har en manglende evne til å løfte blikket og å se og å anerkjenne helheten. For å legge til rette for god ledelse tenker jeg at alle aktørene som til sammen utgjør organisasjonen må se opp fra sine fagområder og ansvarsoppgaver og bli kjent med *hele* organisasjonen. Man må anerkjenne ulikhetene, og begynne å identifisere de behovene organisasjonen har.

Jeg har tidligere fastslått at et profesjonelt byråkrati er avhengige av at arbeidsdelingen og rammene fungerer, og at det i en formell organisasjonsstruktur må foreligge både posisjoner og regler for hvem som skal gjøre hva og hvordan. Deltakerne i studien beskrev en uklar ansvarsstruktur. Per i dag foreligger det i liten grad definerte stillingsbeskrivelser. Dette vil jeg anbefale at det sees på, slik at ansvar og beslutningsmyndighet blir klarlagt, og man kan unngå å bruke unødig tid på avklaring og omkamper.

Det etterlyses en administrasjon som er «tettere» på. Dette kan ikke jeg ta stilling til. Fordeler og ulemper men dagens organisering har jeg ikke belyst på en slik måte at jeg kan konkludere hverken for eller imot. Noe jeg imidlertid mener å ha identifisert er at administrasjonen – teknokratene – må anerkjenne akademias bottom-up-tradisjon med en kollegial styrings- og ledelsesmodell, med verdier som faglighet, involvering og medbestemmelse, og utarbeide rutiner som anerkjenner og ivaretar dette. Det bør også utarbeides systemer som ivaretar utfordringer ved å samhandle på tvers av organisasjonsstrukturer – mellom alle i strukturen. Man kan ikke bare ønske seg samhandling og håpe det skjer. Man må legge til rette for at dette de-facto kan gjøres, at utfordringer rundt kostnadsdeling, studiepoeng og lignende anerkjennes og det gis en løsning.

Når jeg nå er inne på rutiner og retningslinjer. De som foreligger bør kunne forkortes og tydeliggjøres slik at de blir målrettet og tydelige. Klart språk må være en selvfølge. Og de bør standardiseres – så langt standardisering er mulig. I det minste bør man kunne komme fram til en felles mal for utforming, for hva de skal inneholde og hva man finner hvor, gjeldende for hele organisasjonen. Videre bør man gå en runde på hva hensikten er med de ulike rutiner og prosedyrer. Hvorfor de er laget? Ja, de skal ivareta det lov-, regel- og avtaleverket som utgjør rammene for offentlig virksomhet, men de må utformes slik at de er til støtte og gir retning for kjernevirksomheten. Maskinbyråkratiet må finne ut hvilke behov kjernevirksomheten, operasjonskjernen, har og tilpasse rutiner og retningslinjer i forhold til dette. De må ha en innretning slik at de gir svar på de utfordringer og problemer som dukker opp der, det hensikten de skal oppfylle. Det er ved instituttene produksjonen skjer, det er der kvaliteten skapes, det er der ressursene (og kostnaden) ligger og det er disse støttepersonellet er til for, uansett hvilket nivå de jobber på.

Uklar informasjon kan oppleves uinteressant eller irrelevant, og kan i verste fall skade informasjon som styringsinstrument for å fatte og å iverksette organisasjonens kollektive beslutninger. Informasjonen må derfor struktureres og målrettes, formålet må synliggjøres og informasjonslinjene må klargjøres – og følges av alle, topp og bunn.

Bedre digitale løsninger for ulike administrative system, og system som snakker sammen, må på plass for å unngå dobbeltregistreringer og -rapporteringer i ulike system eller manuelle løsninger med lite smidighet. At man tok i bruk SAP-portalen ble løftet som et godt eksempel på digitalisering. En fortsatt satsning på denne type løsninger er etterspurt og arbeidet må videreføres.

Utfordringene i det å utøve ledelse for denne gruppen arbeidstakere beskriver deltakerne mer i forhold til at det her er snakk om ansatte som normalt ikke vil bli ledet, som er ekstremt oppegående, som knytter sine forpliktelser til faget og som lytter mer til faget enn til organisasjonen. Dette er den delen man ikke kan administrere – styre – seg ut av. Men, om organisasjonen får på plass de tiltakene som er foreslått ovenfor, vil kanskje akademias vaktmester få mer tid til å lede sine katter.

Noen av de antakelsene jeg hadde før jeg startet studien føler jeg at ikke er blitt bekreftet. Dette gjelder spesielt antakelsen om at førstelinjeledere i akademia opplever manglende

respekt fra de ansatte der er satt til å lede fordi disse innehar høyere faglig kompetanse enn lederne selv. Dette er en påstand jeg opplever går igjen i diskusjoner rundt denne type ledelse. Jeg kan ikke se jeg har gjort entydige funn som bekrefter eller avkrefter dette fenomenet i min studie. Jeg tenker derfor det hadde vært interessant å se på dette i en større målestokk med et datamateriale som omfatter både et større antall førstelinjeledere, og som representerte flere UH-virksomheter enn OsloMet. Kanskje man da også kunne identifisert om det også eksisterer noen ulikheter på dette mellom de «gamle» institusjonen som Universitetet i Oslo og NTNU, og de «unge» institusjonene som OsloMet og høyskolene.

Videre er jeg blitt litt i tvil om bruken av åremålsansettelser. Jeg sitter igjen med en usikkerhet i forhold til om det er riktig bruk av ressurser når det hvert fjerde år kjøres store rekrutteringsprosesser for å fylle lederstillinger som allerede er fylt av dyktige og kompetente ledere. Får vi de dyktigste lederne, når flere opplyser at de kvier seg for å søke på grunn av midlertidighetsselementet? Dette tenker jeg det burde vært forsket mer på.

10 Referanser

Andersen, Ole Sten og Søren Barlebo Raamussen (2011) 2. utgave, 3. opplag. *Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv*. 2. utgave, 3. opplag. København, Danmark: L&R Business

Braun, Virginia & Victoria Clarke. 2006. *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101

Christensen, Tom, Per Lægred, Paul A. Roness og Kjell Arne Røvik. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Døving, Erik, Beate Elstad og Aagoth Storvik (red). 2016. *Profesjon og ledelse*. Bergen; Fagbokforlaget

Grund, Jan. 2006. *Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene?* *MAGMA*, 9 (2): 30-37

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. 3. utgave. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo; Abstrakt forlag AS

Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet. *Gjør din plikt - Krev din rett*. St.meld. nr. 27 (2000-2001). Oslo: Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, 2001.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-2000-2001-/id194247/>

Kunnskapsdepartementet. *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. St. meld. nr. 16 (2016-2017). Oslo: Kunnskapsdepartementet, 2017.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/>

NOU 2008: 3. *Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning*. Oslo: 07 Gruppen AS.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2008-3/id497182/>

Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (red.). 2010. *Ledelse og styring*. Bergen; Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice-Hall, Inc.

Skorge, Kristel Mari og Solveig Merete Svantesen. 2016. Ledelse i akademia: «Når vitenskapelig ansatte blir ledere» I *Profesjon og ledelse*, redigert av Erik Døving, Beate Elstad og Aagoth Storvik, 155 – 184. Bergen; Fagbokforlaget

Solstad, Elsa. 2009. *Fusjoner i offentlig sektor*. *MAGMA*, 12 (7): 55-61

Sørhaug, Tian. 2010. «Lederskap: Mellom ledelse og styring». I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo, 71 – 85. Bergen; Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

11 Vedlegg

Vedlegg 1 Organisasjonskart OsloMet

Vedlegg 2 Informert samtykkeskjema

Vedlegg 3 Godkjenning fra NSD

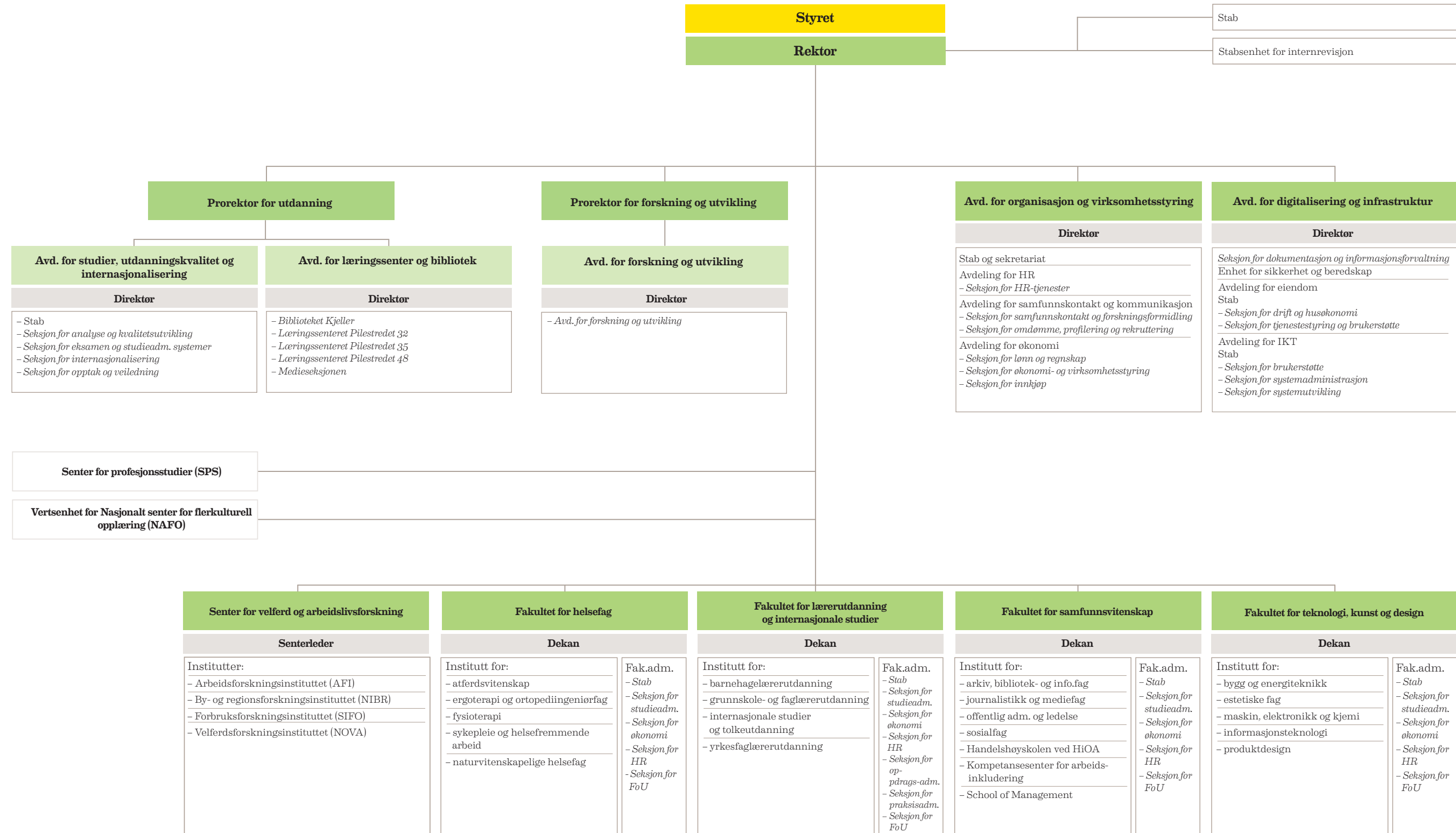
Vedlegg 4 Intervjuguide instituttleder

Vedlegg 5 Intervjuguide studieleder

Vedlegg 1 Organisasjonskart OsloMet - storbyuniversitetet

1. februar 2018

OsloMet – storbyuniversitetet



Informasjonsskriv

Til deltakere i intervjuer til masteroppgave «Å lede fagfeller i akademia»

Dette er et informasjonsskriv om masteroppgaven «Å lede fagfeller i akademia» til deltakere i oppgaven intervjuer.

Bakgrunn og hensikt

Faglederrollen i akademia har endret seg en god del de siste tiårene. Det har vært en gradvis endring fra at ledelse var et slags tillitsverv som gikk på rundgang som en del av «borgerplikten» mellom de vitenskapelig ansatte ved universitet og høyskoler, til å bli en lederstilling man blir ansatt i, i konkurranse med andre dyktige søkere. Samtidig skal lederen ha en faglig legitimitet blant dem man skal lede.

Den faglige virksomheten i et universitet eller en høyskole foregår på det enkelte institutt. Det arbeidet og den aktiviteten som foregår der er avgjørende for institusjonenes kvalitet, og gjennom å etablere ordninger for god faglig ledelse på grunnivået har man søkt å løse problemer som er identifisert gjennom forskning og utredninger. Kravene – både til institusjonene og lederne – har endret seg mye de siste tiårene. Dette gjelder endringer både i forhold til store forandringer i størrelse og kompleksitet, ny teknologi, oppgaver i forhold til å løse samfunnsutfordringer, samt økt politisk interesse, -krav og -fokus i forhold til kvalitet og produktivitet.

Avgrensning

Studien omfatter førstelinjeledere i akademia – studieledere eller instituttledere som ikke har studieledernivå under seg – som leder ansatte som arbeider med undervisning, forskning og formidling i en UF-stilling. Oppgaven omfatter ikke mellomledere for ansatte i administrative eller tekniske stillinger.

Problemstilling

Organisatoriske forutsetninger for ledelse:

- Hvordan kan organisasjonen legge til rette for god ledelse?
- Hvilke organisatoriske forhold kan være til hinder?

Hva innebærer masteroppgaven

I masteroppgaven ønsker jeg å se hvordan man kan muliggjøre god ledelse av vitenskapelig ansatte i akademia i et instrumentelt perspektiv. Hva kan man gjøre utover kompetanseutvikling for å istandsette en leder til god ledelse i en akademisk organisasjon? Målet med oppgaven er å kartlegge hvilke behov mellomledere i akademia har for verktøy som f.eks. organisasjonsdesign, rutiner og retninglinjer som kan legge til rette for og muliggjøre god ledelse.

Varighet

Studien vil skje gjennom individuelle semistrukturerte intervju, med mulighet for ett gruppeintervju. Datainnsamlingen vil foregå i periodene medio november til medio desember 2017 og medio mars 2018. Intervjuene er berammet til ca 1 time.

Mulige fordeler og ulemper ved deltakelse

Jeg ser ingen spesiell risiko forbundet med å delta i studien. Det gis ingen honorar for deltakelse.

Personvern: Hva skjer med informasjonen om deg?

Notater eller lydopptak som tas i intervjuer som kan identifisere deg som informant vil bli lagret på PC tilknyttet HiOAs server, men filene vil være beskyttet av eget passord som kun oppgavens forfatter har tilgang til. Informasjonen vil bli anonymisert gjennom en kode som knytter deg til dine opplysninger.

Kun anonymisert informasjon vil bli publisert fra prosjektet, men det vil kunne være mulig å identifisere hvilket ledernivå – institutt- eller studieledernivå - informantene tilhører når oppgaven publiseres.

Av kontrollhensyn blir grunnlagsdata oppbevart forsvarlig sikret tom 31.12 2018. Deretter vil data bli slettet.

Forfatteren er databehandlingsansvarlig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i intervjuene. Du kan trekke deg fra deltakelse når som helst uten å oppgi årsak.

Informasjon om utfallet av studien

Som deltaker har du rett til å få informasjon om resultatet av studien. Du vil få tilsendt masteroppgaven elektronisk når denne er sensurert og resultatet er offentlig.

Godkjenninger

Masteroppgaven er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om masterstudien og samtykker i at de opplysninger jeg gir i intervjuene kan brukes i det videre arbeidet med masterstudien.

Oslo

Signatur

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Stilling, antall år i stilling, bakgrunn; utdannelsesnivå og tidligere ledererfaring, deltakelse i virksomhetsinternt kurs høsten 2017 - med avgrenset og kjent målgruppe.	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Å lede fagfeller i akademia - Organisatoriske forutsetninger for god ledelse i akademia	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Oslo og Akershus	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Ivan	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig .
Etternavn	Spehar	
Stilling	førsteamanuensis	Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon	67238592	
Mobil		Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
E-post	ivan.spehar@hioa.no	
Alternativ e-post	ivan.spehar@medisin.uio.no	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.

Arbeidssted	Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsvitenskap	
Adresse (arb.)	Pilestredet 35, Oslo	
Postnr./sted (arb.sted)	1030 OSLO	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Brita	
Etternavn	Bye	
Telefon	92614750	
Mobil		
E-post	brita.bye@hioa.no	
Alternativ e-post	britabye@live.com	
Privatadresse	Høybråtenveien 23 k	
Postnr./sted (privatadr.)	1055 OSLO	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Faglederrollen i akademia har endret seg fra et slags «tillitsvern» som gikk på rundgang, til å bli en rolle hvor ledere rekrutteres inn. Til tross for en styrking av betydningen av ledelse, har ikke mellomlederstillingene oppnådd noen høy status. Min teori er at ledere har vanskelig for å skjønne rollen - ansvaret, rammene og myndigheten. Jeg tar utgangspunkt i førstelinjeledere; instituttledere og studieledere, og ser på hvordan instrumentelle verktøy, som organisasjonsdesign og retningslinjer, kan muliggjøre god ledelse av vitenskapelig ansatte. Hva kan gjøres utover kompetanseutvikling? Jeg vil se på forholdet mellom ledergjærningen og støtteroller, retningslinjer, organisasjonsdesign, lederspenn, tittelbruk, samt lederes bakgrunn og kompetanse.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Førstelinjeledere i akademia - studieledere og instituttledere uten studielederområder under.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Deltakere i kurset Forsknings- og utdanningsledelse ved HiOA høsten 2017 forespørres om de kan være villige til å delta i undersøkelsen. Kurset er en del av lederutviklingsprogrammet ved HiOA.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Jeg vil få mulighet til å presentere tema, problemstilling og forespørsel om deltakelse ved kursstart.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.

Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .

8. Metode for innsamling av personopplysninger

Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input checked="" type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p> <p>Les mer om forskningsmetoder.</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		

9. Informasjon og samtykke

Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>

10. Informasjonssikkerhet

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> ■ På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) ■ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videopptak/fotografi ■ Lydopptak ■ Notater/papir ■ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	PC er beskyttet med brukernavn og passord. Lydenhet - mobiltelefon - er beskyttet med passord. Skriftlige notater oppbevares i låsbart skap.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		<p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer.</p>
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<ul style="list-style-type: none"> ● Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land 	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.09.2017	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	31.12.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) ■ Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt 	<p>Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger.</p> <p>NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.</p>

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om anonymisering av data.</p>
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	<p>Antall vedlegg: 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● intervjuguide___brita_bye.docx ● informasjonsskriv___intervjuer_til_masteroppgave_brita_bye.docx 	

Ivan Spehar
Postboks 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 01.11.2017

Vår ref: 56609 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.10.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

56609	<i>Å lede fagfeller i akademia - Organisatoriske forutsetninger for god ledelse i akademia</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ivan Spehar</i>
Student	<i>Brita Bye</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Oslo og Akershus sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Oslo og Akershus er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

INTERVJUGUIDE - Studieleder

Masterstudium i styring og ledelse MSL5900

Å lede fagfeller i akademia

BRITA BYE

Innhold

1	Bakgrunnsinformasjon.....	1
1.1	Kjønn.....	1
1.2	Faglig bakgrunn.....	1
2	Lederstillingen	1
3	Åremål.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
4	Lederrollen.....	1
4.1	Ledelse	1
4.2	Lederstøtte.....	2
4.3	Ledertittel	2
4.4	Ansvar og myndighet	2
4.4.1	Lederspenn.....	2
4.4.2	Ansettelse.....	2
4.5	Lønnsfastsettelse	2
5	Organisasjonen.....	3
6	Rutiner og retningslinjer	4
7	Tilslutt.....	4

1 BAKGRUNNSINFORMASJON

1.1 Kjønn

- Mann
- Kvinne

1.2 Faglig bakgrunn

- Hva er høyeste fullførte utdanning?

2 LEDERSTILLINGEN

• Er du instituttleder eller studieleder?

- Er dette din første lederstilling?
 - Hvis ja
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?
 - Hvis nei
 - Hvor mange år ledererfaring totalt?
 - Hvor mange ulike lederstillinger?
 - Fra offentlig sektor?
 - Fra privat sektor?
 - Har du tidligere ledererfaring fra akademia?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for akademiske ansatte?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for administrative ansatte?
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederstillingen?

3 0

Du er ansatt i stillingen på åremål på 4 år

- Hvor mange år har du innehatt nåværende stilling (1. og 2. periode sammenlagt)?
- Var det at stillingen er en åremålsstilling avgjørende for deg da du søkte stillingen?
- Om ansatt i stillingen i én periode
 - Vil det være aktuelt for deg å søke ny åremålsperiode?
 - Hvis ja – hvorfor?
 - Hvis nei – hvorfor?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?
- Om ansatt i stillingen i to perioder
 - Hvorfor valgte du å søke periode 2?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet åremål?

4 LEDERROLLEN

4.1 Ledelse

- Hva er ledelse for deg?
- Beskriv hva du legger i «god ledelse»
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde å få/finne god støtte for å utøve god ledelse.
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde at du manglet nødvendig støtte for å utøve god ledelse.
- Hva opplever du som den/de største utfordringen for å utøve god ledelse?
- Er det verktøy du savner/mangler for å kunne utøve god ledelse?

4.2 Lederstøtte

- Opplever du å få nødvendig støtte fra din leder (dekan/instituttleder)?
 - A. Hvis nei – hva tenker du kunne vært annerledes?
 - B. Hvis ja – hva gjør at du opplever støtten som god?

4.3 Ledertittel

- Opplever du at tittelen *studieleder* gjenspeiler den rollen og det ansvarsområdet du har?
- Opplever du at stillingen som *studieleder* har høy status – internt/eksternt?

4.4 Ansvar og myndighet

4.4.1 Lederspenn

- Hvor mange ansatte har du personalansvaret for?
 - Hva tenker du om dette lederspennet?
- Beskriv kort det faglige spennet i personalgruppen
 - Hva tenker du om det faglige spennet?

4.4.2 Ansettelse

Ihh til regler for ansettelse i staten/UH-stillinger skjer ansettelse etter vedtak i ansettelsesorgan. UF-stillinger: Ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for undervisnings- og/eller forskerstillinger (lokalt nivå) - som leder er du innstillende myndighet.

Professorer mv; Ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for professorer, forsker 1 og dosenter- Instituttleder er innstillende myndighet (sentralt nivå).

- Som *studieleder* har du innstillende myndighet, ikke beslutningsmyndighet, ved ansettelse av UF-personell – unntatt for professor, dosent og forsker 1. Har du noen tanker rundt dette?
- Som leder med personalansvar har du hverken innstillende myndighet eller beslutningsmyndighet ved ansettelse av professorer og dosenter. Har du noen tanker rundt dette?

4.5 Lønnsfastsettelse

Rekruttering: Lønnsinnplassering skjer ihh til lokal lønnspolitikk jf. hovedtariffavtalene i staten – stillinger lyses ut i lønsspenn, og den rekrutterte må ansettes innenfor det utlyste spennet. Avlønning utover det som er avtalt i lokal lønnspolitikk må drøftes med tjenestemannsorganisasjonene (lokalt).

- Opplever du at lønn kan brukes som et verktøy ved rekruttering?
- Har du eksempel?

Lønn som virkemiddel og incentiv for ansatte – lønn kan ikke endres uten gjennom forhandlinger med tjenestemannsorganisasjonene– og utenfor lokale forhandlinger som en del av sentralt lønnsoppgjør – innenfor noen få betingelser/vilkår (sentral forhandling) (Noen få unntak her)

- Kan du kort si noe om din erfaring med lokale lønnsforhandlinger ved HiOA – som leder?
- Hvordan opplever du din mulighet for å bruke lønn som incentiv overfor enkeltmedarbeideren?
- Hvordan opplever du dine muligheter som leder til å styre lønnsutviklingen innenfor din personalgruppe?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederrollen?

5 ORGANISASJONEN

HiOA har en byråkratisk organisasjonsstruktur. Som *studieleder* er du i linje underlagt instituttleder, som rapporterer til dekan som igjen rapporterer til rektor.

Hvordan opplever du informasjonsflyten i organisasjonen, både oppover og nedover? – Alternativ, hvor 1 er «svært god» og 6 er «fraværende»

A. I forhold som angår ditt studielederområde

0. ønsker ikke å svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

B. I forhold som angår ditt institutt

0. ønsker ikke å svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

C. i forhold som angår fakultetet

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

D. I forhold som angår hele HiOA

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet informasjonsflyt?

6 RUTINER OG RETNINGSLINJER

HiOA har en rekke rutiner og retningslinjer for de ulike fagområdene som er ment å skulle være nyttige støtteverktøy for leder (og ansatte).

- Kjenner du til slike rutiner/retningslinjer?
- Kan du nevne eksempel?
- Svar JA eller NEI - Opplever du at rutiner/retningslinjer er tilgjengelige ifht. å
 - A. Å finne?
 - B. Å lese?
 - C. Å forstå?
 - D. Å følge?
- Har du noen synspunkt du ønsker å komme med i forhold til retningslinjer/rutiner ved HiOA?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Rutiner/retningslinjer?

7 TILSLUTT

Hvordan mener du organisatoriske forhold påvirker din mulighet for å utøve ledelse på en god måte?

Er det tema eller forhold vi ikke har berørt som du opplever som viktige for din mulighet for å kunne utøve god ledelse?

INTERVJUGUIDE - INSTITUTTLEDER

Masterstudium i styring og ledelse MSL5900

Å lede fagfeller i akademia

BRITA BYE 2017

Innhold

1	Bakgrunnsinformasjon.....	1
1.1	Kjønn.....	1
1.2	Faglig bakgrunn.....	1
2	Lederstillingen	1
3	Åremål.....	1
4	Lederrollen.....	1
4.1	Ledelse	1
4.2	Lederstøtte.....	2
4.3	Ledertittel	2
4.4	Ansvar og myndighet	2
4.4.1	Lederspenn.....	2
4.4.2	Ansettelse.....	2
4.5	Lønnsfastsettelse	2
5	Organisasjonen.....	3
6	Rutiner og retningslinjer	3
7	Tilslutt.....	3

1 BAKGRUNNSINFORMASJON

1.1 Kjønn

1.2 Faglig bakgrunn

- Hva er høyeste fullførte utdanning?

2 LEDERSTILLINGEN

- **Er du instituttleder eller studieleder?**
- Er dette din første lederstilling?
 - Hvis ja
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?
 - Hvis nei
 - Hvor mange år ledererfaring totalt?
 - Hvor mange ulike lederstillinger?
 - Fra offentlig sektor?
 - Fra privat sektor?
 - Har du tidligere ledererfaring fra akademia?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for akademiske ansatte?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for administrative ansatte?
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederstillingen?

3 ÅREMÅL

Du er ansatt i stillingen på åremål på 4 år

- Hvor mange år har du innehatt nåværende stilling (1. og 2. periode sammenlagt)?
- Var det at stillingen er en åremålsstilling avgjørende for deg da du søkte stillingen?
- Om ansatt i stillingen i én periode
 - Vil det være aktuelt for deg å søke ny åremålsperiode?
 - Hvis ja – hvorfor?
 - Hvis nei – hvorfor?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?
- Om ansatt i stillingen i to perioder
 - Hvorfor valgte du å søke periode 2?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet åremål?

4 LEDERROLLEN

4.1 Ledelse

- Hva er ledelse for deg?
- Beskriv hva du legger i «god ledelse»
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde å få/finne god støtte for å utøve god ledelse.
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde at du manglet nødvendig støtte for å utøve god ledelse.
- Hva opplever du som den/de største utfordringen for å utøve god ledelse?
- Er det verktøy du savner/mangler for å kunne utøve god ledelse?

4.2 Lederstøtte

- Opplever du å få nødvendig støtte fra din leder (dekan/instituttleder)?
 - A. Hvis nei – hva tenker du kunne vært annerledes?
 - B. Hvis ja – hva gjør at du opplever støtten som god?

4.3 Ledertittel

- Opplever du at tittelen *instituttleder* gjenspeiler den rollen og det ansvarsområdet du har?
- Opplever du at stillingen som instituttleder har høy status – internt/eksternt?

4.4 Ansvar og myndighet

4.4.1 Lederspenn

- Hvor mange ansatte har du personalansvaret for?
 - Hva tenker du om dette lederspennet?
- Beskriv kort det faglige spennet i personalgruppen
 - Hva tenker du om det faglige spennet?

4.4.2 Ansettelse

Ihh til regler for ansettelse i staten/UH-stillinger skjer ansettelse etter vedtak i ansettelsesorgan. UF-stillinger: Ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for undervisnings- og/eller forskerstillinger (lokalt nivå) - som leder er du innstillende myndighet.

Professorer mv; ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for professorer, forsker 1 og dosenter- Instituttleder er innstillende myndighet (sentralt nivå).

- Som *instituttleder* har du innstillende myndighet, ikke beslutningsmyndighet, ved ansettelse. Har du noen tanker rundt dette?

4.5 Lønnsfastsettelse

Rekruttering: Lønnsinnplassering skjer ihh til lokal lønnspolitikk jf. hovedtariffavtalene i staten – stillinger lyses ut i lønsspenn, og den rekrutterte må ansettes innenfor det utlyste spennet. Avlønning utover det som er avtalt i lokal lønnspolitikk må drøftes med tjenestemannsorganisasjonene (lokalt).

- Opplever du at lønn kan brukes som et verktøy ved rekruttering?
- Har du eksempel?

Lønn som virkemiddel og incentiv for ansatte – lønn kan ikke endres uten gjennom forhandlinger med tjenestemannsorganisasjonene – og utenfor lokale forhandlinger som en del av sentralt lønnsoppgjør – innenfor noen få betingelser/vilkår (sentral forhandling) (Noen få unntak her)

- Kan du kort si noe om din erfaring med lokale lønnsforhandlinger ved HiOA – som leder?
- Hvordan opplever du din mulighet for å bruke lønn som incentiv overfor enkeltmedarbeideren?
- Hvordan opplever du dine muligheter som leder til å styre lønnsutviklingen innenfor din personalgruppe?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederrollen?

5 ORGANISASJONEN

HiOA har en byråkratisk organisasjonsstruktur. Som *instituttleder* er du i linje direkte underlagt dekan som rapporterer til rektor. Hvordan opplever du informasjonsflyten organisasjonen, både oppover og nedover? – Alternativ, hvor 1 er «svært god» og 6 er «fraværende»

A. I forhold som angår ditt institutt

0. ønsker ikke å svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

B. i forhold som angår fakultetet

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

C. I forhold som angår hele HiOA

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet informasjonsflyt i organisasjonen?

6 RUTINER OG RETNINGSLINJER

HiOA har er rekke rutiner og retningslinjer for de ulike fagområdene som er ment å skulle være nyttige støtteverktøy for leder (og ansatte).

- Kjenner du til slike rutiner/retningslinjer?
- Kan du nevne eksempel?
- Svar JA eller NEI - Opplever du at rutiner/retningslinjer er tilgjengelige ifht. å
 - A. Å finne?
 - B. Å lese?
 - C. Å forstå?
 - D. Å følge?
- Har du noen synspunkt du ønsker å komme med i forhold til retningslinjer/rutiner ved HiOA?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Rutiner/retningslinjer?

7 TILSLUTT

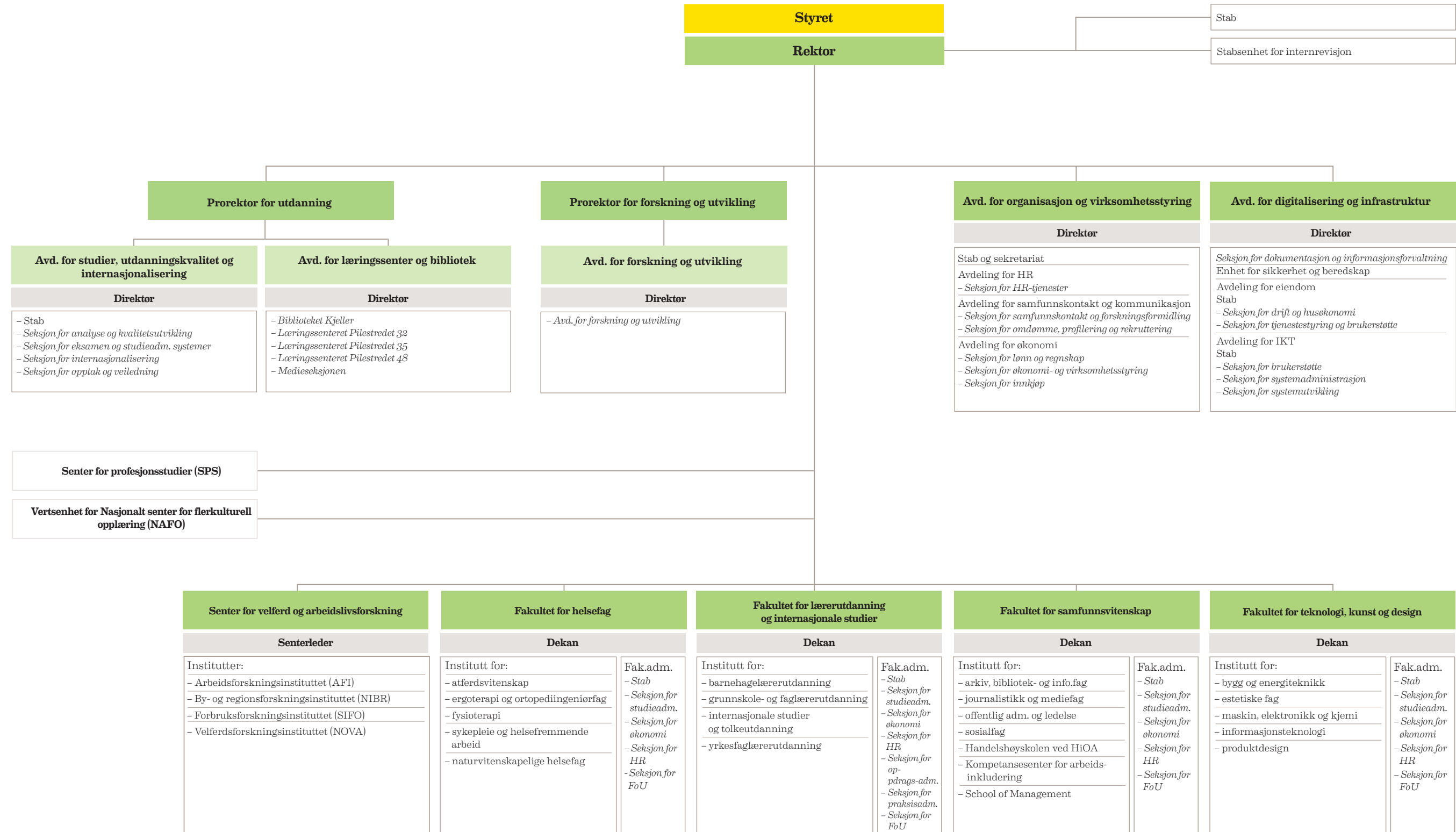
Hvordan mener du organisatoriske forhold påvirker din mulighet for å utøve ledelse på en god måte?

Er det tema eller forhold vi ikke har berørt som du opplever som viktige for din mulighet for å kunne utøve god ledelse?

Vedlegg 1 Organisasjonskart OsloMet - storbyuniversitetet

1. februar 2018

OsloMet – storbyuniversitetet



Informasjonsskriv

Til deltakere i intervjuer til masteroppgave «Å lede fagfeller i akademia»

Dette er et informasjonsskriv om masteroppgaven «Å lede fagfeller i akademia» til deltakere i oppgaven intervjuer.

Bakgrunn og hensikt

Faglederrollen i akademia har endret seg en god del de siste tiårene. Det har vært en gradvis endring fra at ledelse var et slags tillitsverv som gikk på rundgang som en del av «borgerplikten» mellom de vitenskapelig ansatte ved universitet og høyskoler, til å bli en lederstilling man blir ansatt i, i konkurranse med andre dyktige søkere. Samtidig skal lederen ha en faglig legitimitet blant dem man skal lede.

Den faglige virksomheten i et universitet eller en høyskole foregår på det enkelte institutt. Det arbeidet og den aktiviteten som foregår der er avgjørende for institusjonenes kvalitet, og gjennom å etablere ordninger for god faglig ledelse på grunnivået har man søkt å løse problemer som er identifisert gjennom forskning og utredninger. Kravene – både til institusjonene og lederne – har endret seg mye de siste tiårene. Dette gjelder endringer både i forhold til store forandringer i størrelse og kompleksitet, ny teknologi, oppgaver i forhold til å løse samfunnsutfordringer, samt økt politisk interesse, -krav og -fokus i forhold til kvalitet og produktivitet.

Avgrensning

Studien omfatter førstelinjeledere i akademia – studieledere eller instituttledere som ikke har studieledernivå under seg – som leder ansatte som arbeider med undervisning, forskning og formidling i en UF-stilling. Oppgaven omfatter ikke mellomledere for ansatte i administrative eller tekniske stillinger.

Problemstilling

Organisatoriske forutsetninger for ledelse:

- Hvordan kan organisasjonen legge til rette for god ledelse?
- Hvilke organisatoriske forhold kan være til hinder?

Hva innebærer masteroppgaven

I masteroppgaven ønsker jeg å se hvordan man kan muliggjøre god ledelse av vitenskapelig ansatte i akademia i et instrumentelt perspektiv. Hva kan man gjøre utover kompetanseutvikling for å istandsette en leder til god ledelse i en akademisk organisasjon? Målet med oppgaven er å kartlegge hvilke behov mellomledere i akademia har for verktøy som f.eks. organisasjonsdesign, rutiner og retninglinjer som kan legge til rette for og muliggjøre god ledelse.

Varighet

Studien vil skje gjennom individuelle semistrukturerte intervju, med mulighet for ett gruppeintervju. Datainnsamlingen vil foregå i periodene medio november til medio desember 2017 og medio mars 2018. Intervjuene er berammet til ca 1 time.

Mulige fordeler og ulemper ved deltakelse

Jeg ser ingen spesiell risiko forbundet med å delta i studien. Det gis ingen honorar for deltakelse.

Personvern: Hva skjer med informasjonen om deg?

Notater eller lydopptak som tas i intervjuer som kan identifisere deg som informant vil bli lagret på PC tilknyttet HiOAs server, men filene vil være beskyttet av eget passord som kun oppgavens forfatter har tilgang til. Informasjonen vil bli anonymisert gjennom en kode som knytter deg til dine opplysninger.

Kun anonymisert informasjon vil bli publisert fra prosjektet, men det vil kunne være mulig å identifisere hvilket ledernivå – institutt- eller studieledernivå - informantene tilhører når oppgaven publiseres.

Av kontrollhensyn blir grunnlagsdata oppbevart forsvarlig sikret tom 31.12 2018. Deretter vil data bli slettet.

Forfatteren er databehandlingsansvarlig.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i intervjuene. Du kan trekke deg fra deltakelse når som helst uten å oppgi årsak.

Informasjon om utfallet av studien

Som deltaker har du rett til å få informasjon om resultatet av studien. Du vil få tilsendt masteroppgaven elektronisk når denne er sensurert og resultatet er offentlig.

Godkjenninger

Masteroppgaven er meldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om masterstudien og samtykker i at de opplysninger jeg gir i intervjuene kan brukes i det videre arbeidet med masterstudien.

Oslo

Signatur

MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.6) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Intro		
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn. Les mer om hva personopplysninger er.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Navn <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Adresse <input type="checkbox"/> E-post <input type="checkbox"/> Telefonnummer <input type="checkbox"/> Annet	NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet. Les mer om hva behandling av personopplysninger innebærer.
Annet, spesifiser hvilke		
Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner (indirekte personidentifiserende opplysninger)?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Hvis ja, hvilke	Stilling, antall år i stilling, bakgrunn; utdannelsesnivå og tidligere ledererfaring, deltakelse i virksomhetsinternt kurs høsten 2017 - med avgrenset og kjent målgruppe.	NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.
Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte spørreskjema?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om nettbaserte spørreskjema .
Blir det registrert personopplysninger på digitale bilde- eller videoopptak?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.
Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre). Les mer. Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger.
2. Prosjekttittel		
Prosjekttittel	Å lede fagfeller i akademia - Organisatoriske forutsetninger for god ledelse i akademia	Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.
3. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Oslo og Akershus	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen. Les mer om behandlingsansvarlig institusjon .
Avdeling/Fakultet	Fakultet for samfunnsfag	
Institutt	Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	
4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Ivan	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt. Les mer om daglig ansvarlig .
Etternavn	Spehar	
Stilling	førsteamanuensis	Daglig ansvarlig og student må i utgangspunktet være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.
Telefon	67238592	
Mobil		Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
E-post	ivan.spehar@hioa.no	
Alternativ e-post	ivan.spehar@medisin.uio.no	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.

Arbeidssted	Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsvitenskap	
Adresse (arb.)	Pilestredet 35, Oslo	
Postnr./sted (arb.sted)	1030 OSLO	
5. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja ● Nei ○	Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.
Fornavn	Brita	
Etternavn	Bye	
Telefon	92614750	
Mobil		
E-post	brita.bye@hioa.no	
Alternativ e-post	britabye@live.com	
Privatadresse	Høybråtenveien 23 k	
Postnr./sted (privatadr.)	1055 OSLO	
Type oppgave	<ul style="list-style-type: none"> ● Masteroppgave ○ Bacheloroppgave ○ Semesteroppgave ○ Annet 	
6. Formålet med prosjektet		
Formål	Faglederrollen i akademia har endret seg fra et slags «tillitsvern» som gikk på rundgang, til å bli en rolle hvor ledere rekrutteres inn. Til tross for en styrking av betydningen av ledelse, har ikke mellomlederstillingene oppnådd noen høy status. Min teori er at ledere har vanskelig for å skjønne rollen - ansvaret, rammene og myndigheten. Jeg tar utgangspunkt i førstelinjeledere; instituttledere og studieledere, og ser på hvordan instrumentelle verktøy, som organisasjonsdesign og retningslinjer, kan muliggjøre god ledelse av vitenskapelig ansatte. Hva kan gjøres utover kompetanseutvikling? Jeg vil se på forholdet mellom ledergjerningen og støtteroller, retningslinjer, organisasjonsdesign, lederspenn, tittelbruk, samt lederes bakgrunn og kompetanse.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.
7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)?		
Kryss av for utvalg	<input type="checkbox"/> Barnehagebarn <input type="checkbox"/> Skoleelever <input type="checkbox"/> Pasienter <input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder <input checked="" type="checkbox"/> Ansatte <input type="checkbox"/> Barnevernsbarn <input type="checkbox"/> Lærere <input type="checkbox"/> Helsepersonell <input type="checkbox"/> Asylsøkere <input type="checkbox"/> Andre	Les mer om forskjellige forskningstematikker og utvalg .
Beskriv utvalg/deltakere	Førstelinjeledere i akademia - studieledere og instituttledere uten studielederområder under.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.
Rekruttering/trekking	Deltakere i kurset Forsknings- og utdanningsledelse ved HiOA høsten 2017 forespørres om de kan være villige til å delta i undersøkelsen. Kurset er en del av lederutviklingsprogrammet ved HiOA.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk, eller trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre.
Førstegangskontakt	Jeg vil få mulighet til å presentere tema, problemstilling og forespørsel om deltakelse ved kursstart.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om førstegangskontakt og forskjellige utvalg på våre temasider .
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	Les om forskning som involverer barn på våre nettsider.

Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget	10	
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om sensitive opplysninger .
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Les mer om pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse .
Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan identifisere personer (direkte eller indirekte) som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem, som identifiseres i datamaterialet. Les mer .

8. Metode for innsamling av personopplysninger

Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema <input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input checked="" type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Deltakende observasjon <input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata (medisinske journaler)	<p>Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).</p> <p>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.</p> <p>Les mer om registerstudier. Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15</p> <p>Les mer om forskningsmetoder.</p>
	<input type="checkbox"/> Registerdata	
	<input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	
Tilleggsopplysninger		

9. Informasjon og samtykke

Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input checked="" type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	<p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer. Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal her.</p> <p>Les om krav til informasjon og samtykke.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>
Samtykker utvalget til deltakelse?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei <input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle	<p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes. Les mer.</p>

10. Informasjonssikkerhet

Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?	<ul style="list-style-type: none"> ■ På server i virksomhetens nettverk <input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne) ■ Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Privat datamaskin <input type="checkbox"/> Videopptak/fotografi ■ Lydopptak ■ Notater/papir ■ Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon) <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode 	<p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepinne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p>
Annen registreringsmetode beskriv		
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	PC er beskyttet med brukernavn og passord. Lydenhet - mobiltelefon - er beskyttet med passord. Skriftlige notater oppbevares i låsbart skap.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?
Samles opplysningene inn/behandles av en databehandler (ekstern aktør)?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler . Slike oppdrag må kontraktreguleres.
Hvis ja, hvilken		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.
Hvis ja, beskriv?		Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.
		Vi anbefaler ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester. Bruk av nettskytjenester må avklares med behandlingsansvarlig institusjon.
		Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten. Les mer .
Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?		
Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?	<ul style="list-style-type: none"> ● Nei <input type="radio"/> Andre institusjoner <input type="radio"/> Institusjoner i andre land 	F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.
11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten . Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Hvis ja, hvilke		
Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	I noen forskningsprosjekter kan det være nødvendig å søke flere tillatelser. Søkes det f.eks. om tilgang til data fra en registreier? Søkes det om tillatelse til forskning i en virksomhet eller en skole? Les mer om andre godkjenninger .
Hvis ja, hvilken		
12. Periode for behandling av personopplysninger		
Prosjektstart	01.09.2017	Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.
Planlagt dato for prosjektslutt	31.12.2018	Prosjektslutt: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet.
Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.) ■ Ja, indirekte (identifiserende bakgrunnsopplysninger) <input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt 	Les mer om direkte og indirekte personidentifiserende opplysninger.
		NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.

Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.</p> <p>Les mer om anonymisering av data.</p>
13. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?		Fylles ut ved eventuell ekstern finansiering (oppdragsforskning, annet).
14. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		Dersom prosjektet er del av et prosjekt (eller skal ha data fra et prosjekt) som allerede har tilrådning fra personvernombudet og/eller konsesjon fra Datatilsynet, beskriv dette her og oppgi navn på prosjektleder, prosjektittel og/eller prosjektnummer.
15. Vedlegg		
Vedlegg	<p>Antall vedlegg: 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● intervjuguide___brita_bye.docx ● informasjonsskriv___intervjuer_til_masteroppgave_brita_bye.docx 	

Ivan Spehar
Postboks 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 01.11.2017

Vår ref: 56609 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.10.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

56609	<i>Å lede fagfeller i akademia - Organisatoriske forutsetninger for god ledelse i akademia</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ivan Spehar</i>
Student	<i>Brita Bye</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Oslo og Akershus sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Oslo og Akershus er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

INTERVJUGUIDE - Studieleder

Masterstudium i styring og ledelse MSL5900

Å lede fagfeller i akademia

BRITA BYE

Innhold

1	Bakgrunnsinformasjon.....	1
1.1	Kjønn.....	1
1.2	Faglig bakgrunn.....	1
2	Lederstillingen	1
3	Åremål.....	Feil! Bokmerke er ikke definert.
4	Lederrollen.....	1
4.1	Ledelse	1
4.2	Lederstøtte.....	2
4.3	Ledertittel	2
4.4	Ansvar og myndighet	2
4.4.1	Lederspenn.....	2
4.4.2	Ansettelse.....	2
4.5	Lønnsfastsettelse	2
5	Organisasjonen.....	3
6	Rutiner og retningslinjer	4
7	Tilslutt.....	4

1 BAKGRUNNSINFORMASJON

1.1 Kjønn

- Mann
- Kvinne

1.2 Faglig bakgrunn

- Hva er høyeste fullførte utdanning?

2 LEDERSTILLINGEN

• Er du instituttleder eller studieleder?

- Er dette din første lederstilling?
 - Hvis ja
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?
 - Hvis nei
 - Hvor mange år ledererfaring totalt?
 - Hvor mange ulike lederstillinger?
 - Fra offentlig sektor?
 - Fra privat sektor?
 - Har du tidligere ledererfaring fra akademia?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for akademiske ansatte?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for administrative ansatte?
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederstillingen?

3 0

Du er ansatt i stillingen på åremål på 4 år

- Hvor mange år har du innehatt nåværende stilling (1. og 2. periode sammenlagt)?
- Var det at stillingen er en åremålsstilling avgjørende for deg da du søkte stillingen?
- Om ansatt i stillingen i én periode
 - Vil det være aktuelt for deg å søke ny åremålsperiode?
 - Hvis ja – hvorfor?
 - Hvis nei – hvorfor?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?
- Om ansatt i stillingen i to perioder
 - Hvorfor valgte du å søke periode 2?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet åremål?

4 LEDERROLLEN

4.1 Ledelse

- Hva er ledelse for deg?
- Beskriv hva du legger i «god ledelse»
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde å få/finne god støtte for å utøve god ledelse.
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde at du manglet nødvendig støtte for å utøve god ledelse.
- Hva opplever du som den/de største utfordringen for å utøve god ledelse?
- Er det verktøy du savner/mangler for å kunne utøve god ledelse?

4.2 Lederstøtte

- Opplever du å få nødvendig støtte fra din leder (dekan/instituttleder)?
 - A. Hvis nei – hva tenker du kunne vært annerledes?
 - B. Hvis ja – hva gjør at du opplever støtten som god?

4.3 Ledertittel

- Opplever du at tittelen *studieleder* gjenspeiler den rollen og det ansvarsområdet du har?
- Opplever du at stillingen som *studieleder* har høy status – internt/eksternt?

4.4 Ansvar og myndighet

4.4.1 Lederspenn

- Hvor mange ansatte har du personalansvaret for?
 - Hva tenker du om dette lederspennet?
- Beskriv kort det faglige spennet i personalgruppen
 - Hva tenker du om det faglige spennet?

4.4.2 Ansettelse

Ihh til regler for ansettelse i staten/UH-stillinger skjer ansettelse etter vedtak i ansettelsesorgan. UF-stillinger: Ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for undervisnings- og/eller forskerstillinger (lokalt nivå) - som leder er du innstillende myndighet.

Professorer mv; Ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for professorer, forsker 1 og dosenter- Instituttleder er innstillende myndighet (sentralt nivå).

- Som *studieleder* har du innstillende myndighet, ikke beslutningsmyndighet, ved ansettelse av UF-personell – unntatt for professor, dosent og forsker 1. Har du noen tanker rundt dette?
- Som leder med personalansvar har du hverken innstillende myndighet eller beslutningsmyndighet ved ansettelse av professorer og dosenter. Har du noen tanker rundt dette?

4.5 Lønnsfastsettelse

Rekruttering: Lønnsinnplassering skjer ihh til lokal lønnspolitikk jf. hovedtariffavtalene i staten – stillinger lyses ut i lønnspress, og den rekrutterte må ansettes innenfor det utlyste spennet. Avlønning utover det som er avtalt i lokal lønnspolitikk må drøftes med tjenestemannsorganisasjonene (lokalt).

- Opplever du at lønn kan brukes som et verktøy ved rekruttering?
- Har du eksempel?

Lønn som virkemiddel og incentiv for ansatte – lønn kan ikke endres uten gjennom forhandlinger med tjenestemannsorganisasjonene– og utenfor lokale forhandlinger som en del av sentralt lønnsoppgjør – innenfor noen få betingelser/vilkår (sentral forhandling) (Noen få unntak her)

- Kan du kort si noe om din erfaring med lokale lønnsforhandlinger ved HiOA – som leder?
- Hvordan opplever du din mulighet for å bruke lønn som incentiv overfor enkeltmedarbeideren?
- Hvordan opplever du dine muligheter som leder til å styre lønnsutviklingen innenfor din personalgruppe?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederrollen?

5 ORGANISASJONEN

HiOA har en byråkratisk organisasjonsstruktur. Som *studieleder* er du i linje underlagt instituttleder, som rapporterer til dekan som igjen rapporterer til rektor.

Hvordan opplever du informasjonsflyten i organisasjonen, både oppover og nedover? – Alternativ, hvor 1 er «svært god» og 6 er «fraværende»

A. I forhold som angår ditt studielederområde

0. ønsker ikke å svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

B. I forhold som angår ditt institutt

0. ønsker ikke å svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

C. i forhold som angår fakultetet

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

D. I forhold som angår hele HiOA

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet informasjonsflyt?

6 RUTINER OG RETNINGSLINJER

HiOA har en rekke rutiner og retningslinjer for de ulike fagområdene som er ment å skulle være nyttige støtteverktøy for leder (og ansatte).

- Kjenner du til slike rutiner/retningslinjer?
- Kan du nevne eksempel?
- Svar JA eller NEI - Opplever du at rutiner/retningslinjer er tilgjengelige ifht. å
 - A. Å finne?
 - B. Å lese?
 - C. Å forstå?
 - D. Å følge?
- Har du noen synspunkt du ønsker å komme med i forhold til retningslinjer/rutiner ved HiOA?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Rutiner/retningslinjer?

7 TILSLUTT

Hvordan mener du organisatoriske forhold påvirker din mulighet for å utøve ledelse på en god måte?

Er det tema eller forhold vi ikke har berørt som du opplever som viktige for din mulighet for å kunne utøve god ledelse?

INTERVJUGUIDE - INSTITUTTLEDER

Masterstudium i styring og ledelse MSL5900

Å lede fagfeller i akademia

BRITA BYE 2017

Innhold

1	Bakgrunnsinformasjon.....	1
1.1	Kjønn.....	1
1.2	Faglig bakgrunn.....	1
2	Lederstillingen	1
3	Åremål.....	1
4	Lederrollen.....	1
4.1	Ledelse	1
4.2	Lederstøtte.....	2
4.3	Ledertittel	2
4.4	Ansvar og myndighet	2
4.4.1	Lederspenn.....	2
4.4.2	Ansettelse.....	2
4.5	Lønnsfastsettelse	2
5	Organisasjonen.....	3
6	Rutiner og retningslinjer	3
7	Tilslutt.....	3

1 BAKGRUNNSINFORMASJON

1.1 Kjønn

1.2 Faglig bakgrunn

- Hva er høyeste fullførte utdanning?

2 LEDERSTILLINGEN

- **Er du instituttleder eller studieleder?**
- Er dette din første lederstilling?
 - Hvis ja
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?
 - Hvis nei
 - Hvor mange år ledererfaring totalt?
 - Hvor mange ulike lederstillinger?
 - Fra offentlig sektor?
 - Fra privat sektor?
 - Har du tidligere ledererfaring fra akademia?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for akademiske ansatte?
 - Har du erfaring fra lederstilling(er) for administrative ansatte?
 - Hva motiverte deg for å søke denne stillingen?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederstillingen?

3 ÅREMÅL

Du er ansatt i stillingen på åremål på 4 år

- Hvor mange år har du innehatt nåværende stilling (1. og 2. periode sammenlagt)?
- Var det at stillingen er en åremålsstilling avgjørende for deg da du søkte stillingen?
- Om ansatt i stillingen i én periode
 - Vil det være aktuelt for deg å søke ny åremålsperiode?
 - Hvis ja – hvorfor?
 - Hvis nei – hvorfor?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?
- Om ansatt i stillingen i to perioder
 - Hvorfor valgte du å søke periode 2?
 - Ville det være aktuelt for deg å søke på stillingen på nytt dersom dette var en fast stilling – ikke et åremål?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet åremål?

4 LEDERROLLEN

4.1 Ledelse

- Hva er ledelse for deg?
- Beskriv hva du legger i «god ledelse»
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde å få/finne god støtte for å utøve god ledelse.
- Beskriv en situasjon hvor du opplevde at du manglet nødvendig støtte for å utøve god ledelse.
- Hva opplever du som den/de største utfordringen for å utøve god ledelse?
- Er det verktøy du savner/mangler for å kunne utøve god ledelse?

4.2 Lederstøtte

- Opplever du å få nødvendig støtte fra din leder (dekan/instituttleder)?
 - A. Hvis nei – hva tenker du kunne vært annerledes?
 - B. Hvis ja – hva gjør at du opplever støtten som god?

4.3 Ledertittel

- Opplever du at tittelen *instituttleder* gjenspeiler den rollen og det ansvarsområdet du har?
- Opplever du at stillingen som instituttleder har høy status – internt/eksternt?

4.4 Ansvar og myndighet

4.4.1 Lederspenn

- Hvor mange ansatte har du personalansvaret for?
 - Hva tenker du om dette lederspennet?
- Beskriv kort det faglige spennet i personalgruppen
 - Hva tenker du om det faglige spennet?

4.4.2 Ansettelse

Ihh til regler for ansettelse i staten/UH-stillinger skjer ansettelse etter vedtak i ansettelsesorgan. UF-stillinger: Ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for undervisnings- og/eller forskerstillinger (lokalt nivå) - som leder er du innstillende myndighet.

Professorer mv; ansettes etter vedtak i Tilsettingsutvalg for professorer, forsker 1 og dosenter- Instituttleder er innstillende myndighet (sentralt nivå).

- Som *instituttleder* har du innstillende myndighet, ikke beslutningsmyndighet, ved ansettelse. Har du noen tanker rundt dette?

4.5 Lønnsfastsettelse

Rekruttering: Lønnsinnplassering skjer ihh til lokal lønnspolitikk jf. hovedtariffavtalene i staten – stillinger lyses ut i lønsspenn, og den rekrutterte må ansettes innenfor det utlyste spennet. Avlønning utover det som er avtalt i lokal lønnspolitikk må drøftes med tjenestemannsorganisasjonene (lokalt).

- Opplever du at lønn kan brukes som et verktøy ved rekruttering?
- Har du eksempel?

Lønn som virkemiddel og incentiv for ansatte – lønn kan ikke endres uten gjennom forhandlinger med tjenestemannsorganisasjonene – og utenfor lokale forhandlinger som en del av sentralt lønnsoppgjør – innenfor noen få betingelser/vilkår (sentral forhandling) (Noen få unntak her)

- Kan du kort si noe om din erfaring med lokale lønnsforhandlinger ved HiOA – som leder?
- Hvordan opplever du din mulighet for å bruke lønn som incentiv overfor enkeltmedarbeideren?
- Hvordan opplever du dine muligheter som leder til å styre lønnsutviklingen innenfor din personalgruppe?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Lederrollen?

5 ORGANISASJONEN

HiOA har en byråkratisk organisasjonsstruktur. Som *instituttleder* er du i linje direkte underlagt dekan som rapporterer til rektor. Hvordan opplever du informasjonsflyten organisasjonen, både oppover og nedover? – Alternativ, hvor 1 er «svært god» og 6 er «fraværende»

A. I forhold som angår ditt institutt

0. ønsker ikke å svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

B. i forhold som angår fakultetet

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

C. I forhold som angår hele HiOA

0. ønsker ikke svare
1. svært god
2. god
3. variabel
4. litt dårlig
5. dårlig
6. fraværende

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet informasjonsflyt i organisasjonen?

6 RUTINER OG RETNINGSLINJER

HiOA har er rekke rutiner og retningslinjer for de ulike fagområdene som er ment å skulle være nyttige støtteverktøy for leder (og ansatte).

- Kjenner du til slike rutiner/retningslinjer?
- Kan du nevne eksempel?
- Svar JA eller NEI - Opplever du at rutiner/retningslinjer er tilgjengelige ifht. å
 - A. Å finne?
 - B. Å lese?
 - C. Å forstå?
 - D. Å følge?
- Har du noen synspunkt du ønsker å komme med i forhold til retningslinjer/rutiner ved HiOA?

Har du noe du ønsker å tilføye til temaet Rutiner/retningslinjer?

7 TILSLUTT

Hvordan mener du organisatoriske forhold påvirker din mulighet for å utøve ledelse på en god måte?

Er det tema eller forhold vi ikke har berørt som du opplever som viktige for din mulighet for å kunne utøve god ledelse?