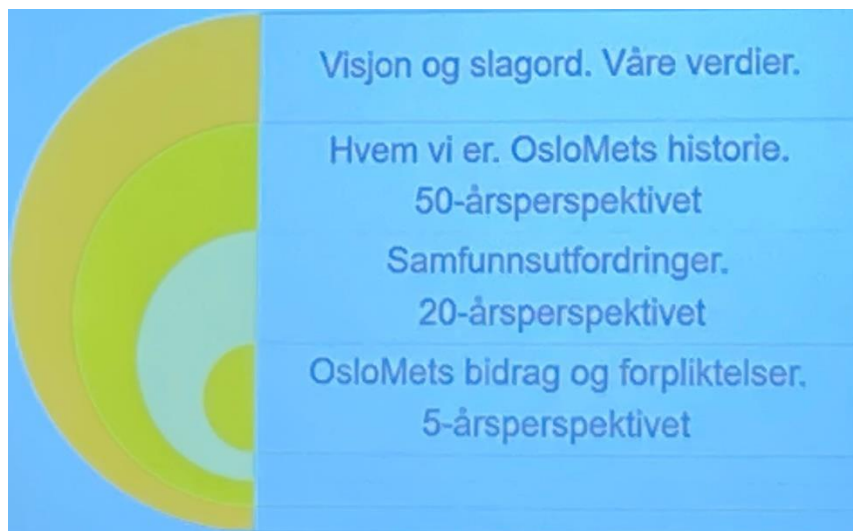




Knut Sverre Bjørndalen Røang

Strategiarbeid i høyere utdanning

– en casestudie av OsloMet 2000-2020



Masteroppgave i styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Innholdsfortegnelse

Forkortelser i dette dokumentet.....	5
1 Sammendrag/summary.....	6
1.1 Sammendrag	6
1.2 Summary.....	7
2 Innledning.....	8
2.1 Bakgrunn for valg av tema, avgrensning og problemstilling	8
2.2 Disposisjon av oppgaven	9
3 Teorigrunnlaget.....	11
3.1 Endringsteori: nyinstitusjonalisme og historisk institusjonalisme	11
3.1.1 Nyinstitusjonalisme: institusjonell ensrettet endring	11
3.1.2 Historisk institusjonalisme: stivhengighet.....	12
3.2 Generelle endringer i offentlig sektor	13
3.3 Endringer for universitets- og høyskolesektoren	13
3.3.1 Styring og ledelse	13
3.3.2 Strategiarbeid	14
3.4 Mine antagelser.....	15
3.5 Sammenhenger og forskjeller mellom NOS og tradisjonell styring, ledelse og organisering av UH-sektoren	16
4 Metode	19
4.1 Metodetilnærming	19
4.2 Forskningsdesign	19
4.2.1 Dokumentanalyse.....	22
4.3 Datainnsamling.....	27
4.4 Forskningsenhetene	27
4.5 Forskningsetikk, validitet og reliabilitet	28
4.5.1 Forskningsetikk.....	28
4.5.2 Gyldighet/indre validitet	28
4.5.3 Pålitelighet/reliabilitet.....	29
4.5.4 Overførbarhet/ytre validitet	30
4.6 Posisjonering og forskersubjektivitet.....	32
5 Analyse	34
5.1 Hva har endret seg?	34
5.2 Endringer i hver dimensjon	35
5.2.1 Aktører.....	35
5.2.2 Form	38

5.3	Oppsummering av funnene.....	46
5.3.1	Funnene og mine antagelser	48
6	Diskusjon	49
6.1	Aktører.....	49
6.2	Form	52
6.3	Hvordan har strategiarbeidet ved Fakultet for samfunnsvitenskap endret seg i perioden 2000-2020, og hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet?	57
7	Konklusjon	62
7.1.	Bidrag til forskningsfeltet	63
7.2.	Aktuell videre forskning.....	64
	Litteraturliste.....	65
	Vedlegg.....	68
V1	Figuroversikt.....	68
V2	Tabelloversikt	69
V3	Dokumenter i dokumentanalysen.....	70
V3.1	Dokumenter om strategiplan for HiO og HiOA	70
V3.2	Dokumenter om strategiplan for SAM.....	71
V3.3	Dokumenter om årsplaner til Institutt for sosialfag og års-/langtidsplaner for SAM	72
V4	Hyppighet for kriterier i dokumentanalysen.....	74
V4.1	Hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til strategiplan HiO og HiOA.....	74
V4.2	Hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til strategiplan for SAM.....	74
V4.3	Hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til årsplaner Institutt for sosialfag års-/langtidsplaner for SAM.....	75
V5	Tabeller til analysen i kapittel 5	76
V6	Organisasjonskart.....	80
V6.1	Organisasjonskart 2000-2007	80
V6.2	Organisasjonskart 2007-2015	81
V6.3	Organisasjonskart 2015-2020	81

Antall ord i kapitlene 2-7: 17 594

Forord

Strategier og strategiarbeid kan virke så banale og betydningsløse i den verden vi ser i dag. Vi lever i en verden i krise og krig med stadige brudd på menneskerettighetene og folkeretten. Hva har da universitetets strategier og strategiarbeid å si?

Jo, faktisk ganske mye. Som eksempel tar jeg utgangspunkt i fire bøker jeg har lest det siste året: «Min skyld» (Abid Raja), «Frihetens øyeblikk» (Abida Raja), «Prestens hemmelighet» (Pål Vegard Hagesæther) og «Da jeg var usynlig» (Martin Pistorius).

De to første bøkene viser at strategisk satsing på barnevern, inkludering, migrasjons-forvaltning og kvinnerettigheter vil bidra til bedre livssituasjoner for barn. Den tredje boken viser at strategisk satsing på medisintutvikling og kunnskapsformidling bidrar til bedre livssituasjoner for HIV-smittede. Den fjerde boken viser at strategisk satsing på teknologisk utvikling og kunnskap i helsesektoren bidrar til bedre livssituasjoner for funksjonshemmede.

Og alt dette kommer av strategiske valg om satsing på kunnskapsutvikling, forskning og høyere utdanning. Slik kan et «tørt» og «virkelighetsfjernt» tema være helt sentralt for samfunnsutviklingen og gi vesentlige bidrag til menneskers livssituasjoner.

Og selv om min masteroppgave bare er en liten flik av strategiarbeid i utkanten av verden, så har det større perspektivet gjort det inspirerende og lærerikt å jobbe med denne oppgaven.

Og da er det på sin plass å takke min veileder Ingvild Reymert som har vært en avgjørende støtte de siste sju månedene. Mye uvurderlig kunnskap har kommet meg til gode fra Ingvild.

Jeg vil også takke mine medstudenter og faglærere i masterstudiet. Faglærerne har gitt både gode forelesninger og veiledninger, og de har øst av sine kunnskaper og erfaringer. Og mine medstudenter har vært der med sin kompetanse faglig og sosialt. Vi har hatt verdifulle samvær på samlinger med gode historier, fellesskap og samtaler av både faglig og sosial karakter. Dere har alle vært til inspirasjon og glede. Så til en annen glede:

«Jeg gleder meg til du er ferdig med den masteroppgaven.» Dette var utsagnet til min ektefelle Roger den 16. mars i år. Da var nok opplevelsen hans at arbeidet med masteroppgaven tok mye av tiden både kvelder og helgedager. Og det var helt riktig. Hjertelig takk for tålmodigheten, min kjære.

Knut Sverre Bjørndalen Røang

4. mai 2023

Forkortelser i dette dokumentet

AS	Avdelingsstyre
ASAM	Avdeling for samfunnsfag
AVD	avdelingen
BV	Barnevernspedagogutdanning
EVU	Etter- og videreutdanning
FAM	Master i familiebehandling
FoU	Forsknings- og utviklingsarbeid
FR	Fakultetsråd
FS	Fakultetsstyre
HF	Hovedfag i sosialt arbeid
HiO	Høgskolen i Oslo
HiOA	Høgskolen i Oslo og Akershus
HS	Høgskolestyret
IDF	Informasjon, drøfting, forhandling – en omtale av medbestemmelsesmøte med tjenestemannsorganisasjonene
JBI	Avdeling for journalistikk, biblioteks- og informasjonsfag
KD	Kunnskapsdepartementet
MA	Master i sosialt arbeid
MIS	Master i internasjonal sosial- og helsepolitikk
NMBU	Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
NOS	Ny offentlig styring (New Public Management)
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
OsloMet	OsloMet Storbyuniversitetet (Oslo Metropolitan University)
SA	Sosionomutdanning
SAM	Fakultet for samfunnsfag/Fakultet for samfunnsvitenskap
SF	Sosialforsk
UH-loven	Lov om universiteter og høyskoler
UiO	Universitetet i Oslo
UiT	Norges arktiske universitet (Universitetet i Tromsø)
ØKS	Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag

1 Sammendrag/summary

1.1 Sammendrag

Denne masteroppgaven studerer strategiarbeid i høyere utdanning med to forskningsspørsmål:

- Hvordan har strategiarbeidet i universitets- og høyskolesektoren endret seg i perioden 2000-2020?
- Hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet i lys av generelle endringer i offentlig sektor, og mer spesifikt universitets- og høyskolesektoren, i denne perioden?

Oppgaven er gjennomført som en casestudie med OsloMet Storbyuniversitetet som forskningsobjekt.

Studien baserer seg på dokumentanalyse av 86 dokumenter på til sammen 600 sider til fakultetsstyret ved Fakultet for samfunnsvitenskap.

Funnene indikerer at det både har vært endring og stabilitet i strategiarbeidet i perioden. Både innretningen i innholdet og det akademiske fokuset i strategiene er stabil over tid. Samtidig har vi sett at toppledelsens involvering øker på bekostning av medarbeidermedvirkning utover i perioden, og at verktøy som mål- og resultatstyring og digitalisering blir tatt i bruk i større grad i virksomhetsstyringen.

Endringene kan i hovedsak forklares med isomorfisme (ensretting) (DiMaggio & Powell, 1983), og da alle de tre typene ensretting. Det er i form av tvangsensretting (tvangsisomorfisme) ved at universitetet har blitt pålagt å foreta endringer som f.eks. innføring av mål- og resultatstyring, i form av imiterende ensretting (mimetisk isomorfisme) ved at universitetet kopierer organisasjonslandskapet f.eks. ved å ta i bruk digitalisering, og i form av normativ ensretting (normativ isomorfisme) ved at universitetet gjennom kompetanseheving eller nyttilsetning blir påvirket til å ta i bruk et digitalt system. I tillegg forklares endringer gjennom Ny offentlig styring (NOS) f.eks. ved profesjonalisert ledelse.

Stabiliteten i strategiarbeidet kan i all hovedsak forklares ved stivhengighet (Pierson, 2004). Universitetene er robuste organisasjoner der den akademiske tradisjonen og akademiske styringen er godt forankret i alle ledd og sitter i veggene. Den akademiske tradisjonen endres ikke lett. Endringene i universitetene og omverdenen har derfor ikke klart å endre den akademiske innretningen i strategidokumentene.

1.2 Summary

This Master's thesis studies strategy work in higher education with two research questions:

- How has the strategy work in the higher education sector changed in the period 2000-2020?
- How can we explain change and stability in this strategy work in the light of general changes in the public sector, and more specifically the higher education sector, during this period?

The thesis is conducted as a case study with Oslo Metropolitan University as a research object.

The study is based on document analysis 86 documents of the total of 600 pages to the Faculty Board at Faculty of Social Sciences.

The findings indicate that there has been both change and stability in strategy work during the period. Both the orientation of the content and the academic focus of the strategies are stable over time. At the same time, we have seen that top management's involvement increases at the expense of employee participation throughout the period, and that tools such as performance management and digitalisation are being used to a greater extent in business management.

The changes can mainly be explained by isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983), and then all three types of isomorphism. It is in the form of compulsive isomorphism in that the university has been required to make changes such as: introduction of performance management, in the form of mimetic isomorphism by the university copying the national organizational landscape e.g. by adopting digitalisation, and in the form of normative isomorphism in that the university is influenced to adopt a digital system through competence enhancement or new appointments. In addition, changes are explained through New Public Management (NPM), e.g. by professionalized management.

The stability of strategy work can mainly be explained by path dependency (Pierson, 2004). Universities are robust organisations where academic tradition and academic governance are firmly rooted at all levels and sit in the walls. The academic tradition does not change easily. The changes in universities and the rest of the world have therefore failed to change the academic orientation in the strategy documents.

2 Innledning

2.1 Bakgrunn for valg av tema, avgrensning og problemstilling

Strategi er opprinnelig fra det klassiske Athen for om lag 2 500 år siden, og var da knyttet til hærledelse og utenrikspolitikk. Over tid har begrepet blitt tatt i bruk i mange sammen-henger.

Noen må bestemme strategien, og det å lede er blant annet å foreta strategiske valg eller bidra til at slike blir tatt (Sagberg, 2022). Tradisjonelt har universitetene vært styrt av professorene, først ved autonome professorseter og deretter gjennom kollegiene; forgjengerne til universitetsstyrene (Musselin, 2007, s. 64-65; Namsjenta, 2017). Kollegiene var tuftet på en styringsform som satte kunnskapsutvikling i fokus (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 10). Ikke bare styrte professorene sin egen undervisning og forskning, men de vedtok også hvordan universitetene skulle utvikle seg, og styrte driften av universitetene. Etter hvert som universitetene ble større, kunne ikke alle ha sete i Kollegiet, og universitetene måtte velge ledelse og rektor. Det ble en form for byråkratisering av institusjonene der det fremdeles var den akademiske profesjonen som styrte universitetene. Universitetene fikk det som Mintzberg kaller det profesjonelle byråkratiet (Mintzberg, 1983, s. 189-213).

Den videre byråkratisering av universitetene må sees i sammenheng med Ny offentlig styring (NOS/New Public Management) som er en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som mål å effektivisere offentlig sektor (Christensen & Lægred, 2011; Hood, 1991, 1995; Johnsen, 2013). I Norge var det særlig Kvalitetsreformen som markerte NOS's vei inn i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Ved Kvalitetsreformen fikk universitetene bl.a. faglig-administrativ ledelse og profesjonell ledelse (Bleiklie et al., 2011). Ledelse ble nå sett på som en generisk kompetanse, og universitetene fikk inn en ny type ledere som f.eks. var økonomer. Kvalitetsreformen var både en innføring av NOS i UH-sektoren og en samordning av høyere utdanning i Europa (Sjøberg, 2011). Målet med NOS og Kvalitetsreformen var blant annet mer profesjonell ledelse og bedre styring, mer strategisk planlegging, kostnadseffektivitet og budsjett disiplin, større autonomi gjennom ny sammensetning av styrene, og desentralisering av beslutningsmyndighet.

Kvalitetsreformen skapte også reaksjoner. Fra kritikerne ble det blant annet hevdet at reformen ikke ville gi kvalitet, men i stedet reduserte kvaliteten bl.a. pga. kortere normert studietid og finansiering på grunnlag av kvantitet (Grønli, 2005). I tillegg til debatt i media og fagtidsskrift, ble det bl.a. reagert ved å arrangere fakkeltog (Forskerforbundet, 2005).

Tilbake til universitetene og deres strategiarbeid. I de tidlige universitetene ble strategiene fastsatt av Kollegiet og senere styret bestående av universitetets egne tilsatte. Dette var nødvendigvis ikke så tydelige strategiplaner ettersom det ikke var noen krav til form og innhold. Så kom Kvalitetsreformen og endret strategiarbeidet ved universitetene. To av endringene var at departementet fra og med 2006 fastsatte hovedmål for og innførte mål- og resultatstyring i sektoren (Kunnskapsdepartementet, 2006a).

Det har vært forsket mye på UH-sektoren både i Norge og utlandet. Det har vært på alt fra finansieringsordninger og styringsformer, til kvalitetssystemer og autonomi. Det har også vært forsket på strategiarbeid på institusjonsnivå, men det foreligger lite forskning på hvordan strategiarbeidet er på lavere nivå i UH-sektoren. Det er mer uklart hva vi vet om faglige ledere og hvilken strategisk rolle de har, om medarbeiderne er involvert i strategiarbeidet og om strategienes innhold.

Det er også et aktuelt spørsmål om NOS kan ha hatt større påvirkning på nye universiteter som har hatt til dels store organisasjonsendringer, framfor de «gamle» universitetene.

På bakgrunn av dette er oppgavens forskningsspørsmål formulert slik:

- Hvordan har strategiarbeidet i universitets- og høyskolesektoren endret seg i perioden 2000-2020?
- Hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet i lys av generelle endringer i offentlig sektor, og mer spesifikt universitets- og høyskolesektoren, i denne perioden?

I denne sammenheng forstår jeg begrepet strategiarbeid både som arbeidet som blir utført av saksbehandlere, ledere og beslutningsorgan fram til strategidokumentene er vedtatt, samt de endelige strategidokumentene. Jeg vil også bruke OsloMet Storbyuniversitetet, som er Norges tredje største universitet og det største av de nye universitetene, for å undersøke hvordan strategiarbeidet har endret seg i høyere utdanning.

2.2 Disposisjon av oppgaven

Innledningen har satt oppgaven inn i en kontekst og ført fram til to forskningsspørsmål for oppgaven.

I det neste kapittelet presenteres relevant teori hvor jeg legger vekt på endringsteori, generelle endringer i offentlig sektor og endringer i UH-sektoren. Videre er det omtalt teori knyttet til

styring og ledelse, og strategiarbeid. Kapitlet inneholder også mine antagelser om mulige funn, og avsluttes med sammenhengen mellom logikker, dimensjoner og kjennetegn/koder som blir brukt i analysen.

I kapittel fire redegjør jeg for valg av metode og forskningsdesign, forskningsenhetene, og beskriver prosessen med å samle inn og analysere empirien. Her vil også validitet, reliabilitet og overførbarhet bli vurdert, og etiske aspekter omtalt. Til sist i kapitlet omtaler jeg min egen posisjonering knyttet til dette forskningsprosjektet.

Videre presenterer jeg i kapittel fem funnene og i kapittel seks diskuterer dem i lys av teorien.

Konklusjonskapitlet gir svar på forskningsspørsmålene og ideer til eventuell videre forskning.

3 Teorigrunnlaget

Endringsteori er det sentrale i teorigrunnlaget i denne oppgaven ettersom jeg vil se på hvordan strategiarbeidet har endret seg. I det følgende vil jeg ta for meg utvalgte endringsteoretiske perspektiver, generelle endringer i offentlig sektor og endringer for UH-sektoren. Jeg vil også se nærmere på hva som menes med strategiarbeid.

3.1 Endringsteori: nyinstitusjonalisme og historisk institusjonalisme

Organisasjoner endrer seg hele tiden, og omorganiseringer i offentlige virksomheter er veldig vanlig. Samtidig er organisasjoner seige og endrer seg sjelden, og om de endrer seg, så endrer de seg sakte. Det finnes mange teorier som forklarer endring. I denne oppgaven velger jeg å bruke institusjonell ensrettet (isomorfisk) endring fra nyinstitusjonalisme som enkelt sagt vil si at endringer kommer som følge av trender (moter) (DiMaggio & Powell, 1983; Johnstad et al., 2003, s. 76-77), og stivhengighet fra sosiologisk og historisk institusjonalisme som enkelt sagt er stabilitet eller endring som følger en bane/kontinuitet (Pierson, 2004, s. 20).

3.1.1 Nyinstitusjonalisme: institusjonell ensrettet endring

Institusjonell ensrettet endring er endring som kommer som følge av trender. Det vil si at det skjer endringer i det organisatoriske landskapet som institusjonene tilhører, og som flere av institusjonene velger å følge. Det blir altså en trend, og institusjonene blir da likere hverandre (Johnstad et al., 2003, s. 76). Sosiologene DiMaggio og Powell stilte seg spørsmål om hvorfor organisasjoner endrer seg og blir likere hverandre, og de beskrev tre måter organisatoriske endringer finner sted: tvangsensretting (coercive isomorphism), imiterende ensretting (mimetic isomorphism) og normativ ensretting (normative isomorphism) (DiMaggio & Powell, 1983). Tvangsensretting vil si endring som følge av ytre påvirkning f.eks. ved reformer med endringer man er pålagt å gjennomføre, eller press fra samarbeidspartnere eller andre. Eksempel på dette er Stortingets vedtak om samordning og sammenslåing av høyskoler (Innst. S. NR. 230 (1990-91); St.meld. 40 (1990-1991), s. 30-34; Stortinget, 1991, bilde 4165-4166). Imiterende ensretting er endringer som følge av at organisasjoner kopierer hverandre i den tro på at det de andre gjør er formålstjenlig. Eksempel på dette er i UH-sektoren hvor flere av høyskolene har valgt å bli universiteter. Normativ ensretting vil si at en organisasjon endrer seg gradvis som følge av tilførsel av ny kompetanse. Det kan være at nye medarbeidere har med seg tradisjoner

og rutiner inn i organisasjonen og får implementert der, eller at medarbeidere gjennom f.eks. videreutdanning bringer med seg kompetanse som de implementerer i organisasjonen.

3.1.2 Historisk institusjonalisme: stivhengighet

En motsats til at organisasjonene endrer seg gjennom ensretting, er stivhengighet. Mens ensrettede endringer er eksternt orienterte, så er stivhengighet mer innadrettet orientert (Pierson, 2004). Stivhengighet er en konservativ endring: «man gjør som man alltid har gjort» og «historien betyr noe» (Pierson, 2004). Det betyr at endringer bygger på tidligere praksis, handlinger, beslutninger eller resultater. Det er en konservering av organisasjonen som bidrar til stabilitet. Vi finner slik tenkning i historisk institusjonalisme som er én av tre institusjonelle skoler i Hall og Taylors perspektiver på institusjonell endring (Hall & Taylor, 1996). Historisk sett gjenspeiler institusjonene verdier, normer og maktforhold fra tiden de ble etablert, og de er stabile; de endrer seg normalt sakte (Pierson, 2004). Aktørene knyttet til institusjonene har en sentra rolle da de har egeninteresser som medfører at de handler slik de gjør. Det kan f.eks. være for å opprettholde omdømme og legitimitet. En slik endring omtales ofte som stivhengighet (Pierson, 2004). Institusjoner er forskjellige og forblir ofte forskjellige fordi endringene ofte er små og preget av stivhengighet. Eksempler på dette er at UiO har valgt rektor, som de alltid har hatt, mens OsloMet har tilsatt rektor. Men den endringen kom ikke bare som kastet på institusjonen. Først innførte HiO tilsatte studieledere i 2000, og så innførte de tilsatte dekaner i 2007, før de i 2015 tilsatte rektor. Over en periode på femten år foretok OsloMet en gradvis endring som bygde på tidligere vedtak.

Selv om de historiske institusjonalistene Streeck og Thelen (2005) mener at organisasjonsendringer vanligvis er små og få, så mener de også at organisasjoner likevel endrer seg. Endringene er derimot gradvise eller som brå og kanskje omfattende endringer (Streeck & Thelen, 2005). Brå endringer er påført utenfra, og dette kan man finne igjen i tvangsensretting ved ekstern påført endring. Streeck og Thelen viser hvordan organisasjoner kan endre seg i sin modell for typer av institusjonelle endringer med prosess og resultat (Streeck & Thelen, 2005, s. 9). Et aktuelt eksempel var covid-pandemien. Praktisk talt over natta endret samfunnet seg, og vi fikk nye måter å jobbe på hjemmefra og digitalt. Også innen historisk institusjonalisme må man forholde seg til at slike brå hendelser vil forekomme, selv om hovedlinjen er at det stort sett er mindre endringer i form av stivhengighet.

3.2 Generelle endringer i offentlig sektor

NOS er en reformbølge som siden 1980-tallet har hatt som hensikt å effektivisere offentlig sektor (Christensen & Læg Reid, 2011; Hood, 1991, 1995; Johnsen, 2013). NOS bygger på styringsprinsipper og praksis fra privat sektor som i utgangspunktet har markedet som forbilde. Antakelsen er at hvis offentlig sektor likner mer på markedet, så vil det bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i den offentlige tjenesteytingen (Hansen, 2013). Blant det som NOS hadde med seg, finner vi bl.a. bruker-/kundeorientering, mindre sentralstyring, delegering, overgang fra profesjonelt byråkrati og profesjonsstyre til mer markedsstyrt ledelse, insentivordninger og belønningssystemer, stykkprisfinansiering, mål- og resultatstyring, konkurransesetting og privatisering (Christensen & Læg Reid, 2011, s. 1-13; Hood, 1991, 1995; Øgård, 2014). Fra en tradisjonell politisk styring ble institusjonene i statlig sektor nå mer autonome med ansvar for egen strategiske utvikling.

Selv om institusjonene i statlig sektor nå skulle bli autonome, så sluttet ikke myndighetene å interessere seg for hvordan høyere utdanning ble styrt og ledet. Vi ser at myndighetene nå tar i bruk evalueringer, etterkontroll og rapportering (Stensaker, 2008, s. 419), og utviklingsavtaler (Kunnskapsdepartementet, 2022, s. 8). Det har ikke vært mulig å gjennomføre prinsippene i NOS i sin ytterste konsekvens i offentlig sektor. Et universitet kan gjerne strekke seg langt for å tilrettelegge for studentene, men likevel må man forholde seg innenfor de regelverk som eksisterer. I det ligger det at offentlig virksomhet styres av andre logikker og har andre og mer sammensatte mål enn kun markedets prinsipper (Hansen, 2013).

3.3 Endringer for universitets- og høyskolesektoren

3.3.1 Styring og ledelse

Tradisjonelt var universitetene styrt av professorene gjennom Kollegiet, først ved direkte representasjon, og senere med indirekte representasjon (Musselin, 2007, s. 64-65; Namsjenta, 2017; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 10). Rektor var valgt av og blant professorene, og også dekaner, instituttledere og studieleder var valgte. Det var et helt entydig fagstyre av universitetene. I Norge ble dette endret ved Kvalitetsreformen som markerte NOS's vei inn i UH-sektoren med bl.a. ny finansieringsmodell med stykkprising, felles gradsstruktur, åpning for å endre institusjonskategori, eksternt styrerepresentasjon og åpning for å tilsette faglige

ledere (Kirke-, 2001; Messel, 2022, s. 177-178, 358; Skoie, 2009). Det medførte dog ikke en total endring av styring og ledelse av universitetene.

Forfatterne av *Managing Universities* skriver at universiteter er komplekse organisasjoner (Bleiklie et al., 2017, s. 318-319) hvor det kan det være utfordrende å innføre NOS. NOS har derfor ikke erstattet den tradisjonelle styringslogikken i universitetssektoren, men heller supplert den. I dag benytter derfor universitetssektoren flere styringsformer på samme tid (Musselin, 2007, s. 66). Det er to styringsformer som er mest fremtredende i UH-sektoren; den tradisjonelle styringslogikken og «moderne managerial» styringslogikk (Bleiklie et al., 2017, s. 19). Til den tradisjonelle styringslogikken kan vi knytte kollegialitet (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 10) som vi bl.a. finner i fagfelle vurderinger (tilsetninger, publikasjoner). Til den nye styringslogikken (moderne managerial) som vi knytter til NOS, har vi profesjonelt management/profesjonalisert ledelse (Byrkjeflot, 2002, s. 42) som vi finner vi i den enhetlige og den administrative ledelsen, og bedriftsdemokrati (Jakhelln, 2022) som vi finner i ansatte- og arbeidsgiverrepresentasjon i f.eks. tilsettingsorgan. Samtidig er det stor autonomi for den enkelte akademiker å forme sin egen aktivitet (Musselin, 2007, s. 75).

Selv om det er vist ovenfor at det er flere styringsformer til stede på samme tid i dagens universiteter, så er profesjonelt management/profesjonalisert ledelse den rådende ledelsesformen i dag. Den kom med Kvalitetsreformen og er nedfelt i lov om universiteter og høyskoler (UH-loven, 2005 §§ 6.4, 9, 10 og 11). Man kan si at myndighetene med dette legger til grunn at ledelse er en generisk kompetanse.

3.3.2 Strategiarbeid

Det er mange definisjoner av strategi. I Grunnbok i strategi (Løwendahl & Wenstøp, 2010, s. 43) er strategi noe som forbinder organisasjonens forretningsidé, visjon, og mål og verdier, samtidig som den overholder normer, regler og retningslinjer.

For at strategien skal ha en hensikt, må den gi et resultat. I boka *Strategy Safari* (Mintzberg et al., 2009, s. 9-16) er det beskrevet fem former for strategi (The five Ps for strategy) som sier noe om hensikten til strategien. Den første formen er plan (eng.: plan), som betyr å legge en plan for å komme fram til et ønsket mål. Den neste er mønster (eng.: pattern), som betyr å følge et mønster som er dannet av en rekke beslutninger over tid. Videre har vi posisjonering (eng.: position), som innebærer å etablere en posisjon i forhold til andre aktører i organisasjonslandskapet. Deretter kommer perspektiv (eng.: perspective), hvor man ser både innover i

organisasjonen og oppover til institusjonens visjon. Til sist har vi villedning (eng.: ploy), hvor hensikten er å villede konkurrenter (Mintzberg et al., 2009, s. 9-16).

Av de fem formene som er omtalt over, er det først og fremst *plan* som er den relevante formen for strategi for universitetene. Likevel er også posisjonering sentralt for flere av universitetene, og dette kan man også se i navngivning til universiteter¹ (de aktuelle universitetene er oppført i fotnoten). Og i 1999 og 2000 fikk hhv. Høgskolen i Stavanger og Høgskolen i Bodø hvert sitt doktorgradsprogram (Messel, 2022, s. 356) hvor de posisjonerte seg nærmere det å være universitet enn en tradisjonell distriktshøyskole.

Fra 2007 er har departementet gitt føringer for hva strategien skal inneholde. Strategien skal bygge på de hovedmål Stortinget fastsetter i statsbudsjettet (Kunnskapsdepartementet, 2006a, s. 38; 2022, s. 8-9). Og videre innebærer dette å utarbeide mål til målstyringen og resultatmål til resultatstyringen (Finansdepartementet, 2021, s. 15-16). Mål- og resultatstyring har også blitt innført i UH-sektoren som følge av NOS. Med endringene som departementet innførte, skulle institusjonene skal ha en mer helhetlig tenkning rundt strategiske prioriteringer. Her skulle faglige ledere² få en sterkere posisjon hvor de ikke skulle fungere som «tillitsvalgte» (Michelsen & Vabø, 2014, s. 103).

3.4 Mine antagelser

Jeg har noen antagelser om hva jeg vil finne i denne oppgaven:

Jeg legger til grunn at NOS og Kvalitetsreformen har medført endringer i strategiene og strategiarbeidet. På det grunnlaget antar jeg at medarbeidermedvirkningen i strategiarbeidet vil avta utover i perioden, og at det blir mer økonomisk-organisatorisk innhold i strategidokumentene utover i perioden. Bakgrunnen for disse antagelsene er at jeg tror NOS og Kvalitetsreformen vil få mer innflytelse jo lenger tid som går etter at de begynte å påvirke universitetene.

¹ UiT Norges arktiske universitet, NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og NMBU Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

² Faglige ledere er i denne masteroppgaven de som leder de faglige enhetene: rektor (universitet), dekaner (fakultet), instituttledere og studieledere/faggruppetledere. De faglige lederne kan være både valgte og tilsatte, og de er ofte enhetlige ledere med både faglig og administrativt lederansvar.

Kvalitetsreformen har også åpnet for organisatoriske endringer, og ut fra det antar jeg at det er en betydelig andel økonomisk-organisatorisk innhold i strategidokumentene ettersom OsloMet har vært gjennom flere organisatoriske endringer og har hatt mål om å bli universitet.

På et mer generelt grunnlag antar jeg at mål og strategier blir mer målbare jo nærmere man kommer den produktive aktiviteten (utdanning og forskning) fordi det er mer nærliggende å operasjonalisere på dette organisatoriske nivået enn på høyere nivå.

3.5 Sammenhenger og forskjeller mellom NOS og tradisjonell styring, ledelse og organisering av UH-sektoren

For å undersøke om det er endringer i strategiarbeidet og om det kan knyttes til endringer i offentlig sektor og UH-sektoren spesielt, må jeg utvikle en sammenheng å koble analysen til.

For å fastsette kjennetegn (koder) som jeg kan analysere ut fra, må jeg først diskutere hvilket utgangspunkt jeg skal ha for å sette disse kjennetegnene. Ett alternativ er å ta utgangspunkt i styringsformer. Man kan styre bl.a. på grunnlag av regler, eierskap, prosesser eller insentiver (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18, 24). Ett annet alternativ er å ta utgangspunkt i de to fremste styringslogikkene i gammel og ny organisering, ledelse og styring av UH-sektoren; kollegialitet og NOS. Min vurdering er at dette siste alternativet vil kunne gi en bredere vurdering av forskningsspørsmålet siden det er strategiarbeidet som det skal bli forsket på, og ikke styringsform.

Styringslogikkene (NOS og kollegialitet) er overordnede og lite konkrete, så jeg må operasjonalisere dem.

Først velger jeg å forholde meg til to hovedpunkt/dimensjoner som jeg knytter til hver av de to logikkene NOS og kollegialitet. Det ene hovedpunktet kaller jeg for *aktører*. Hvem er det som bidrar i strategiarbeidet? Jeg velger dette hovedpunktet fordi en av de sentrale endringene i sektoren er hvordan institusjonene blir styrt og ledet (jf. kap. 2.1) (Christensen & Læg Reid, 2011, s. 1-13; Hood, 1991, 1995; Johnsen, 2013). Kjennetegnene jeg velger til dette hovedpunktet, er medarbeidermedvirkning og initiert nedenfra (medarbeidere) for kollegialitet, og toppledelse involvering/styrt og deltakelse fra ledelse på flere nivåer (ledelsesstyrt) for NOS. Jeg ser dem som de operasjonelle motsatsene ettersom lederprofesjonalisering følger av NOS, og at mellomlederne i dette får et strategisk ansvar (Christensen & Læg Reid, 2011, s. 1-13; Mikalsen, 1997, s. 23).

Deltakelse fra medarbeiderne bygger på tradisjoner i UH-sektoren hvor Kollegiene opprinnelig besto av professorene ved lærestedet (Musselin, 2007, s. 10; Namsjenta, 2017; Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016, s. 10). Etter hvert var det ikke plass til alle i Kollegiet, så da ble det indirekte representasjon. Motsatsen til medarbeidermedvirkning er lederstyring. Profesjonalisert ledelse kom med Kvalitetsreformen (NOS)(Christensen & Lægneid, 2011, s. 1-13; Hood, 1991, 1995; Johnsen, 2013). Her velger jeg å dele opp i om det er toppledelsen alene som er involvert, eller om ledere på flere nivåer er involvert.

I oppgaven benytter jeg involvering som begrep knyttet til lederne og medvirkning som begrep knyttet til medarbeiderne.

Det andre hovedpunktet kaller jeg for *form*. Hvordan er strategidokumentene og dokumenter knyttet til strategiarbeidet? Jeg velger dette punktet fordi jeg mener at utforming og innhold i dokumentene vil si noe om hvordan strategiarbeidet har endret seg, og hva som har bidratt til disse endringene. Kjennetegnene jeg velger til dette hovedpunktet, er mål- og resultatstyring, egnethet for måling, tekstform (prosa), innholdets innretning, effektivisering i form av digitalisering og struktur.

Som en del av NOS påla KD i 2006 institusjonene å innføre mål- og resultatstyring (Kunnskapsdepartementet, 2006a). Mål- og resultatstyring er kjennetegn som kan ha betydning for den formen strategiarbeidet og strategidokumentene får. Med dette kan også graden av egnethet for måling bli endret. Det er mulig at mål- og resultatstyring vil gi mål og strategier som kan måles mer nøyaktig for at disse skal komme med i mål- og resultatstyringen. Motsatsen vil da være at egnetheten for måling er lav, og kan da være et kjennetegn for kollegialitet. Knyttet til dette har jeg valgt prosatekst som kjennetegn for kollegialitet. Min antagelse er at jo mer prosatekst som blir brukt i strategidokumentene, jo mer omtalende og kvalitative blir formen i dokumentene.

En akademisk institusjon bør være opptatt av den akademiske virksomheten i sitt strategiarbeid og i sine strategidokumenter. Men dette kan bli påvirket av krav om bl.a. økt effektivisering og effektiv organisering som følger av Kvalitetsreformen/NOS. Med det som grunnlag har jeg to motsatser i kjennetegn for kollegialitet og NOS; akademisk innretning (innhold) og økonomisk innretning.

En del av effektiviseringen er bruk av digitale løsninger, så derfor velger jeg effektivisering i form av digitalisering som et kjennetegn på NOS.

Til sist har jeg valgt struktur som et kjennetegn. Dette kan være det minst åpenbare av de kjennetegn jeg har valgt, men i tråd med effektivisering anser jeg det som aktuelt. For å få en effektiv prosess rundt strategiutvikling, kan det å ha en fast struktur bidra til effektiv ressursbruk ved at ikke alle selv må finne ut hva man som skal være med i strategidokumentene og hvordan det skal fremstilles. Dette knytter jeg da til effektivisering og NOS. Motsatsen til fast struktur blir friere struktur, og friere struktur knytter jeg til kollegialitet.

Tabell 1 viser hvilke kjennetegn jeg har valgt å tolke ut fra, og hvordan sammenhengene er.

Tabell 1

	Kollegialitet (gammel)	NOS (ny)
Aktører	<ul style="list-style-type: none"> - deltakende/medvirkning - initiert nedenfra 	<ul style="list-style-type: none"> - toppledelse styrt - kun ledelse (flere nivå)
Form	<ul style="list-style-type: none"> - friere struktur - akademisk innretning - lite egnethet for måling - prosatekst 	<ul style="list-style-type: none"> - fastsatt struktur - økonomisk innretning - stor egnethet for måling - resultatstyring - målstyring - effektivisering i form av digitalisering

4 Metode

4.1 Metodetilnærming

Et tradisjonelt skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskning er at kvalitativ forskning går ut på å forstå, mens kvantitativ forskning skal gi forklaring (Tjora, 2021, s. 26). Første forskningsspørsmål er «Hvordan har strategiarbeidet i universitets- og høyskolesektoren endret seg i perioden 2000-2020?». Jeg skal både beskrive og forstå hvordan strategiarbeidet har endret seg, og ut fra det har jeg valgt en kvalitativ metodisk tilnærming i prosjektet, og jeg skal bruke dokumentanalyse for å fremskaffe det empiriske grunnlaget jeg har behov for i denne oppgaven.

Dokumentene i dokumentanalysen bygger på vurderinger og tolkninger som forfatterne foretok da de skrev dokumentene. Deres valg bygger på deres sakkunnskap, hvem de skriver til og deres sakkunnskap og rolle, hva de ønsket å legge fram i dokumentene og hva de ikke ønsket å legge fram. I tillegg vil deres valg bygge på hvilken funksjon og setting dokumentene ble laget til. Konteksten rundt dokumentene er kompleks, og det er flere måter å tolke og bruke dokumentene på (Bratberg, 2001, s. 18-24).

4.2 Forskningsdesign

OsloMet

Første forskningsspørsmål er «Hvordan har strategiarbeidet i universitet- og høyskolesektoren endret seg i perioden 2000-2020?». Innenfor rammen av en masteroppgave vil det ikke være mulig å forske på hele sektoren, så jeg må velge et case å forske på.

Tradisjonelt skiller man mellom universiteter og høyskoler i sektoren; den binære organiseringen av høyere utdanning (Kyvik, 2011). Med Kvalitetsreformen kom muligheten til å endre institusjonsstatus, og med det har vi fått de nye universitetene³.

Å endre institusjonskategori har vært viktig for mange av institusjonene. Det er flere krav som gjelder for å endre institusjonskategori til universitetet. I forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning framgår kravene, og det som oftest

³ Universitetet i Stavanger (2005), Universitetet i Agder (2007), Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (2014), Nord universitet (2015), OsloMet Storbyuniversitetet (2018) og Universitetet i Sørøst-Norge (2018).

omtales, er at institusjonen skal ha rett til å tildele doktorgrad alene på minst fire fagområder for å få akkreditering som universitet (Studiekvalitetsforskriften, 2010, § 3-7).

Å ha som mål å bli universitet, betyr at en institusjon må foreta prioriteringer som får betydning for strategiene i form av at institusjonen må klargjøre hva status er, og hva som må prioriteres for å nå målet om å bli universitet.

I dag er universitetene rådende i UH-sektoren i antall og størrelse, og det er naturlig å velge et av disse som case til denne masteroppgaven. Selv om de nye universitetene er universiteter, så er de ikke av samme karakter som de gamle universitetene (Reymert et al., 2015, s. 33-34). De gamle (klassiske) universitetene⁴ bygger historisk sett på disiplinindelning og forskningstunge miljøer. De nye universitetene er praksisnære utdanningsinstitusjoner hvor profesjonsutdanningene er rådende.

De nye universitetene har ofte hatt store organisasjonsendringer og kan dermed være institusjoner som fortsatt jobber med å finne sin organisatoriske form. I tillegg skal de utvikle nye strategidokumenter for en samlet organisasjon. Det er grunn til å tro at de nye universitetene kan ha vært mer påvirket av endringene som følge av NOS og Kvalitetsreformen enn de gamle universitetene, og kan da fremstå som mer spennende organisasjoner enn de mer etablerte universitetene. Av den grunn velger jeg et universitet fra den nye generasjonen universiteter.

OsloMet er et av de nye universitetene, er den tredje største utdanningsinstitusjonen i Norge, og er det største av de nye universitetene. OsloMet består både av tidligere høyskoler og forskningsinstitutter (se tabell 2), og det gjør det til et naturlig valg blant de nye universitetene. Organisasjonskart for OsloMet er å finne i vedlegg V6.

OsloMet har gått bort fra den tradisjonelle ordningen med valgte ledere som HiO og HiAk hadde tidligere. OsloMet har åremålstilsatte faglige ledere på alle nivåer. Disse lederne er enhetlige i den forstand at de har både faglig og administrativt ansvar for sine enheter. OsloMet har i tillegg variert mellom å ha styrer og råd på fakultetsnivå, og tilsvarende variert mellom å ha eksterne eller dekanen til å lede disse styrene og rådene på fakultetsnivå.

⁴ Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, Universitetet i Oslo og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Alle disse momentene viser en organisasjon i endring, og selv om organisasjonen er stor og består av flere gamle institusjoner, så er OsloMet i seg selv en ung organisasjon, og dermed kan også strategiarbeidet være i endring.

I sum gir dette gode argumenter for at jeg velger OsloMet som case for min masteroppgave.

Tabell 2

År	Endring	Ny institusjon	Tidligere institusjon(er)
1994	Høyskole-reformen	HiO	Tjue
1994	Høyskole-reformen	Høgskolen i Akershus (HiAk)	Fem
2011	Fusjon	HiOA	HiO og HiAk
2014	Innlemming (fusjon)	HiOA	Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA),
2016	Innlemming (fusjon)	HiOA	Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) Statens institutt for forbruksforskning (SIFO).
2018	Universitet	OsloMet	HiOA

Fakultet for samfunnsvitenskap

OsloMet er som nevnt en stor organisasjon, så også her må jeg avgrense caset ytterligere.

I akademia har vi et tradisjonelt skille mellom det matematisk-naturvitenskapelige fagområdet og humaniora inkludert det samfunnsvitenskapelige fagområdet (Hildebrandt, 2009). Dette skillet er ikke like tydelig ved OsloMet som ved de gamle universitetene som har egne fakulteter for de forskjellige vitenskapene. Ved OsloMet er ikke fakultetene delt etter vitenskaper, men utdanningsområder som kan ha i seg flere av vitenskapene. OsloMet har størst innslag av matematisk-naturvitenskapelig tematikk i de teknologiske utdanningene, mens det samfunnsvitenskapelige fagområdet er å finne i mange av de andre utdanningene. I så måte er det samfunnsvitenskapelige fagområdet betydelig større enn det matematisk-naturvitenskapelige fagområdet ved OsloMet. Derfor er det nærliggende å velge det samfunnsvitenskapelige fagområdet for masterprosjektet. Da blir det også naturlig å avgrense videre ved at jeg velger å analysere dokumenter fra Fakultet for samfunnsvitenskap. Fakultet for samfunnsvitenskap er også en slags kobling mellom universitetstradisjonen og høyskoletradisjonen ettersom det er brede vitenskapelige områder som dekkes i fakultetet. Vi ser i fakultetet et spenningsfelt mellom de typiske profesjonsutdanningene ved bachelorstudier i sosialt arbeid og barnevern, og andre utdanninger som ikke regnes som profesjonsutdanninger slik som bachelor i økonomi

og administrasjon. Fakultet for samfunnsvitenskap består av tidligere Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag (ØKS)/Avdeling for samfunnsfag (ASAM) og Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag (JBI). Fakultetet vil være enhetsnivået som jeg forholder meg til når jeg skal se på strategiplaner for institusjonsnivået og på strategiplaner for fakultetet.

Institutt for sosialfag

Når jeg skal se på årsplaner/langtidsplaner, velger jeg å se på de enheter som i dag inngår i Institutt for sosialfag. Jeg velger dette instituttet fordi det er det største på fakultetet, og av de aktuelle dokumenter i denne studien, så utgjør dokumentene knyttet til dette instituttet om lag 40 %.

Dokumenter

Til å svare på forskningsspørsmålet som jeg innledet dette kapittelet med, vil jeg søke etter empiri i sakspapirer til avdelingsstyrer, og fakultetsråd og -styrer⁵ i perioden 2000-2020.

Selv med de avgrensninger som er omtalt ovenfor, så vil det fortsatt være en stor mengde dokumenter som er knyttet til strategier og strategiarbeid ved OsloMet. Jeg må derfor avgrense ytterligere for å få en overkommelig mengde dokumenter å behandle. Jeg vil ta for meg dokumenter som gjelder generelle strategiplaner og årsplaner/langtidsplaner. Dokumenter knyttet til f.eks. andre strategiområder, tiltaksplaner, risikostyring og organisatoriske endringer vil ikke bli behandlet i denne studien.

Opgavens andre forskningsspørsmål lyder: «Hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet i lys av generelle endringer i offentlig sektor, og mer spesifikt universitets- og høyskolesektoren, i denne perioden?»

Til dette forskningsspørsmålet vil det metodiske grepet være å drøfte funnene i dokumentanalysen opp mot den utvalgte teorien i kapittel 3.

4.2.1 Dokumentanalyse

De dokumentene jeg skal analysere, er sakspapirer til fakultetsstyret i perioden 2000-2020. Dokumentene har forskjellig karakter, selv om de i hovedsak er til samme type mottaker, fordi institusjonen endret mandatene til disse organene i perioden.

⁵ Der det ikke av andre årsaker er relevant å skille mellom disse organene, så omtales de for enkelhets skyld samlet som fakultetsstyre i denne oppgaven.

Dokumentene er organisert i tre grupper som tar for seg hhv. høyskolens strategiplan, fakultetets strategiplan og fakultets årsplaner/langtidsplaner.

Høyskolens strategidokumenter

Den første gruppa er for dokumenter som omhandler høyskolens strategiplan; altså strategiplan for HiO og HiOA. OsloMet utviklet ikke egen strategiplan i perioden jeg analyserer.

Tabell 3

Strategiplanperioder	2001-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Antall dokumenter	2	4	6	2
Saknotat til fakultetsstyret	1 (én s.)	2 (én s.)		
Utkast/forlag/vedtatt strategiplan	1 (13 s.)	1 (ni s.)	1 (to s.)	1 (åtte s.)
Invitasjon til innspill til strategiseminar		1 (én s.)	1 (fire s.)	
Fra institusjonsledelsen (høringsbrev, informasjonsskriv om bakgrunn, rammer og prioriteringer, og målstruktur fra Kunnskapsdepartementet (KD))			3 (2-8 s.)	
Høringsuttalelse			1 (fire s.)	
Notat fra strategisekretariatet om strategiprosessen				1 (fire s.)

Tabell 3 viser antall dokumenter i hver tidsperiode, og sidetall per dokument står i parentes.

Samlet er det her 14 dokumenter på til sammen 60 sider (snitt på 4,3 sider per dokument).

I tillegg er det en midtveisevaluering av Strategi 2024. Den er på 94 sider.

Fakultetets strategidokumenter

Den andre gruppa er for dokumenter som omhandler fakultetets strategiplaner.

Tabell 4 viser antall dokumenter i hver tidsperiode, og sidetall per dokument står i parentes.

Samlet er det her 14 dokumenter på til sammen 52 sider (snitt på 3,7 sider per dokument).

Tabell 4

Strategiplanperioder	2001-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Antall dokumenter	2	4	6	2
Saknotat fakultetsstyret	1 (fire s.)	2 (1-2 s.)	1 (én s.)	1 (én s.)
Utkast/forlag/vedtatt strategiplan	1 (seks s.)	2 (5-8 s.)	2 (2-4 s.)	1 (åtte s.)
Agenda for avdelingsseminar om strategiplan			1 (én s.)	
Dokumenter om arbeidet/prosess med strategiplan			2 (3-6 s.)	

Fakultetets og instituttets årsplaner/langtidsplaner

Den tredje gruppa er for dokumenter som omhandler årsplaner knyttet til Institutt for sosialfag og langtidsplaner for fakultetet. Disse lages nye for hvert år, selv om det viser seg at det er en god del som går igjen fra år til år.

Tabell 5 viser antall dokumenter i hver tidsperiode, og sidetall per dokument står i parentes.

Samlet er det her 58 dokumenter på til sammen 488 sider (snitt på 8,4 sider per dokument).

Tabell 5

Utvalgte perioder	2000-2008	2009	2010-2020
Antall dokumenter	43	2	11
Saknotat fakultetsstyret	8 (1-8 s.)		
Forlag/vedtatte årsplaner	35 (3-14 s.)		
Saknotat om hvordan årsplaner skal utarbeides framover		1 (to s.)	
Antall saknotat inkl. års-/langtidsplan for fakultetet		1 (16 s.)	11 (5-24 s.)

Samlet omtale av dokumentene

Totalt er det 600 sider fordelt på 86 dokumenter (snitt på sju sider per dokument). I tillegg er det en midtveisevaluering av Strategi 2024 for OsloMet på 94 sider.

Dokumentene er i hovedsak dokumenter avlevert fra fakultetsledelsen til fakultetsstyret. Det medfører at det er et formelt språk i dokumentene, og dokumentene er strukturert med en felles mal som i hovedsak blir fulgt i dokumentene. Saknotatene er ofte bare en innledning til saken med et forslag til vedtak når mandatet tilsier at mottaker er et beslutningsorgan (fakultetsstyret).

Når mottaker er et rådgivende organ (fakultetsråd), er dokumentene til orientering. Strategidokumentene har ofte en innledning med informasjon om enheten og deretter strategiene for perioden strategidokumentene gjelder for. Årsplanene har ofte en innledning med situasjonsbeskrivelse for enhetene de gjelder for. Deretter har de ofte en rapportering på måloppnåelse for foregående år, og til slutt en plan for kommende år. Langtidsplanene er mer nøkterne/stikkordsmessige i formen, og består ofte av målstring og resultatstring.

Tidligere er det to ganger omtalt at mandatet har betydning for dokumentenes utforming. Mandatene avhenger av hvilken lederstruktur institusjonen har til enhver tid. I perioden 2000-2007 var det fakultetsstyrer ledet av den valgte dekanen. I perioden 2007-2011 (vår) var det fakultetsstyrer med eksterne styreledere, og HiO hadde tilsatte dekaner. HiOA og OsloMet har bare hatt tilsatte ledere på fakultets-, institutt- og studielederområder-/faggruppenivå, og hadde fakultetsstyrer i periodene 2011 (høst)-2015 (vår) og 2020-d.d., og fakultetsråd i perioden 2015 (høst)-2019. Dekanen var leder for alle disse. Fakultetsrådet hadde kun en rådgivende funksjon.

I perioden 2000-2007 var det avdelingsdirektøren som var avsender av dokumenter til avdelingsstyrene. Da var det avdelingsdirektøren eller saksbehandlere som skrev dokumentene, men det gjaldt først og fremst saknotatene og strategiplanene. Dekanen kunne være involvert i arbeidet med selve strategiplanen. Etter at dekanen ble enhetlig leder og tilsatt, så endret praksis seg gradvis til at dekanen avleverte sakene til avdelingsstyret sammen med avdelingsdirektør, til senere at dekanen avleverte sakene alene. Men det var i all hovedsak saksbehandlere som skrev sakene, selv om dekanen i noen tilfeller gjorde det selv. Årsplanene ble skrevet av studielederne med eller uten bistand fra saksbehandlere så lenge de ble laget for hver enkelt enhet og avlevert til fakultetsstyret.

Sakspapirene til fakultetsstyret er sekundærkilder fordi det er dokumenter med bearbeidede data. Det finnes altså bakenforliggende dokumentasjon som ofte ikke er gjort tilgjengelig (Bratberg, 2001, s. 192). Det vil i denne sammenheng være interne dokumenter (arbeidsdokumenter) (Bernt & Frihagen, 2023). Disse interne dokumentene er lite tilgjengelige, og det er usikkert om de fortsatt eksisterer. Ettersom det er høyst sannsynlig at de interne dokumentene vil være et mangelfullt materiale med risiko for å gi et skjevt bilde av situasjonen for perioden som analyseres, har jeg valgt å utelate disse dokumentene.

I tillegg består dokumentene av en midtveisevaluering av Strategi 2024. Den var en bestilling fra institusjonsledelsen til direktør for divisjon for digitalisering og virksomhetsstyring.

Ettersom dokumentet ikke er knyttet til fakultetstyrets behandling av strategidokumenter, så blir dette dokumentet utelukkende benyttet som et referansedokument.

Dokumentene jeg skal analysere, har fått hvert sitt identifikasjonsnummer slik at sitater eller andre omtaler kan henvises til tilhørende dokument. De dokumenter jeg skal analysere, er oppført i tre tabeller i vedlegg V3. Det er én tabell for hver av dokumentgruppene høyskolens strategiplan, fakultetets strategiplan og fakultetets årsplaner/langtidsplaner.

De aller fleste dokumentene fant jeg i dokumentarkiv i Teams. Her har fakultetet dokumenter tilbake til 2000 for ØKS/ASAM og 2003 for JBI. Et fåtall dokumenter manglet i dokumentarkivet. Disse måtte fremskaffes på annen måte. I kapittel 4.3 er dette omtalt nærmere.

Dokumentanalysen

Dokumentanalysen av sakspapirene skal gi empiri om endringer i strategiarbeidet i perioden 2000-2020. Men det blir en blandingsmodell for dokumentanalyse. Det blir delvis en kvantitativ tilnærming for å finne omtaler av det jeg er ute etter å finne, og så en tolkning av disse funnene for å kunne kategorisere dem slik at det kan bli foretatt en kvalitativ analyse ut fra forskningsspørsmålet (Bratberg, 2001).

I den kvantitative tilnærmingen er jeg ute etter å finne om dokumentene sier noe om aktører og hvilken form dokumentene har. Så vil jeg kategorisere disse funnene, og i en kvalitativ analyse se om funnene kan si noe om endringer i strategiarbeidet. Jeg vil videre søke å knytte eventuelle endringer og stabilitet til teorigrunnlaget i kapittel 3.

De kjennetegn som jeg skal benytte i kodingen av dokumentene for å finne empiri om aktører og form, er omtalt i kap. 3.5, og kodingen vil bli gjennomført i analyseverktøyet NVIVO.

Tabell 6 er basert på tabell 1 og utdyper de to styringslogikkene.

Tabell 6

	Kollegialitet (gammel)	NOS (ny)
Aktører	<u>Deltakende/medvirkning</u> : Hvordan medarbeidere, studenter og andre medvirker i strategiarbeidet. <u>Initiert nedenfra</u> : Om strategidokumenter bygges opp nedenfra med initiativ og innspill fra medarbeiderne.	<u>Toppledelse styrt</u> : Førende beslutninger fra toppledelsen (enten ved institusjonen eller fakultetet). <u>Kun ledelse</u> : Involvering av ledere fra flere nivåer i organisasjonen.

<p>Form</p>	<p><u>Friere struktur</u>: Om det er anledning til å bruke hvilke strukturer man selv ønsker i strategidokumentene, eller om dokumentene har en fri struktur.</p> <p><u>Liten egnethet for måling</u>: Om mål og strategier er formulert slik at de i liten grad lar seg måle.</p> <p><u>Akademisk innretning</u>: Om innholdet i dokumentene har en akademisk innretning.</p> <p><u>Prosatekst</u>: Om teksten i dokumentene er i prosatekst.</p>	<p><u>Fastsatt struktur</u>: Om dokumentene bruker en fastsatt struktur.</p> <p><u>Stor egnethet for måling</u>: Om mål og strategier er formulert slik at de i stor grad lar seg måle.</p> <p><u>Økonomisk innretning</u>: Om innholdet i dokumentene har en økonomisk og/eller organisatorisk innretning.</p> <p><u>Resultatstyring</u>: Om resultatstyring er den del av dokumentene.</p> <p><u>Målstyring</u>: Om målstyring er en del av dokumentene.</p> <p><u>Effektivisering i form av digitalisering</u>: Om digitalisering har betydning for dokumentenes form.</p>
--------------------	--	---

4.3 Datainnsamling

De aller fleste dokumentene jeg skal analysere, var å finne i teammapper, mens noen (fire) var å finne i fakultetets fysiske arkiv. Ett dokument ble funnet i den historiske basen i arkiv- og saksbehandlingssystemet Public 360. Vedlegg til noen dokumenter måtte jeg kontakte Seksjon for dokumentasjons- og informasjonsforvaltning for å få, og som det framgår av note til tabell i vedlegg V3.1, så lot ikke dokumentene seg fremskaffe. Midtveiseevalueringen av Strategi 2024 har jeg fått tilsendt fra Seksjon for økonomi- og virksomhetsstyring.

4.4 Forskningsenhetene

Forskningsenhetene i dokumentanalysen vil primært være sakspapirer til fakultetsstyrer i perioden 2000-2020.

4.5 Forskningsetikk, validitet og reliabilitet

4.5.1 Forskningsetikk

Forskningsarbeidet må være transparent og etterprøvbart. Dokumentanalyse knyttes til hermeneutikk (læren om tolkning av tekst). Tolkningen kan ha flere grunnposisjoner. Disse grunnposisjonene er hvilke tolkningsstrategier man velger, og de kan da være med utspring i forskeren selv, avsenderen, mottageren eller teksten selv (Bratberg, 2001, s. 18-24; Fangen, 2022). I denne sammenheng vil det at jeg følger metodiske retningslinjer (kapittel 4.2.1 og kapittel 4.3), gjøre at mine slutninger kan bli etterprøvd.

Symboler, begreper, språk mm. vil kunne gi forskjellige forståelser hos avsender og mottaker. Og det kan vi helt sikkert anta også er tilfelle når disse saksdokumentene er utarbeidet av saksbehandlere og ledere som jobber med sakstematikken i det daglige, og mottakerne vil være bl.a. studenter og lærere fra flere fagområder, og eksterne deltakere fra andre profesjoner og sektorer. Min oppgave blir å behandle dokumentene og deres innhold så likt og objektiv som det er mulig for en forsker å gjøre, og da må jeg ha en konsistent metodikk å følge i analysen. Dette er omtalt i kapittel 2.2.1. I tillegg må jeg være meg bevisst min posisjon og forsker-subjektivitet, og dette er omtalt i 4.6.

4.5.2 Gyldighet/indre validitet

Validiteten står i forhold til graden av hvor mye analysen lykkes i å måle det som er intensjonen å måle (Kahneman et al., 2022). Skjevhet betyr at man måler godt i den forstand at man måler konsekvent og entydig, men at man ikke måler det man skulle måle (Kahneman et al., 2022). Derfor er det viktig at grunnlaget for analysen er slik at de kriterier man velger ut for analysen, gjør at man måler det man skal og ikke får en skjevhet i analysen. Oppgaven skal undersøke strategiarbeid, og dette vil bli belyst gjennom dokumenter. Dokumentene er strategidokumenter og saknotater om strategidokumenter til fakultetsstyret. I dokumentform er dette det nærmeste vi kan komme tilgjengelig informasjon om strategiarbeidet. I den grad dokumentene er troverdige og gjenspeiler virkeligheten (ikke er oppdiktet eller manipulerte), så gir de et godt grunnlag for analysen.

Samtidig må kodingen som ligger til grunn for analysen, være relevant og måle det som jeg vil ha målt; begrepsvaliditet (Gioia et al., 2013). Jeg må ha grunnlag for å si at de begrep (kjennetegn) jeg har valgt, er relevante for NOS og kollegialitet som er de to logikkene i denne masteroppgaven. Jeg utvikler en sammenheng der jeg knytter logikkene (NOS og kollegialitet)

til dimensjoner (aktører og form), og igjen knytter dimensjonene til koder (kjennetegnene). De utvalgte kodene er satt opp i tabell 1, og er begrunnet i kap. 3.5. Ut fra det som er beskrevet der, mener jeg at de valgte kjennetegnene er relevante for å måle endringer i strategiarbeidet.

En svakhet i dokumentanalysen er at jeg har vært alene om å kode dokumentene. Jeg har ikke hatt noen å diskutere kodingen med, eller til å etterprøve den. Det betyr at jeg ikke har drøftet betydningen av begrepene med noe og om kodingen står i forhold til dette. Men samtidig har jeg, etter egen vurdering, vært konsekvent i kodingen, og holdt meg innenfor de valgte kjennetegnene. Og den stramme strukturen fra logikker til dimensjoner og til koder bidrar til å være konsekvent og transparent, og for leseren til å se hvordan jeg har koblet kodene til de mer abstrakte styringslogikkene. Med det som grunnlag, konkluderer jeg med at denne oppgaven har slik gyldighet/indre validitet som vi kan forvente ved bruk av dokumentanalyse som metode for informasjonsinnhenting når den blir gjennomført av én forsker alene.

4.5.3 Pålitelighet/reliabilitet

Pålitelighet/reliabilitet handler om sammenhengen mellom empiri, analyse, teori og resultater i oppgaven (Tjora, 2021, s. 263, 294). Det er særlig viktig at denne eller disse sammenhengene ikke er påvirket av utenforliggende faktorer som ikke er gjort rede for i oppgaven. De utenforliggende faktorene kan være av personlig art hos meg som forsker, f.eks. ved bruk av data og sitater som understøtter min egen oppfatning av forskningstemaet, og politiske eller andre faktorer. Også valg av sitater for å underbygge oppgaven, har betydning for oppgavens pålitelighet. De sitater som blir benyttet, må underbygge de faktiske funn, og ikke dreie tolkningen i en annen retning (Tjora, 2021, s. 263, 294). Jo mer transparent forskningen er, jo mer kan man si at oppgaven er pålitelig. Derfor vil en grundig redegjørelse for hvordan undersøkelsen er gjennomført (kapittel 4.1 og 4.2) gi grunnlag for å vurdere påliteligheten (Tjora, 2021, s. 264). I kapittel 4.3 framgår det hvordan dokumentene er skaffet til veie, og hvordan de blir tolket/analysert framgår av kapittel 4.2.1. Ved å følge beskrivelsen av tolkningen/analysen etterrettelig og ikke foreta varierende vurderinger fra dokument til dokument, så styrker jeg reliabiliteten. Forskeren skal behandle dokumentene objektivt og nøytralt, og ikke ta stilling til innholdet, men analysere det slik at analysen er repliserbar (Bratberg, 2001, s. 138). Det er mange dokumenter som skal kodes i dette masterprosjektet, og de vil ikke kunne bli kodet fortløpende. Jeg må da være meg bevisst at jeg tolker likt fra dokument til dokument selv om det blir opphold i tolkningen. Og viktige bidrag i dette, er at jeg har med meg skjemaet med kjennetegnene for kodingen når jeg foretar kodingen, og at jeg benytter statistikkverktøyet NVIVO.

Korrekt bruk av referanser til kilder, er også bidrag til å styrke reliabiliteten.

4.5.4 Overførbarhet/ytre validitet

Denne oppgaven bruker OsloMet som case. Kan man på grunnlag av ett enkelt case si noe om overføringsverdi til andre case? Jeg legger til grunn at man kan det, såfremt dette caset generer konsepter eller prinsipper som er åpenbart relevante for andre case (Gioia et al., 2013).

I teori om hvordan organisasjoner endrer eller utvikler seg, betyr imiterende ensretting (se kap. 3.3.1) at man kopierer andre (DiMaggio & Powell, 1983), og det er ikke usannsynlig at man gjør det innad i en organisasjon. Når man kopierer hverandre, blir man mer lik hverandre, og da kan man også utvikle seg i noenlunde samme retning. Fra dette kan man utlede at det er sannsynlig at de funn som er gjort i denne masteroppgaven, kan anses å være overførbare til andre fakulteter ved OsloMet. Samtidig vil det ikke være helt likt, for ulike fagtradisjoner kan også påvirke strategiarbeidet. Men at samfunnsvitenskap har utbredelse i store deler av organisasjonen (jf. kap. 4.2), vil også bidra til at det er sannsynlig at funn i denne masteroppgaven kan anses å være overførbare til andre fakulteter ved OsloMet.

Men hvordan funnene i oppgaven vil være overførbare til andre institusjoner, er et mer komplisert spørsmål. To momenter som kan ha avgjørende betydning i så måte, er lederstruktur og organisatorisk stabilitet.

OsloMet har i dag tilsatte, enhetlige faglige ledere. Disse lederne rapporterer i linja til ledere over seg. Lederne har blitt tilsatt gjennom et system som gir medarbeiderne ved OsloMet begrenset innsikt i prosessen. Det er kun utvalgte personer som deltar i dette. Hvem som deltar i slike prosesser, kan variere fra institusjon til institusjon, men det kan f.eks. være representanter fra tjenestemannsorganisasjonene eller utvalgte medlemmer fra fakultetsstyret.

Andre institusjoner, bl.a. UiO (rektor og dekaner), har valgte faglige ledere. Disse lederne rapporterer også i linja til ledere over seg, og kanskje også til et institutt- eller fakultetsstyre. Men en viktig forskjell mellom disse systemene, er at de valgte lederne er rekruttert i en åpen prosess hvor alle i valgmannstallet (tilsatte og studenter) får avgi stemmer i valget. Dette er en videreføring av lederstrukturen som alle institusjonene hadde tidligere. Det er grunn til å tro at en slik videreføring av eksisterende lederstrukturer, også medfører at de endringene som departementet innførte fra 2006, ikke i samme grad har påvirket institusjoner med valgte ledere som institusjoner med tilsatte ledere. Og dermed kan de valgte lederne ha en sterkere lojalitet

til sin velgermasse enn tilsatte ledere har til sine medarbeidere. Da fungerer de valgte lederne litt som «tillitsvalgte» (Michelsen & Vabø, 2014, s. 103).

Videre kan det være grunn til å tro at institusjoner som har hatt store organisasjonsendringer, har valgt å jobbe mer med visjoner og strategier enn andre institusjoner for å jobbe fram en ny felles organisasjon, ny felles kultur og organisasjonsidentitet.

Om disse to momentene er riktige antagelser, at OsloMet har ansatte ledere og er et universitet i stadige endringer, samt at OsloMet har omfattende innslag av samfunnsvitenskap, så er det flere mulige oppfatninger av overførbarhet.

Først og fremst er OsloMet et nytt universitet som fortsatt består primært av profesjonsutdanninger, og da er de mer lik andre nye universiteter og de høyskolene som fortsatt eksisterer. Slik sett kan det være sannsynlig at disse funnene er overførbare til nye universiteter og høyskoler. Som en utdypning eller forlengelse av denne vurderingen, kan vi tilsvarende si at for institusjoner som er lik OsloMet (tilsatte ledere, gjentatte organisasjonsendringer, stort innslag av samfunnsvitenskap), kan det være sannsynlig at funnene i denne oppgaven er overførbare.

Min oppfatning er at det ikke er like sannsynlig at funnene i denne oppgaven kan overføres til institusjoner med valgte ledere, store innslag av matematisk-naturvitenskapelige disipliner, og som har hatt stabil organisering over lang tid. Samtidig er matematisk-naturvitenskapelige disipliner en del av UH-sektoren, og man kan anta at disse disiplinene er mer påvirket av NOS enn mer «myke» disipliner. Og da kan man videre anta at det vil være noe overførbarhet mellom funnene i denne oppgaven og denne typen institusjoner likevel.

Hovedbildet for UH-sektoren og organisasjoner generelt er at organisasjoner endrer seg sakte. UH-sektoren i Norge har vært mye mindre utsatt for endringer enn i andre land som f.eks. Storbritannia. Og i Norge har innføringen av NOS vært mye mer moderat enn i land som New Zealand og Storbritannia (Christensen & Lægreid, 2011). Et annet kjennetegn med norske utdanningsinstitusjoner er at de i all hovedsak er offentlige, har statlig styring og et relativt trygt økonomisk fundament. I enkelte andre land er det større andel private institusjoner og større andel av privat finansiering.

Institusjonene i UH-sektoren i Norge er relativt like med samme eier, samme lovgivning, samme reformpåvirkning (Kvalitetsreformen, høyskolereformen etc.), felles opptaksorgan, felles akkrediteringsorgan og mange felles systemer, og de fleste er i dag universiteter. Det er

også funnet likheter i et globalt perspektiv i strategiplanene til universiteter som har samme status – høyt rangerte, lavt rangerte og urangerte (Stensaker et al., 2018, s. 539), og da kan man si at det er sannsynlig at funn i denne masteroppgaven vil være overførbare til andre institusjoner i UH-sektoren i Norge, da institusjonene i Norge er nokså likt rangert.

Til sist kan man si at Norge er en del av verden, og det er mye samarbeid mellom universiteter over hele verden. Kvalitetsreformen var bl.a. en oppfølging av Bolognaerklæringen som la grunnlaget for en samordning av høyere utdanning i Europa. Det er grunn til å tro at det vil være likheter blant UH-institusjoner rundt om i verden, og det gjør at vi kan anta at det vil kunne være noe overførbarhet til UH-institusjoner utenfor Norge.

Det er vesentlig å påpeke at det ikke er foretatt noen grep i denne masteroppgaven for å avklare eventuell overførbarhet, slik at det ikke finnes noen dokumentasjon for de vurderinger jeg har omtalt ovenfor.

4.6 Posisjonering og forskersubjektivitet

Jeg velger å omtale posisjonering og min forskersubjektivitet samlet her, for ikke å måtte omtale dette gjentatte ganger i oppgaven.

Min posisjonering i denne sammenheng er at jeg har jobbet med strategiarbeid på Fakultet for samfunnsvitenskap ved Oslomet i hele den perioden masteroppgaven analyserer. Det betyr at jeg har inngående kjennskap til hvordan universitetet og fakultetet jobber med strategier og i strategiarbeidet.

Denne kunnskapen gir meg på mange måter et godt utgangspunkt for oppgaven, og det er særlig tre momenter jeg vil trekke fram hvor denne kjennskapen gir meg en fordel. For det første har jeg innsikt i begrepsbruken i institusjonen knyttet til strategier og strategiarbeid. Jeg har selv utarbeidet en del av dokumentene. Det gjør at jeg både er avsender og forsker, og jeg har dermed i begge roller samme forståelse av begrepene og språket som blir brukt. Det bidrar til at feiltolkning av begrep og språk er mindre relevant enn om avsender og forsker er forskjellige personer og har forskjellig fagbakgrunn. Dernest vet jeg hvor jeg kan finne empiri til oppgaven. Og ikke minst gir min kjennskap til forskningsfeltet meg mulighet til å vite hvilke spørsmålsstillinger som er relevante.

Men denne inngående kunnskapen kan også være utfordrende for forskerrollen min i form av forskersubjektivitet (Tjora, 2021, s. 288).

For å begrense forskersubjektiviteten knyttet til tolkning og bruk av empirien, må jeg håndtere dokumentene objektivt og analysere dem iht. et konsistent system (se kapittel 4.2.1), uten å henfalle til egne oppfatninger og antakelser om sakskomplekset.

Det er helt naturlig at drøftingen vil bygge både på de funn som framkommer i dokumentanalysen, og de erfaringer jeg besitter. Det er et positivt utgangspunkt. Det er bare viktig at jeg drøfter så objektivt og konsistent som mulig innenfor de rammer som foreligger, uten å henfalle til synsing på grunnlag av egne oppfatninger og «hang ups».

5 Analyse

I dette kapittelet skal jeg presentere funnene i dokumentanalysen, og da strukturerer jeg det ut fra tabell 1. Tabellen viser hvordan jeg har skilt NOS og kollegialitet fra hverandre ut fra gruppene aktører og form, og derunder kjennetegn for hver av disse gruppene. I den grad det er henvist til dokumenter, så er de oppgitt med dokumentnummer iht. tabellene i vedlegg V3 og angitt med årstall.

For koder som står i et motsetningsforhold til hverandre og representerer NOS og kollegialitet hver for seg (eks. fast struktur/NOS og friere struktur/kollegialitet – se tabell 1), så kodet jeg i analysen andelen NOS og kollegialitet i hvert dokument ut fra kodene i tabell 1 og summerte dem for hver strategiperiode og for hver type strategidokument (jf. kap. 4.2.1). Videre regnet jeg ut hvor stor prosentvis andel NOS- og kollegialitetskoder det var både per periode og for hver type strategidokument.

For koder som ikke hadde en kode å ha et motsetningsforhold til, men utelukkende var knyttet til den ene styringslogikken (NOS eller kollegialitet), så kodet jeg i analysen andelen NOS og kollegialitet i hvert dokument ut fra kodene i tabell 1 og summerte dem for hver strategiperiode og for hver type strategidokument (jf. kap. 4.2.1). Men i denne sammenheng var det ikke relevant å beregne noen prosentvis andel da den ville være 100 % for den aktuelle koden.

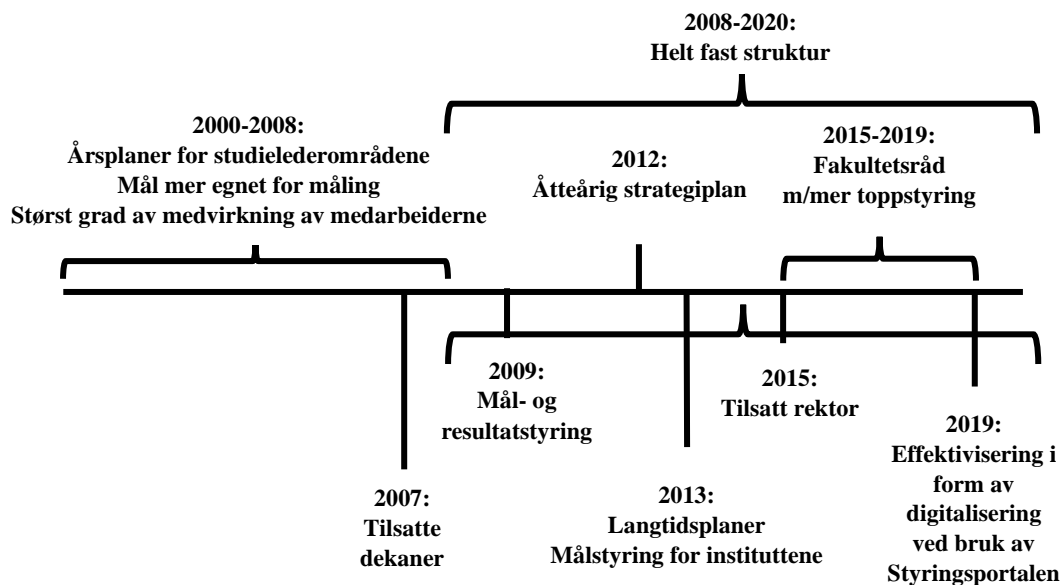
5.1 Hva har endret seg?

Både det som har endret seg og det som framstår stabilt, blir utdypende omtalt i 5.2.1 og 5.2.2. Her er det trukket fram noen utvalgte funn og fakta som er omtalt og presentert i en tidslinje (figur 1). Det er gjerne de funn og fakta som er enkle å knytte til spesifikke tidspunkt eller tidsperioder. I tabell 11 i kap. 5.3. er den en samlet oversikt over alle funn.

I perioden 2000-2008 ble det laget årsplaner for de enkelte studielederområdene. Det er også i denne perioden det framkommer avvik fra de faste malene/strukturene for strategidokumentene, og avvikene framkommer i årsplaner hos to av studielederområdene. Det er også i disse årsplanene hvor de oppsatte mål og strategier er mest målbare. Til sist er det i denne perioden at det blir dokumentert størst grad av medvirkning fra medarbeiderne.

I perioden 2008-2020 følges malene/strukturen i sin helhet uten avvik.

I 2007 går HiO over fra valgte til tilsatte dekaner. I 2009 tar HiO i bruk mål- og resultatstyring, og i 2013 tar OsloMet i bruk treårige langtidsplaner og innfører resultatstyring på instituttnivå. I 2012 vedtar HiOA en åtteårig strategiplan hvor universitetsstatus er et fremtredende mål. I 2015 går HiOA over fra valgt til tilsatt rektor og innfører samtidig fakultetsråd som er en ordning som varer til 2019 før institusjonen går tilbake til fakultetsstyrer. I 2019 tar OsloMet i bruk Styringsportalen som et digitalt verktøy for deler av virksomhetsstyringen, og i det strategiarbeidet.



Figur 1: Tidslinje for noen endringer og noen fakta

5.2 Endringer i hver dimensjon

5.2.1 Aktører

Kjennetegn på aktører for NOS er toppstyring og deltakelse fra ledere på flere nivåer, og for kollegialitet er det medarbeideres deltakelse og om det er initiativer nedenfra i strategiprosessen.

Det som var påfallende i dokumentene, var at det var få dokumenter som omtalte prosess, medvirkning og involvering. Det stod nokså lite om hvem som hadde bidratt inn i arbeidet med strategidokumentene både fra ledelse og medarbeidere, og hvordan prosessen hadde vært.

Men ut fra det som sto i dokumentene, fant jeg at toppledelsens involvering tiltok utover i perioden, samtidig som medarbeidernes medvirkning avtok. Øvrige ledes involvering var stabil.

Toppledelsen (rektorat, høgskoledirektør, dekan) var involvert på flere måter. I perioden 2015-2019 var det fakultetsråd, og da var det dekanen og rektor som hadde myndighet til å fastsette langtidsplan og -budsjett for fakultetet.

Høgskolen fikk sin første tilsatte rektor i 2015, og før den tid var det todelt ledelse på institusjonsnivå, med valgt rektor og tilsatt høgskoledirektør. Arbeidsdelingen mellom dem var at rektor var høgskolestyrets leder, og høgskoledirektør var sekretær for styret og ansvarlig for høgskolen administrasjon og økonomi. I sitatet fra dokument 82 ser vi at selv om det var fakultetsstyre i 2014, så vedtok ikke de langtidsplanen for 2015-2017, men innstilte overfor dekan og høgskoledirektør å fastsette langtidsplanen i tråd med fakultetsstyrets vedtak.

«Fakultetsstyret innstiller på at det framlagte forslaget til langtidsplan og -budsjett for 2015-2017 med endringer og merknader som framkom i møtet, blir vedtatt slik av dekan og høgskoledirektør.» (dokument 82, 2014)

Dokumentene i perioden etter at HiOA ble opprettet, viste at det var varierende beslutningspraksiser fra år til år. For 2013 vedtok fakultetsstyret at de anbefalte at årsplanen ble vedtatt som framlagt. Det sto at høgskoledirektør hadde beslutningsmyndighet, og at dekanen innstilte, mens fakultetsstyret skulle gi sin anbefaling. For 2012 og 2014 stod det at fakultetsstyret vedtok årsplanen – jf. sitat fra dokument 79.

«Fakultetsstyret fastsetter det framlagte forslaget til årsplan for 2012 med de merknader som framkom i møtet.» (dokument 79, 2012)

Et annet funn om involvering var at *ledere på flere nivåer* i organisasjonen jevnt over var involvert i arbeidet med strategidokumenter. Involveringen var størst tidlig i perioden, og avtok utover i perioden. Involveringen i arbeidet med universitetets og fakultetets strategiplan var gjennom ledersamlinger/-møter, mens de hadde selvstendig ansvar for å utarbeide årsplanene for egne lederområder. Dette dokumenteres bl.a. ved dette sitatet:

«Ny strategiplan for HiO er hovedtemaet på HiOs lederkonferanse i midten av november.» (dokument 6, 2003)

Noen funn var det også om *medarbeidernes medvirkning*. Medarbeidernes medvirkning var mest omtalt de siste årene før etableringen av HiOA, og da knyttet til fakultetets strategiplaner. Dette dokumenteres bl.a. ved dette sitatet:

««Avdelingen hadde 5. januar et personalseminar som skulle være grunnlag for strategiplanen. Den har blitt bearbeidet av ledelsen og har nå blitt sendt ut til tilsatte og studentråd for kommentarer.» (dokument 18, 2004)

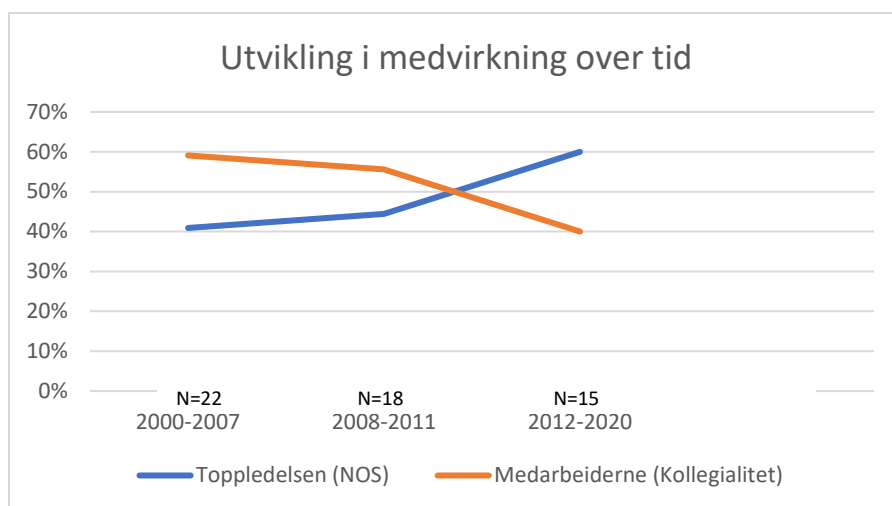
Der var lite omtale om medarbeidernes medvirkning i årsplanene. Det kan være grunn til å tro at det var fordi det var forventet at slik medvirkning var selvfølgelig og dermed innforstått. Det kan vi se av dette sitatet:

«Lederne for de enkelte enhetene har hatt ansvar for å utarbeide årsplaner for 2006 for sine enheter. Dette arbeidet har de utført sammen med sine personalgrupper, (...)» (dokument 58, 2006)

Siste kriterium/kjennetegn for aktører er *initiering nedenfra*; var prosessen initiert fra medarbeiderne. Og funnene sier at det ikke var slik. Dokumentene sier at avdelingens årsplan var en sammenfatning av studielederområdenes årsplaner da det startet opp med årsplaner på avdelingsnivå (jf. sitat fra dokument 70), og at fakultetets måltavle var en aggregering av instituttens måltavler. Det betyr at noe er bygd opp nedenfra, men initiativet kom ikke nedenfra.

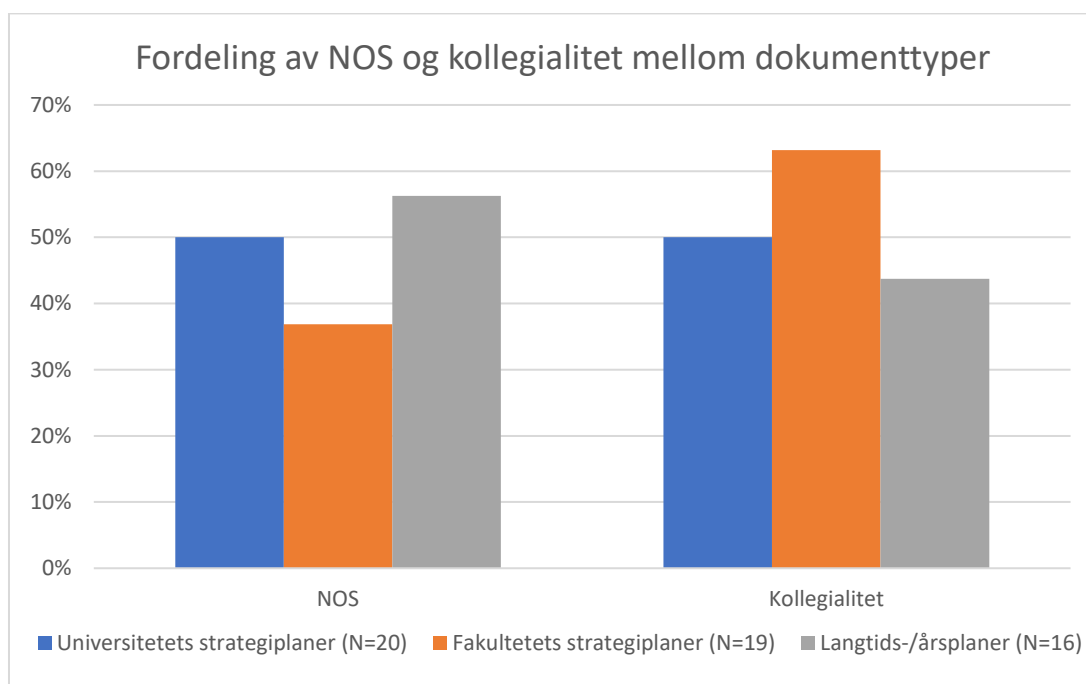
«Årsplanen er i praksis en sammenfatning av planer for den enkelte underenhet.» (dokument 70, 2008)

Figur 2 viser utvikling i medvirkning over tid, og figuren viser at det var mest kollegialitet i perioden fram til Kvalitetsreformen kom, og at den da avtok, mens NOS økte etter kvalitetsreformen kom. Ved etableringen av HiOA i 2012 hadde nedgangen for kollegialitet vært så stor og økningen for NOS så stor at NOS fra da av var større enn kollegialitet. Med andre ord økte toppledelsens involvering i løpet av den analyserte perioden, mens medarbeidernes medvirkning avtok, og fra 2012 var det mer involvering fra toppledelsen enn medvirkning fra medarbeiderne.



Figur 2: utvikling i medvirkning over tid

Figur 3 viser fordelingen av medvirkning mellom NOS og kollegialitet i de forskjellige dokumenttypene. Mest medarbeidermedvirkning/kollegialitet fant vi i fakultetets strategidokumenter, mens lederinvolveringen/NOS var størst i årsplanene/langtidsplanene.



Figur 3: fordeling av NOS og kollegialitet for medvirkning i de forskjellige dokumenttypene

5.2.2 Form

Kjennetegn på form er for NOS mål- og resultatstyring, fast struktur, økonomisk innretning, effektivisering (i form av digitalisering) og stor grad av egnethet for måling, og for kollegialitet er det friere struktur, akademisk innretning, bruk av prosatekst og liten grad av egnethet for måling.

Hovedfunnene er at det var stor andel av akademisk innretning i dokumentenes innhold, at den avtok noe i perioden, og at den var størst nær den vitenskapelige produksjonen. Andre vesentlige funn var at det ble innført mål- og resultatstyring, og at virksomhetsstyringen ble effektivisert i form av digitalisering ved innføring av Styringsportalen.

Når det gjelder *mål- og resultatstyring*, så viser funnene at dette i sin helhet var knyttet til langtidsplanene og årsplanene, og at dette først inntrådte fra 2009. Resultatstyring for instituttene inntrådte i 2013.

Tabell 7 viser hvor i tidslinja omtalene av mål- og resultatstyring var i strategidokumentene, og at dette var fra det tidspunkt mål- og resultatstyring ble innført ved HiO. Tabellen er oppgitt i antall ettersom begge kjennetegnene er for NOS.

Tabell 7

Styringsverktøy	2000-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Målstyring	0	0	49	44
Resultatstyring	0	0	34	60

Tabell 8 viser omfanget omtaler av mål- og resultatstyring i de enkelte typene strategidokumentene, og viser at dette praktisk talt utelukkende var i langtidsplanene/årsplanene. Tabellen er oppgitt i antall ettersom begge kjennetegnene er for NOS.

Tabell 8

Styringsverktøy	Universitetets strategiplaner	Fakultetets strategiplaner	Langtids-/årsplanene
Målstyring	1	0	92
Resultatstyring	0	0	94

I strategiplanene for institusjonen ble ikke målstyringen innarbeidet i dokumentene, men målstrukturen og målene ble sendt ut som vedlegg til høringsbrev om strategiplan for 2008-2011 (dokument 9, 2007). Heller ikke i strategiplanene for fakultetet var målstyring innarbeidet i dokumentene.

I årsplanene var det ikke noe målstyring i perioden det ble laget årsplaner for studielederområdene (2001-2008). Fra 2009 kom mål- og resultatstyring inn i årsplanene.

Resultatstyringen ble de første årene utarbeidet i form av måltavler for fakultetet, og fra 2013

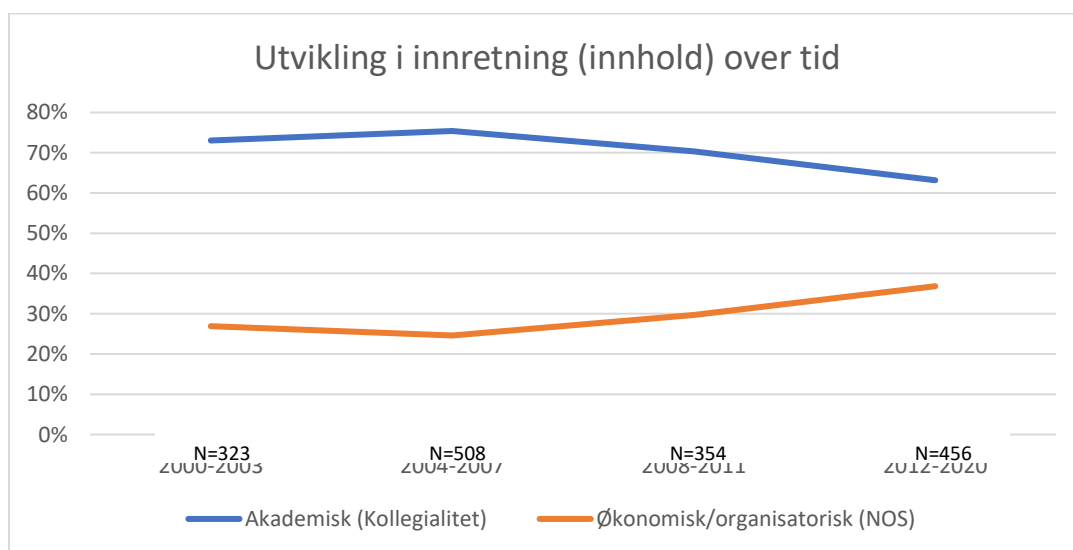
ble de laget gjennom måltavler for instituttene, og så aggregert opp til måltavle for fakultetet.

«Resultatmål på fakultetsnivå er instituttenes aggregerte resultatmål. Det innebærer at instituttene må nå sine mål for at fakultetets samlede målsettinger og strategi kan bli realisert.» (dokument 82, 2014)

Når det gjelder *innretningen (innhold)* i mål og strategier i dokumentene, så viser funnene at det var overvekt av akademisk innretning, og at denne var størst jo nærmere man kom produserende enheter (utdanning og forskning). Funnene viser også at forholdet mellom akademisk og økonomisk innretning var nokså stabilt, men at det var en liten økning i økonomisk innretning mot slutten av perioden, og dertil nedgang i akademisk innretning. Økningen kan ha sammenheng med at institusjonen fra 2012 hadde en strategi om å bli universitet, og at det ikke bare var akademiske forhold som ga grunnlag for å bli universitet. Det var f.eks. avgjørende å ha gode støttefunksjoner for forskningsaktiviteten og doktorgrads-utdanningene. Dette ga en større økonomisk innretning enn tidligere.

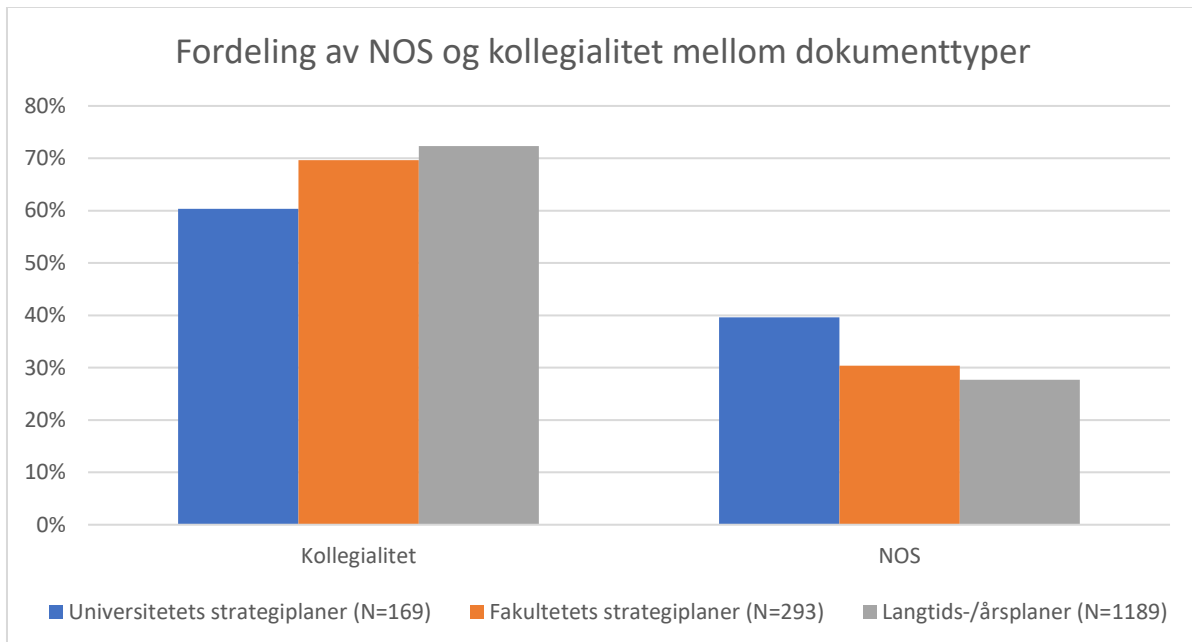
«For å bidra til at fakultetet kan få større forskningsprosjekter, setter fakultetet av midler til FoU-administrasjon og egenfinansiering av FoU. Det er satt av to og en halv stilling i administrasjonen til FoU-administrasjon, og til egenfinansiering av eksterntfinansierte prosjekter er det satt av en 20 % stilling i velferdsforskning.» (dokument 79, 2012)

Figur 4 viser utvikling i innretning over tid, og vi ser at kollegialitet var rådende innretning i hele perioden, selv om den avtok noe etter hvert og at økonomisk innretning økte tilsvarende.



Figur 4: utvikling i innretning over tid

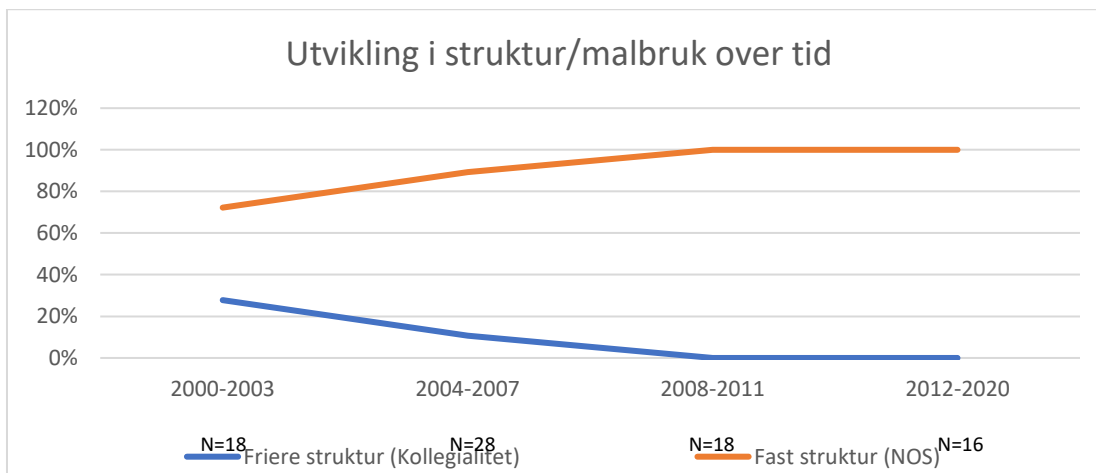
Figur 5 viser fordelingen av innretning mellom NOS og kollegialitet i de forskjellige dokumenttypene, og vi ser at det var mest kollegialitet jo nærmere vi kom de produserende enhetene i form av langtids-/årsplaner.



Figur 5: fordeling av NOS og kollegialitet for innretning i de forskjellige dokumenttypene

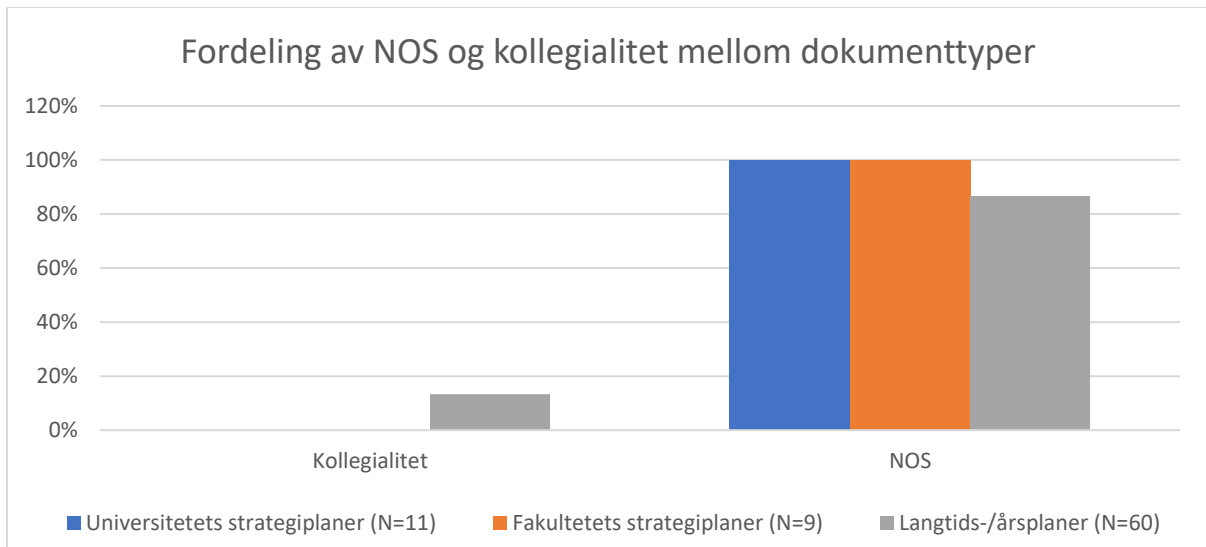
Når det gjelder dokumentenes *struktur/bruk av maler*, så viser funnene at det gjennomgående var fast struktur som lå til grunn for de fleste strategidokumentene. Den friere strukturen var knyttet til årsplaner for studielederområder tidlig i den analyserte perioden.

Figur 6 viser utvikling i struktur/malbruk over tid, og den viser at den faste strukturen var rådende hele perioden, og at det fra 2008 ikke var noe innslag av friere struktur.



Figur 6: utvikling i struktur over tid

Figur 7 viser fordelingen av struktur/malbruk mellom NOS og kollegialitet i de forskjellige dokumenttypene, og den viser at det utelukkende var fast struktur for strategiplanene både på institusjons- og fakultetsnivå, og nesten også i sin helhet for langtids-/årsplaner.



Figur 7: fordeling av NOS og kollegialitet for struktur/bruk av maler i de forskjellige dokumenttypene

Når det gjelder hvorvidt den faste strukturen ble fulgt opp og malene ble brukt slik det var tenkt, så viser funnene at det var noen avvik fra den faste strukturen, og at disse for det meste inntraff tidlig i perioden. Det var gjengangere blant de som avvek fra malene i den faste strukturen, og de var Hovedfag i sosialt arbeid (to ganger) og Sosialforsk (fire ganger), samt at dette ble omtalt i saknotater to ganger. I flere av dokumentene var det omtalt at styringsorganet hadde bedt om at det skulle være en fast mal som skulle følges, og det ble påpekt at så ikke var blitt gjort.

«Ett-par av enhetene har heller ikke denne gang forholdt seg til den felles malen om er satt opp, selv om avdelingsstyret har påpekt dette ved tidligere års behandling av årsplanene.» (dokument 42, 2003)

Når det gjelder dokumentenes bruk av *prosatekst*, så viser funnene at det var en klar overvekt av dette i langtidsplanene/årsplanene. Funnene viser også at det ikke var noen konsistent tidsmessig utvikling i dette. Her er et eksempel som viser mål i prosatekst:

«Tiltak: Prioritere midler til sabbatsordning/ forskningssemester

Fakultetet skal utrede muligheten for sabbatsordning/forskningssemester innenfor de økonomiske rammer fakultetet/instituttene har, og vurdere hvilke forutsetninger/

kriterier som skal gjelde for slik sabbatsordning/ forskningssemester.» (dokument 87, 2020)

Tabell 9 viser hvor i tidslinja det er kodet bruk av prosatekst, og viser at det varierte fra periode til periode. Tabellen er oppgitt i antall ettersom kjennetegnet er for kollegialitet.

Tabell 9

Prosatekst	2000-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Antall	31	68	28	88

Tabell 10 viser i hvilke dokumenttyper det er kodet bruk av prosatekst i dokumentanalysen, og viser at aller mest bruk av prosatekst fant vi i langtids-/årsplanene. Tabellen er oppgitt i antall ettersom kjennetegnet er for kollegialitet.

Tabell 10

Prosatekst	Universitetets strategiplaner	Fakultetets strategiplaner	Langtids-/årsplanene
Antall	15	4	196

Når det gjelder *effektivisering i form av digitalisering* viser funnene at dette ble innført i 2019 ved at institusjonen innførte bruk av Styringsportalen. Digitaliseringen er et prioritert område for sektoren, og hensikten er bl.a. informasjonssikkerhet, kvalitetssikring, effektivisering og standardisering. Dette er det økonomiske målet med digitalisering, og det er et omfattende samarbeid om dette i UH-sektoren. Mye av samarbeidet blir utført gjennom Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ), IT-avdelinga på UiO (USIT) og BOTT-samarbeidet (www.bott-samarbeidet.no). Styringsportalen er utenfor disse samarbeidsløsningene, og er et dataverktøy som OsloMet kjøper direkte fra leverandøren. I Norden er det tjue universiteter og høyskoler som bruker Styringsportalen.

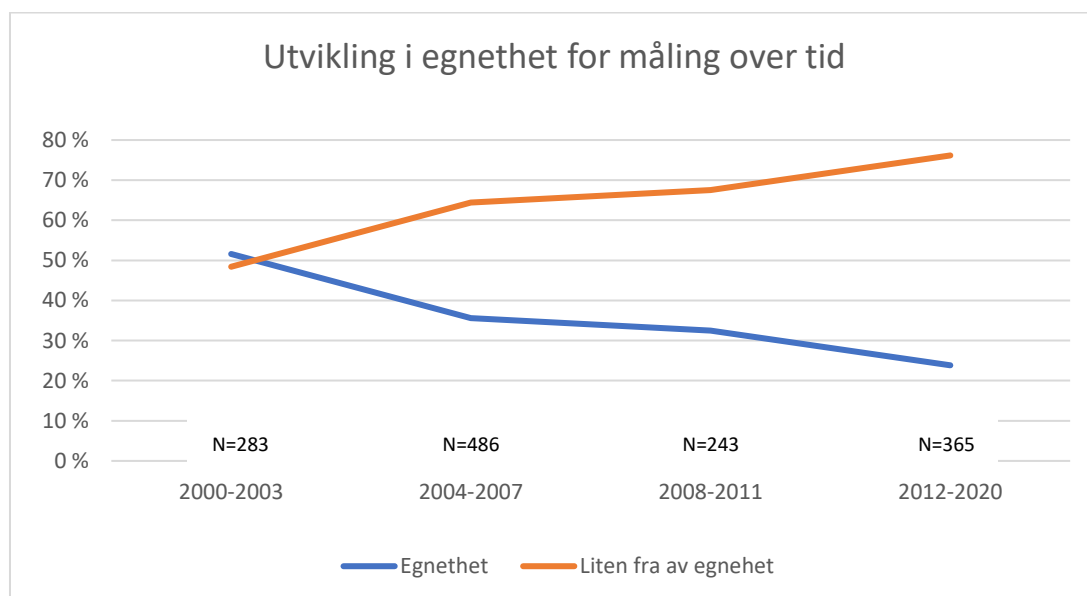
Å ta i bruk Styringsportalen var et valg institusjonen selv tok, og ikke ble pålagt av overordnet myndighet. Styringsportalen ble bl.a. brukt til å saksbehandle og dokumentere strategiarbeidet, så fra 2019 kom både langtidsplan, måltavle og risikostyring inn i Styringsportalen sammen med andre styringsverktøy for virksomhetsstyring som årshjul, budsjett, rapporteringer og regnskap.

Langtidsplanene for 2019-2021 og 2020-2022 ble bygd opp etter strukturen i Styringsportalen. I disse langtidsplanene var det en struktur hvor man knyttet delmål til hovedmålene satt av KD (kap. 2.1.) (Kunnskapsdepartementet, 2006a). Delmålene var satt både av institusjonsnivået og av fakultetet selv. Delmålene hadde under seg det som kalles tiltaksområder, og under her igjen var det satt mål. Til sist var det utarbeidet tiltak under målene som hadde til hensikt gjøre at målene ble nådd om tiltakene ble gjennomført etter intensjonen med dem.

Det jeg ser, er at formen for langtidsplanen/målstyringen ble strammere og mer stringent ved bruk av Styringsportalen. Men når jeg bryter ned tallene for akademisk og økonomisk innretning til de to periodene 2009-2018 og 2019-2020 (før og etter digitaliseringen), så medførte ikke digitaliseringen betydelig endring. Gjennomsnittet i 2009-2018 var 50 % for akademisk innretning, og i 2019-2020 var den 55 % for akademisk innretning.

Resultatmåling/egnethet for måling er i denne sammenheng å forstå hvordan mål og strategier er formulert for å kunne foreta måling av måloppnåelse; liten eller stor grad av egnethet for måling av måloppnåelse. Og når det gjelder resultatmåling/egnethet for måling, så viser funnene at egnethet for måling ble lavere jo lenger utover i perioden vi kom. Minst egnethet for måling fant jeg i dokumenter som gjaldt universitetets strategiplaner, mens det var nokså lik egnethet for måling i strategidokumenter som gjaldt fakultets- og instituttnivået.

Figur 8 viser utvikling i egnethet for måling over tid, og viser at det var liten grad av egnethet for måling, og at den også økte i perioden.



Figur 8: utvikling egnethet for måling over tid

Noe annet som er interessant, er at det ikke er noe i funnene som tilsier at mål som var akademisk rettet var mindre målbare enn mål som var økonomisk rettet.

Jeg fant bl.a. disse to akademisk innrettede målene som er hhv. godt og lite målbare:

«Masterprogram i økonomi og administrasjon er godkjent av NOKUT, og studiet starter opp høsten 2012.» (dokument 79, 2012)

«Særlig instituttene som kommer fra Avdeling for journalistikk, bibliotek- og informasjonsfag har god tradisjon på formidling. Fakultetet har et mål om at denne tradisjonen skal gi ringvirkninger for hele fakultetet.» (dokument 79, 2012)

Og tilsvarende fant jeg bl.a. disse to økonomisk innrettede målene som er hhv. godt og lite målbare:

«Utvikle rekrutteringsplan og rekruttere med vekt på førstestillingsnivå.» (dokument 80, 2013)

«Økte ambisjoner og store omstillinger internt og i våre omgivelser stiller store krav til ledelse av utdanningene. Fakultetet vil i planperioden satse på å bygge kompetanse innenfor undervisningsledelse og på ulike måter understøtte medarbeidere som tar på seg lederoppgaver.» (dokument 84, 2016)

I operasjonaliseringen av logikkene og dimensjonene, valgte jeg egnethet for måling som en kode/kjennetegn, og arbeidet ut fra at liten grad av egnethet for måling av mål og strategier var knyttet til kollegialitet, og at stor grad av egnethet var knyttet til NOS. Men i arbeidet med analysen har jeg kommet fram til at jeg ikke har teoretisk grunnlag for å foreta denne delingen. Det kan like gjerne være at NOS som bl.a. har med seg autonomi, delegasjon og lederstyring, kan gi strategidokumenter som er lite målbare. Og kollegialitet med sin medarbeider-medvirkning kan gi strategidokumenter med mål og strategier som absolutt er målbare fordi medarbeiderne er mer knyttet til den daglige virksomheten og dermed vil kunne velge å operasjonalisere mer enn ledernivået. Derfor har jeg etter å ha gjennomført analysen, valgt å ikke knytte egnethet for måling til noen av logikkene. I stedet vil det i diskusjonen bli vurdert hvordan endring eller stabilitet for dette kjennetegnet eventuelt lar seg forklare teoretisk med nyinstitusjonalisme eller historisk institusjonalisme.

Et annet funn som ikke er knyttet til de to valgte logikkene eller til kjennetegnene, er at det ble benyttet forskjellige vedtaksformuleringer i en periode på tre-fire år når det gjelder årsplaner/langtidsplaner. Dette er i perioden etter at HiOA ble etablert i 2012 og fram til HiOA fikk sin

første tilsatte rektor og gikk over til fakultetsråd i 2015. Årsplanen for 2012 og langtidsplanen for 2014-2016 ble begge *vedtatt av fakultetsstyret*. Langtidsplanen for 2013-2015 *ble anbefalt av fakultetsstyret, innstilt av dekanen og vedtatt av høyskoleledelse*. Langtidsplanen for 2015-2017 ble behandlet i 2014 mens det ennå var fakultetsstyre, og *fakultetsstyret innstilte overfor dekan og høyskoleledelse å fastsette langtidsplanen* i tråd med fakultetsstyrets vedtak. Hva som er årsaken til denne varierende praksisen i fullmaktstruktur, framkom ikke.

5.3 Oppsummering av funnene

Hovedfunnene for endringene var at toppledelsens involvering tiltok utover i perioden samtidig som medarbeidernes medvirkning avtok, at det ble innført mål- og resultatstyring og at det ble foretatt effektivisering i form av digitalisering ved å ta i bruk Styringsportalen. Andre funn for endring var at målenes og strategienes egnethet for måling ble mindre lenger ut i perioden man kom, at resultatstyring etter hvert ble innført på instituttnivå og at instituttene måltavler ble aggregert til å bli fakultetets måltavle, at det ble åtteårige strategiplaner i 2012 for å bli universitet, at årsplaner ble erstattet av treårige langtidsplaner, og at fakultetet gikk over til å lage årsplaner/langtidsplaner for hele fakultetet i stedet for studielederområdene.

Hovedfunnene for stabilitet var at det var stor andel av akademisk innretning i strategidokumentene, og at andelen av akademisk innretning var størst nær den vitenskapelige produksjonen. Andre funn for stabilitet var at det var generelt liten grad av egnethet for måling av mål og strategier, at egnetheten for måling var størst nær den vitenskapelige produksjonen, at det gjennomgående var fast struktur/mal i strategidokumentene, og at lederinvolveringen av øvrige ledere enn toppledelsen var stabil i perioden.

Tabell 11 viser en oppsummering av funnene.

Tabell 11

Gruppe	Kriterium/kjennetegn	Endring	Stabilitet
Aktører	<i>Toppledelsens involvering</i>	Tiltar etter hvert	
	<i>Involvering av ledere på flere nivå</i>		Stabilt, men ikke dokumentasjon for årsplaner på instituttnivå etter 2008
	<i>Medarbeideres medvirkning</i>	Avtagende etter hvert	
Form	<i>Målstyring</i>	Innført 2009	
	<i>Resultatstyring</i>	Innført 2009, 2013 for instituttene	
	<i>Akademisk innretning</i>		Stor andel det meste av perioden. Størst andel nær produksjonen.
	<i>Økonomisk innretning</i>	Litt økning mot slutten av perioden	
	<i>Struktur</i>		Gjennomgående fast struktur/mal i alle strategidokumenter.
	<i>Prosatekst</i>		Gjennomsnittlig lik mengde prosatekst i alle dokumentene.
	<i>Effektivisering i form av digitalisering</i>	Styringsportalen blir tatt i bruk i 2019.	
	<i>Egnethet for måling</i>		Mindre grad av egnethet for måling jo lenger ut i perioden man kommer.
			Mål og strategier har generelt liten grad av egnethet for måling.
			Størst grad av egnethet for måling finner man på fakultet- og instituttnivå.

5.3.1 Funnene og mine antagelser

I kapittel 3.4 har jeg beskrevet mine antagelser for hvilke funn studien ville frembringe.

To av mine antagelser stemmer med de funn jeg har i analysen. Det er antagelsen om at medarbeidermedvirkningen ville avta utover i perioden, og antagelsen om at mål og strategier var mer målbare (operasjonaliserte) jo nærmere man kom den produktive aktiviteten.

Mine siste to antagelser stemmer ikke med de funn jeg har i analysen. Det er antagelsene om at det vil være en stor andel av økonomisk-organisatorisk innretning i strategiene, og at den økonomiske innretningen ville øke utover i perioden (økningen er liten, og mindre enn det jeg hadde antatt).

Jeg anser det som positivt at jeg til en viss grad kunne forutsi noen av funnene i og med at dette er mitt arbeidsfelt. Samtidig er det også positivt at ikke alle mine antagelser ble bekreftet ut fra tanken om at analysen da har vært gjennomført slik den skal etter metodekapittelet, og ikke har blitt manipulert fra min side for å få de svar som jeg forventet.

6 Diskusjon

Denne masteroppgaven har to forskningsspørsmål som lyder slik:

- Hvordan har strategiarbeidet i universitets- og høyskolesektoren endret seg i perioden 2000-2020?
- Hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet i lys av generelle endringer i offentlig sektor, og mer spesifikt universitets- og høyskolesektoren, i denne perioden?

Jeg diskuterer først gruppen for aktører (kap. 6.1), og så gruppen for form (kap. 6.2).

6.1 Aktører

I analysen kodet jeg hvilke aktører som deltok etter de to styringslogikkene. For aktørene innen NOS-logikken er kjennetegnene toppstyring og deltakelse fra ledere på flere nivåer, mens for kollegialitet-logikken var det medarbeideres deltakelse og initiativer nedenfra som sto sentralt.

I analysen av hvilke aktører som deltok i strategiarbeidet, var hovedfunnet at involveringen fra toppledelsen økte jo lenger ut i perioden vi kom, mens medarbeidermedvirkningen avtok utover i perioden. Deltakelse fra øvrige ledere hadde noenlunde uendret involvering i hele perioden.

Funnene viste også at involvering fra toppledelsen var nokså likt fordelt mellom dokumenttypene universitetets strategiplaner, fakultetets strategiplaner og års-/ langtidspanene.

Når det gjelder toppledelsens involvering, så er min vurdering at hovedårsaken til økningen i perioden var at det var fakultetsråd i perioden 2015-2019, og da var det dekanen og rektor som hadde myndighet til å fastsette langtidspan og -budsjett for fakultetet. Høyskolens valg av å bruke fakultetsråd fra 2015 sammenfalt med at høyskolen fikk sin første tilsatte rektor.

I perioden før HiOA fikk sin første tilsatte rektor, ser vi en inkonsistens i beslutningsvedtakene i sakspapirene til fakultetsstyret for saker som gjaldt årsplaner/langtidspaner. I denne perioden, altså før HiOA fikk sin første tilsatte rektor, var det todelt ledelse på institusjonsnivå, med valgt rektor og tilsatt høgskoledirektør. Dokumentene i perioden etter at HiOA ble etablert, viser at det i en tre-fire årsperiode var varierende praksis i bruk av fullmaktstrukturen fra år til år i vedtaksformuleringene i sakspapirene til fakultetsstyret som gjaldt årsplaner/langtidspaner. Hva som er årsaken til denne varierende praksisen, framkommer ikke. Det er ikke sannsynlig at HiOA endret fullmaktstrukturen hvert år. Det som kan ha skjedd, var en endring i fullmakt-

strukturen ved etableringen av HiOA, hvor høgskoledirektøren fikk myndighet til å fastsette årsplaner og budsjett for fakultetene. Dette kan komme av at det var forskjellige beslutnings-systemer ved de to tidligere høyskolene HiO og HiAK. HiO hadde avdelingsstyrer med beslutningsmyndighet, og HiAk hadde avdelingsstyrer uten beslutningsmyndighet. HiAk hadde vært uten avdelingsstyrer en periode, men de kom tilbake etter store protester fra medarbeiderne (HiO/HiAk, 2010, s. 11-13).

Noe annet man kan se for seg som årsak til variasjonen i dokumentene, er at det var forskjellige saksbehandlere fra år til år, og dermed varierende kompetanse mellom de som utarbeidet dokumentene. Men det viser seg at det var de samme saksbehandlerne fra år til år.

Det synes derfor å kunne være udokumentert eller tilfeldig at det ble skrevet forskjellige vedtaksvarianter fra år til år, og at de ikke var i tråd med fullmaktstrukturen hvert år.

Det som er sikkert, er at med tilsatt rektor fra 2015, så var det ikke lenger en høgskoledirektør, og rektor hadde overtatt høgskoledirektørens fullmakter. Og denne endringen var knyttet til at HiOA tok i bruk fakultetsråd, og sammen var disse årsakene til økningen i toppledelsens involvering i perioden.

Toppledelsens økte involvering i perioden kan forklares både ut fra imiterende ensretting (DiMaggio & Powell, 1983) da tilsetting av rektor kan anses som en trend i sektoren, og ut fra NOS som følge av økt grad av profesjonalisering av ledelse.

Et annet funn om involvering var at ledere på flere nivåer i organisasjonen jevnt over var involvert i arbeidet med strategidokumenter. Involveringen var størst tidlig i perioden, og avtok utover i perioden. Involveringen i arbeidet med universitetets og fakultetets strategiplan var gjennom ledersamlinger/-møter, mens de hadde selvstendig ansvar for å utarbeide årsplanene for egne lederområder.

Lederinvolveringen må sies å være god både gjennom lederkonferanser, ledermøter og egen saksbehandling som leder. Lederne på nivået under dekan hadde en ledende rolle i arbeidet med årsplanene for sine enheter.

Denne stabiliteten i mellomleders deltakelse i strategiarbeidet kan forklares ut fra stiavhengighet (Pierson, 2004) med det utgangspunkt at dette følger den praksis institusjonen har hatt fra tidligere. Ledere i universitets-Norge og andre organisasjoner har alltid vært involvert i strategiarbeid. At ledelsen i dag er involvert i universitetenes strategiarbeid er ikke noe nytt f.eks. ifm. NOS, men heller en forlengelse av allerede eksisterende praksis.

Noen funn var det også om medarbeidernes medvirkning. Medarbeidernes medvirkning var mest omtalt i årene før etableringen av HiOA, og da mest i dokumenter knyttet til institusjonens og fakultetets strategiplaner. Det er grunn til å tro at årsaken til at omtalen av medarbeidermedvirkning var størst i strategiplanene, var at dette var prosesser knyttet til nivåer over der medarbeiderne hadde sitt daglige virke (studielederområdene), og da var det viktig for fakultetsledelsen å sikre at det var medarbeidermedvirkning i prosessene med disse strategiplanene. I arbeidet med årsplanene lå det nok en forventning om at medarbeidermedvirkningen ble ivaretatt i og med at disse gjaldt for enhetene de var tilknyttet med sin undervisning og forskning. At funnene i stor grad gjaldt perioden fram til etableringen av HiOA, finner jeg naturlig ettersom det var flere strategiperioder (flere dokumenter) i den perioden enn etter at HiOA ble etablert.

Siste kriterium/kjennetegn for aktører er initiering nedenfra; er prosessen initiert fra medarbeiderne. Og funnene viste at det ikke var slik. Dokumentene sier at avdelingens årsplan var en sammenfatning av studielederområdenes årsplaner da det startet opp med årsplaner på avdelingsnivå, og at fakultetets måltavle var en aggregering av instituttens måltavler. Det betyr at noe er bygd opp nedenfra, men initiativet kom ikke nedenfra.

Funnene har vist oss at toppledelsens involvering tiltok, og medarbeidernes medvirkning avtok i perioden, og dette er i tråd med at universitetene adopterte mer NOS-logikk enn tidligere. Det er mulig å argumentere for at det ikke må ha vært en sammenheng mellom at toppledelsens involvering økte, og at medarbeidernes involvering avtok, men det kan også ha vært bevisste valg. Det som gjør det vanskelig å fastslå dette, er at det hovedsakelig var mest omtale av medarbeidermedvirkning knyttet til strategiplanene, og disse var det klart flest av i den første delen av perioden. Dermed var det færre dokumenter i den siste delen av perioden som kunne omtale medarbeidermedvirkning, og dermed var det dokumentert større medarbeidermedvirkning tidlig i perioden enn senere i perioden.

Midtveisevalueringen av Strategi 2024 konkluderte med at medarbeidernes medvirkning i strategiarbeidet ikke var god nok (dok. 15). Mine funn var at medarbeidernes medvirkning avtok utover perioden, og midtveiseanalysen gjaldt strategien utviklet i siste del av perioden. Det kan dermed være grunnlag for å si at midtveisevalueringen bekrefter mitt funn.

Om vi ser for oss at dette var en villet/bevisst endring, så kan vi tolke dette som en endring som følge av NOS. NOS har med seg større profesjonalisering av ledelse og effektivisering av organisasjonene. HiOA valgte å tilsette rektor fra 2015, og endringen kan også settes i

sammenheng med dette. Kvalitetsreformen kom lenge før dette og åpnet for at institusjonene kunne tilsette rektor, men dette var lenge før HiOA foretok endringen og det var heller ikke et krav om å gå over til tilsatt rektor, så endringen var ikke en konsekvens av krav påført utenfra. Derimot var det åpnet for at man kunne tilsette sine ledere, og flere universiteter og høyskoler valgte det, mens andre fortsatte med valgte ledere. Det er mulig å si at det var en tiltagende trend for å tilsette rektorene, og at vi kan knytte dette til imiterende ensretting. Med tilsatte rektorer og dekaner, og en større profesjonalisering av ledelse er det mulig at vi fikk en mer toppstyrt organisasjon.

Noe annet som funnene viste var at det er lite omtale om prosess, medvirkning og involvering i saknotatene til fakultetsstyret. Saknotatene var dokumentene som omtalte bl.a. hensikten med strategidokumentene og forslag til beslutning. Man skulle tro at saknotatene om strategiarbeidet ved høyskolen skulle ha noe av omtale av prosess og medvirkning. Det kan være uheldig at informasjon om prosess, medvirkning og involvering blir utelatt, da det både er nyttig informasjon for ettertiden og i beslutningsprosessen. Dette var dokumenter som enten var beslutningsdokumenter til et fakultetsstyre eller i en høringsprosess, og da burde de som skulle fatte beslutninger, ha informasjon om prosess, medvirkning og involvering i arbeidet. I Hovedavtalen i staten blir det stilt krav om medarbeidermedvirkning i strategiarbeidet (Hovedavtalen i staten, 2023-2025, § 17.4b og § 18d). Ved å beskrive hvordan prosess, medvirkning og involvering har vært, kan man unngå spekulasjoner om hvem som har fått og ikke fått bidra, eller spørsmål om det så sent i prosessen at det blir problematisk i eller for beslutningsprosessen. Et eksempel på dette siste er fra universitetsstyremøtet ved OsloMet 9. februar 2023 hvor forslag til ny forskrift om studier og eksamen ved OsloMet skulle fastsettes. I møtet ble det hevdet at studentene ikke hadde fått bidratt på tilfredsstillende måte i prosessen, og på grunn av manglende dokumentasjon om prosessen, så kunne det ikke påvises at studentene var invitert med i prosessen som alle andre. Dermed vedtok universitetsstyret at saken skulle utsettes til deres møte i juni 2023, og det blir gjennomført full ny høringsprosess på denne saken i institusjonen.

6.2 Form

Mål- og resultatstyring

Målstyring er ikke noe nytt for offentlig sektor, men det er en del av NOS og omtales ofte i tospann med resultatstyring (Christensen & Læg Reid, 2011; Hood, 1991, 1995; Johnsen, 2013).

Og med Kvalitetsreformen ble dette innført i UH-sektoren i 2006 sammen med resultatstyring (Kunnskapsdepartementet, 2006a).

Mål- og resultatstyring er en måte å operasjonalisere strategiene på, så derfor fant jeg disse i års- og langtidsplanene og ikke i strategiplanene. Men jeg fant mål- og resultatstyring først fra 2009, selv om det formelt sett ble innført for sektoren i 2006.

Hvorfor det tok høyskolen tre år å innføre dette, framgår ikke, men det kan komme av at dette var nytt og høyskolen trengte tid til å finne ut hvordan dette skulle bli implementert i organisasjonen. Institusjonene skulle selv lage styringsparametere til måltavlen for resultatstyringen ved å operasjonalisere hoved- og delmål (Kunnskapsdepartementet, 2006b). Fra 2007 begynte departementet å fastsette resultatmål for institusjonene (Kunnskapsdepartementet, 2006a).

I henhold til DiMaggio og Powells (1983) teori om ensretting av organisasjoner (isomorfisme), så er innføringen av mål- og resultatstyring å betrakte som tvangsensretting (DiMaggio & Powell, 1983). Departementet påla institusjonene i UH-sektoren å innføre disse styringsverktøyene. Mål- og resultatstyring var ikke en enkelthendelse, men var del av en større pakke av tiltak som gradvis endret offentlig sektor, inkludert UH-sektoren, som følge av NOS. Det startet allerede på 1980-tallet, men UH-sektoren ble pålagt av KD å innføre mål- og resultatstyring. Så min tolkning er her at dette er en endring i form av tvangsensretting som følge av NOS og Kvalitetsreformen.

Innholdets innretning

Analysen av innretningen på dokumentenes innhold (tabell 27 i vedlegg V5) viste at det samlet sett i dokumentene var kodet en frekvens på 71 % med akademisk innretning og 29 % med økonomisk innretning, og tabellen bekrefter også at den akademiske innretningen var størst jo nærmere man kom den produserende aktiviteten operasjonalisert gjennom års- og langtidsplanene. Videre viste analysen (tabell 26 i vedlegg V5) at andel økonomisk innretning økte noe jo lenger ut i perioden vi kommer.

Økningen i den økonomiske innretningen sammenfalt med innføringen av mål- og resultatstyring. Det gir oss en mulig tolkning i tvangsisomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) slik det også er tolket i sammenheng med innføringen av mål- og resultatstyring. Den største endringen i dette ser jeg i års- og langtidsplanene, hvor endringen i akademisk innretning falt fra 80 % i gjennomsnitt til 59 % i gjennomsnitt i årene før og etter innføring av mål- og resultatstyring.

Samtidig er det også mulig å knytte dette til at institusjonen fra 2012 hadde en strategi om å bli universitet, og at det ikke bare var akademiske forhold som ga grunnlag for å bli universitet. For å bli universitet var det også avgjørende å ha blant annet gode støttefunksjoner for f.eks. forskningsaktiviteten og doktorgradsutdanningene. Legger vi dette til grunn for endringen, så kan vi si at det er en imiterende ensretting (DiMaggio & Powell, 1983) i og med at OsloMet da har kopiert organisasjonslandskapet som var i en trend hvor flere høyskoler var i prosess hvor de jobbet for å endre institusjonsstatus fra høyskoler til universiteter.

Selv om det er omtalt noen endringer i innretningen i teksten over, så er det ikke veldig store endringer i dette, og det henger sammen med at organisasjoner normalt har endringer som går sakte slik det forklares i teorien om stivhengighet (Streeck & Thelen, 2005). Dette er en akademisk institusjon, og selv om sektoren fikk endringer ved Kvalitetsreformen, så fikk det relativt liten innvirkning på institusjonens akademiske fokus. Universitetet fortsatte i stedet å følge store deler av sin etablerte praksis, sine tidligere beslutninger (Hall & Taylor, 1996). Det er også viktig for universitetet er være en stabil institusjon, å være gjenkjennelig og være en trygg aktør, og da ville omfattende endringer skape en ustabilitet i dette (Pierson, 2004).

Så selv om det er mulig å finne flere teoretiske forklaringer til dette punktet, så er min konklusjon at det er stivhengighet (Streeck & Thelen, 2005) som forklarer hovedtrenden med at det er relativt små endringer på dette området.

Effektivisering i form av digitalisering

I analysen er effektivisering i form av digitalisering vurdert ut fra om det kan framgå av dokumentene at dette har funnet sted eller ikke.

I analysen viser funnene at digitaliseringen av strategiarbeidet startet i 2019 ved at Styringsportalen blir tatt i bruk. For strategiarbeidet medførte det at både måltavle (resultatstyring), langtidsplan (målstyringen) og risikostyring ble saksbehandlet i dette dataverktøyet.

I analysen framgår det at formen på langtidsplanen/målstyringen ble strammere og mer stringent ved bruk av Styringsportalen, men at digitaliseringen ikke medførte noen betydelig endring i fordelingen mellom akademisk og økonomisk innretning på mål og strategier.

Effektivisering av offentlig sektor, og da også UH-sektoren, var mye av hensikten med NOS. Med det som bakteppe, kan vi legge til grunn at digitalisering av mye av aktiviteten i universitetene, hadde sitt utspring i NOS. Og videre at de endringer som skjedde, var

sammenfallende for mange institusjoner i sektoren. Slik sett må vi kunne anse imiterende ensretting (DiMaggio & Powell, 1983) som en relevant forklaringsteori på denne utviklingen.

Samtidig kan vi finne andre supplerende årsaksforklaringer. Det er en del utskiftning av medarbeidere i administrative stillinger i UH-sektoren. UH-sektoren får tilført ny kompetanse i form av nye medarbeidere. Disse kan ta med seg erfaringer fra tidligere tilsettingsforhold som bidrar til utvikling og endring i bl.a. prosesser og systemer i deres nye tilsettingsforhold. Og med det kan organisasjoner i UH-sektoren utvikles med økt digitalisering av prosesser og rutiner. Dette vil vi da kunne forklare med normativ ensretting (DiMaggio & Powell, 1983).

Man kan også tolke myndighetenes forventninger til økt effektivisering og økt digitalisering som et pålegg som institusjonene må følge opp (Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025; St.meld. 27 (2015-2016), s. 29), og dermed også få en form for tvangsensretting (DiMaggio & Powell, 1983).

En alternativ forklaring er at dette var ny teknologi som ikke fantes før og som nå ble tatt i bruk. Digitale verktøy som Styringsportalen implementeres for å effektivisere virksomheten, helt uavhengig av paradigmeskifter i styringsideologier i offentlig sektor. Selv om dette kun var ny teknologi som ble tatt i bruk, ser vi likevel hvordan ny teknologi og digitale verktøy kan spille sammen med allerede eksisterende endringer og trender i en organisasjon, slik Styringsportalen her har bidratt til å styrke NOS-logikken i strategiutformingen til OsloMet.

Struktur og tekstform

Struktur og tekstform sees her sammen fordi det kan være grunn til å tro at strukturen kan legge noen rammer for hvordan man kan lage teksten i dokumentene.

I analysen var struktur vurdert ut fra om det var en fast struktur/mal som de skulle følge i strategidokumentene, eller ikke, og i tillegg om en eventuell fast struktur/mal hadde blitt fulgt eller ikke.

Og funnene i analysen viste at det gjennomgående var fast struktur som lå til grunn for de fleste strategidokumentene. Funnene viste også at størst avvik fra de faste strukturene inntraff tidlig i perioden. Avvikene var knyttet til årsplaner på to av studielederområdene, og det var studielederområdene som hadde minst styring gjennom rammeplaner⁶ eller andre reguleringer.

⁶ Rammeplaner er en overordnet plan for studieprogram. Disse er normalt fastsatt av myndighetene og gir føringer for hvordan studier skal være når det bl.a. gjelder faglig innhold og praksisstudier.

I analysen var tekstform vurdert ut fra om det var prosatekst eller ikke. Funnene her tilsa at det var en klar overvekt av prosatekst i langtidsplanene/årsplanene, men det ble ikke funnet noen konsistent tidsmessig utvikling i dette. Det betyr videre at det ikke synes å være noen sammenheng mellom avvik fra den faste strukturen og mer eller mindre bruk av prosatekst.

I metodekapittelet har jeg lagt til grunn at tekstformen har betydning for hvilken teoretisk innretning strategidokumentene har (tabellene 1) i form av at prosatekst ikke vil ha betydelige innslag i strategidokumenter påvirket av NOS. Analysen viste at det ikke var grunnlag for denne antagelsen. Prosatekst (lengre tekst-stykker) var brukt i noenlunde likt omfang både i de tidlige dokumentene, og i de siste dokumentene. Og de første dokumentene var fra tiden før Kvalitetsreformen og NOS ble innført i UH-sektoren.

Jeg finner med andre ord stor stabilitet i bruk av fast struktur/mal og prosatekst i dokumentene. Dette kan forklares i at organisasjonene endrer seg sakte, og følger tidligere praksis, og teoretisk underbygges dette av stivhengighet (historisk institusjonalisme) (Hall & Taylor, 1996; Streeck & Thelen, 2005).

Resultatmåling/egnethet for måling

Som omtalt i kapittel 3.5 blir det ikke diskutert om egnethet for måling av mål og strategier er knyttet til kollegialitet eller NOS.

Analysen viste at mål og strategier i universitetets strategiplaner var lite egnet for måling. Det er mulig å hevde at det var noe man kunne forvente. Dette var mål/strategier som gjaldt for hele universitetet, og som kan sies å skulle være mer generelle og fortrinnsvis vise retning, og dermed skulle være lite operasjonaliserte. En større grad av operasjonalisering måtte komme i strategidokumenter på lavere nivå i organisasjonen (fakultet, institutt). Og det gjorde det også ifølge funnene. Funnene viste også at graden av egnethet for måling gikk ned i løpet av perioden. Dette er mulig å forklare ut fra at årsplanene for studieledrområdene var blant de analyserte strategidokumentene fra tidlig i perioden, og at disse bortfalt etter hvert. Disse årsplanene var for de enhetene som var nærmest den produserende aktiviteten (utdanning og forskning). Og da skal det være grunn til å tro at operasjonalisering av målene vil være mest relevant på dette nivået.

Teoretisk vurderer jeg det dithen at denne stabiliteten har sin bakgrunn i at institusjonene endrer seg sakte, og at de i sine valg bygger på tidligere praksis og beslutninger (Hall & Taylor, 1996; Streeck & Thelen, 2005).

Størst grad av egnethet for måling fant jeg fram til 2003, og så gikk det gradvis nedover (figur 8 i kap. 5.2, tabell 30 i V5). Det kan ha kommet av at det ble innført årsplaner på fakultetsnivå, og at årsplaner for instituttene, som har vist seg å være mest egnet for måling, bortfalt.

Også fusjonen i 2012 kan ha vært en årsak til denne utviklingen. Ved sammenslåing av to institusjoner kan det være at man etablerer en annen praksis enn tidligere. Fusjonen er formelt sett ikke noe utenforliggende som gjør at det er tvangsensretting som i nyinstitusjonalisme (DiMaggio & Powell, 1983) eller brå endring som i historisk institusjonalisme (Streeck & Thelen, 2005). Dette var formelt sett en selvpåført endring. Men den var likevel påvirket av trender i organisasjonslandskapet hvor flere høyskoler hadde blitt eller jobbet for å bli universitet (kap. 4.2). HiO og HiAk valgte å følge disse trendene og kopierte andre i organisasjonslandskapet, og det kan vi forklare ut fra imiterende ensretting (DiMaggio & Powell, 1983). Samtidig er det ikke mulig å komme unna at det var klare forventinger hos myndighetene om at det skulle bli færre institusjoner i UH-sektoren, og at man skulle bygge opp sterkere faglige miljøer ved sammenslåing. Denne forventningen fulgte myndighetene også opp ved at de ga økonomiske insentiver til institusjoner som slo seg sammen til større organisasjoner (NOU 2008: 3, s. 77, 195; St.meld. 18 (2014-2015), s. 43, 82). Denne forventningen om fusjonering fra myndighetene, og at myndighetene benyttet så sterke virkemidler som insentivmidler, kan vi knyttet til tvangsensretting (DiMaggio & Powell, 1983).

6.3 Hvordan har strategiarbeidet ved Fakultet for samfunnsvitenskap endret seg i perioden 2000-2020, og hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet?

I analysen dokumenterte jeg endringene som vist i tabell 11. I dette kapittelet har jeg diskutert hva som kan forklare endringene. Disse forklaringene oppsummerer jeg i tabell 12 under.

Alle fire endringsteorier trer fram i analysen og diskusjonen; tvangsensretting, imiterende ensretting, normativ ensretting (DiMaggio & Powell, 1983) og stivhengighet (Streeck & Thelen, 2005).

En viktig forklaring på endringene vi observerte i OsloMets strategiarbeid var hvordan myndighetene med Kvalitetsreformen hadde kommet med flere pålegg til institusjonene i UH-sektoren, f.eks. innføring av mål- og resultatstyring (Hood, 1995; Kunnskapsdepartementet, 2006a). Også på andre måter kom myndighetene med pålegg eller forventninger, og det er mulig

å argumentere for at dette også gjaldt for effektivisering i form av digitalisering (Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025; St.meld. 27 (2015-2016), s. 29) og fusjonen mellom HiO og HiAk til å bli HiO (NOU 2008: 3, s. 77, 195; St.meld. 18 (2014-2015), s. 43, 82). At organisasjoner endrer seg på grunn av pålegg fra myndigheter, kan forstås som tvangsensretting (DiMaggio & Powell, 1983).

Samtidig er samfunnet og organisasjonslandskapet som universitetet er en del av i endring. Det vil over tid normalt medføre at universitetet endrer seg mer eller mindre i tråd med organisasjonslandskapet. I denne sammenheng gjelder det utviklingen i egnethet for måling og effektivitet i form av digitalisering. At universiteter kopierer trender i organisasjonslandskapet og samfunnet rundt seg, er eksempler på imiterende ensretting (DiMaggio & Powell, 1983). Tilsetting av rektor er også et eksempel på imiterende ensretting. I perioden var det flere og flere av institusjonene i UH-sektoren som valgte å gå over fra valgt til tilsatt rektor. At OsloMet fulgte trenden med tilsatt rektor, kan forklares med hvordan universiteter og organisasjoner kopierer rådende trender i organisasjonslandskapet de er en del av. En mulig følge av tilsetting av rektor dette kombinert med profesjonalisering av ledelse, er at det ble en mer toppstyrt organisasjon.

Institusjonene i sektoren får tilført ny kompetanse som gjør at de vil endre seg noe. Eksempel på at universiteter endrer seg ved ny kompetanse, er at det innføres nye systemer og rutiner, og ikke minst effektivisering i form av digitalisering. OsloMet innførte Styringsportalen, og det kan være et eksempel på normativ ensretting (DiMaggio & Powell, 1983).

Samtidig er det slik at organisasjoner endrer seg sakte. De vil bevare sin profil, være gjenkjennelig, være trygge aktører, ha en trygg og forutsigbar utvikling osv. (Pierson, 2004). Historiske institusjonalister argumenterer for at det ikke er endring, men stabilitet som er påfallende i organisasjoner (Pierson, 2004). Stabiliteten bygger da på institusjonens praksis, tidligere beslutninger mv., og det har sitt teoretiske grunnlag i stiavhengighet (Hall & Taylor, 1996; Streeck & Thelen, 2005). I analysen av strategiprosessen ved OsloMet fant jeg også stor grad av stabilitet. Det gjaldt bl.a. gjennomgående lik involvering av mellomledere i perioden, fast struktur i strategidokumentene, uendret omfang av bruk av prosatekst, at det var generelt liten grad av egnethet for måling, og at man fant størst grad av egnethet for måling på fakultets- og instituttnivå. I tillegg fant jeg stabilitet i forholdet mellom akademisk og økonomisk innretning i mål og strategier med unntak av at det er en liten økning i økonomisk innretning mot slutten av perioden. Disse endringene kan forklares med stiavhengighet (Hall & Taylor, 1996; Streeck & Thelen, 2005). Universiteter er robuste og endrer seg sjelden.

Det var jo grunn til å tro at NOS og Kvalitetsreformen ville ha betydning for hvordan strategiarbeidet ved universitetet har endret seg. I tillegg til de eksempler som er nevnt over, så har innføringen av NOS, sammen med endringsteorier, etter min vurdering hatt betydning for effektivisering i form av digitalisering. Og NOS og Kvalitetsreformen har sammen med tvangsensretting hatt betydning for innføring av mål- og resultatstyring.

Det ble også omtalt en endring som ikke fikk betydning for strategiarbeidet som sådan, men som fikk betydning for involveringen i den. Det er først innføringen og dernest reverseringen av fakultetsråd. Fakultetsråd ble benyttet i perioden 2015-2019. Innføringen kan ha flere årsaker. Det kan ha vært en trend i organisasjonslandskapet, men kanskje enda mer sannsynlig sto det i sammenheng med at HiOA gikk over til å tilsette rektor. Dette kunne ha vært et grep i å tydeliggjøre den enhetlige lederlinja fra rektor til dekan, og at det ikke skulle være noen linje mellom høyskolestyret og fakultetsstyret. Og da ble fakultetsråd et naturlig valg. Men dette ble reversert ved første mulighet, og min formening er at det kan forklares i stivhengighet (Hall & Taylor, 1996; Streeck & Thelen, 2005). Universitetet valgte å gå tilbake til sin tidligere praksis med fakultetsstyrer, og at den omleggingen som kom i 2015 ble for stor og lite demokratisk.

Oppgaven viser hvordan strategiarbeidet er et eksempel på organisatoriske prosesser som både er preget av endringer (DiMaggio & Powell, 1983) og stabilitet (Pierson, 2004; Streeck & Thelen, 2005). NOS har ikke totalt endret strategiprosessen, men det er heller en moderat endring av strategiprosesser som også er preget av stor grad av stabilitet siden universiteter er robuste organisasjoner der den akademiske tradisjonen veier tungt. Norge har hatt moderate reformer i offentlig sektor og UH-sektoren. Det gjøre også at vi kan se nyansene som viser at det er både endring og stabilitet. En studie gjennomført i Storbritannia hvor reformene har vært mye større og involverende (Christensen & Lægheid, 2011), så ville kanskje ikke disse nyansene kommet så klart fram.

Tabell 12

Gruppe	Kriterium/ kjennetegn	Endring	Stabilitet	Teoretisk forklaring	
Aktører	<i>Toppledelsens involvering</i>	Tiltar etter hvert		NOS, imiterende ensretting	
	<i>Involvering av ledere på flere nivå</i>		Stabilt, men ikke dokumentasjon for årsplaner på institutt-nivå etter 2008	Stiavhengighet	
	<i>Medarbeideres medvirkning</i>	Avtagende etter hvert		NOS	
Form	<i>Målstyring</i>	Innført 2009		Tvangsensretting, NOS, Kvalitetsreformen	
	<i>Resultatstyring</i>	Innført 2009, og 2013 for instituttene		Tvangsensretting, NOS, Kvalitetsreformen	
	<i>Akademisk innretning</i>			Stor andel det meste av perioden.	Stiavhengighet
				Størst andel nær produksjonen.	Stiavhengighet
	<i>Økonomisk innretning</i>	Litt økning mot slutten av perioden		Tvangsensretting, imiterende ensretting	
	<i>Struktur</i>		Gjennomgående fast struktur/mal i alle strategidokumenter.	Stiavhengighet	
	<i>Prosatekst</i>		Gjennomsnittlig lik mengde prosatekst i alle dokumentene.	Stiavhengighet	
<i>Effektivisering i form av digitalisering</i>	Styringsportalen blir tatt i bruk i 2019.		Imiterende ensretting, tvangsensretting, normativ innretning, NOS		

Gruppe	Kriterium/ kjennetegn	Endring	Stabilitet	Teoretisk forklaring
Form	<i>Egnethet for måling</i>	Mindre grad av egnethet for måling jo lenger ut i perioden man kommer.		Imiterende ensretting, tvangsensretting
			Mål og strategier har generelt liten grad av egnethet for måling.	Stiavhengighet
			Størst grad av egnethet for måling på fakultet- og instituttnivå.	Stiavhengighet

7 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på strategiarbeidet i UH-sektoren i perioden 2000-2020 og hvordan det har endret seg eller holdt seg stabilt. Jeg har brukt Fakultet for samfunnsvitenskap ved OsloMet Storbyuniversitetet som case for oppgaven. Oppgaven har to forskningsspørsmål:

- Hvordan har strategiarbeidet i universitets- og høyskolesektoren endret seg i perioden 2000-2020?
- Hvordan kan vi forklare endring og stabilitet i dette strategiarbeidet i lys av generelle endringer i offentlig sektor, og mer spesifikt universitets- og høyskolesektoren, i denne perioden?

Strategiarbeidet har både endret seg og vist stabilitet i perioden 2000-2020. Noen av endringene er av strukturell karakter, slik som innføring av langtidsplaner og mål- og resultatstyring, og effektivisering i form av digitalisering.

Andre endringer er knyttet til medvirkning, og studien viser at medarbeidermedvirkningen avtaler og toppledelsens involvering øker i perioden. Min betraktning er at dette har betydning for det demokratiske samspillet i universitetet. Det kan være flere årsaker til denne endringen, hvor utfasing av årsplaner på instituttnivå er den ene, innføring av tilsatt rektor og andre ledere den andre, og innføringen av Styringsportalen som verktøy for deler av virksomhetsstyringen som den tredje. Også midtveisanalysen for institusjonens Strategi 2024 (kap. 6.1) bekrefter lav medarbeidermedvirkning.

Samtidig er det stabilitet i strategiarbeidet, og det viktigste funnet er kanskje at omfanget av akademisk innretning (innhold) i strategidokumentene er stort. Noen vil nok hevde at det er særdeles viktig for et universitet at den akademiske innretningen har en rådende plass i strategidokumenter. Andre stabile faktorer er at det er brukt fast struktur og om lag lik mengde prosatekst i strategidokumentene i perioden, og at det er generelt lav grad av egnethet for måling av strategiene (operasjonalisering)

Endringene kan i hovedsak bli forklart ved nyinstitusjonalisme (DiMaggio & Powell, 1983) i form av tvangsensretting; at universitetet har blitt pålagt å foreta endringer som f.eks. innføring av mål- og resultatstyring. Men også de to andre formene for ensretting i nyinstitusjonalisme har sine innslag i hvordan endringer i denne oppgaven kan bli forklart. Og det er imiterende ensretting; ved at universitetet kopierer organisasjonslandskapet, og normativ ensretting; ved at universitetene får tilført ny kompetanse gjennom kompetanseheving eller nyttilsetninger, og

begge disse kan forklare økt effektivisering ved å ta i bruk digitalisering. Videre kan vi forklare endringer gjennom Ny offentlig styring (NOS).

Stabiliteten i strategiarbeidet kan i all hovedsak bli forklart ved stivhengighet (Pierson, 2004); at tradisjon og tidligere praksis legger grunnlag for små endringer i organisasjonen, og at det i dette tilfellet blir opprettholdt stor grad av akademisk innretning i strategidokumentene, og kun ett tilfelle av stabilitet kan ha sin forklaring i NOS.

Min vurdering er at hovedtendensene i utviklingen av strategiarbeidet i perioden 2000-2020, er at den akademiske tilnærmingen er stabil og rådende i strategiene, at toppledelsens involvering øker på bekostning av medarbeidermedvirkning utover i perioden, verktøy som mål- og resultatstyring og digitalisering blir tatt i bruk, og at mål og strategier er nokså generelle og lite målbare (lite operasjonaliserte).

Nærstudier som dette viser at det ikke er et enten eller i styringslogikker, men at begge logikker i denne studien har sin plass i UH-sektoren. Det viser at mikrostudier fremskaffer empiri som makrostudier ville kunnet oversett. Slik sett gir denne studien nyttig informasjon om forskningstemaet.

7.1. Bidrag til forskningsfeltet

Denne masteroppgaven retter søkelyset på strategiarbeid i høyere utdanning med utgangspunkt OsloMet som case. Selv om høyere utdanning er et yndet forskningsfelt, så er det lite forskning som er knyttet til strategiarbeid sett opp mot endringsteorier, NOS og Kvalitetsreformen med utgangspunkt i lavere nivå enn selve institusjonsnivået. Bidraget her er å grave litt under overflaten og se hvilke tendenser til endringer og stabilitet som er mulig å finne i strategiarbeidet lenger ned i organisasjonen.

Det er først og fremst de vitenskapelige medarbeiderne som i den daglige virksomheten omsetter institusjonens strategier i aktiv handling gjennom sin fagutvikling, forskning og undervisning, og ved det bidrar til måloppnåelse. Samtidig legger ledere og administrative medarbeidere til rette for gjennomføring av strategier ved å tilrettelegge for at de vitenskapelige medarbeiderne kan utføre sine oppgaver, samtidig som lederne og de administrative medarbeiderne har selvstendige oppgaver som bidrar til gjennomføring av institusjonens strategier.

Dermed er det viktig for universitetene å vite om strategiene er slik at de er mulig å omsette til måloppnåelse, og at strategiarbeidet er slik at strategiene ikke blir irrelevant og fremmedgjorte for medarbeiderne.

Slik sett bidrar denne oppgaven til å vise om det er deler av strategiarbeidet som tilrettelegger for gjennomføring av de strategier institusjonen har, og om det er deler av strategiarbeidet som motvirker gjennomføring av strategier fordi de oppleves irrelevante og fremmedgjorte for medarbeiderne.

Og min vurdering er at det er særlig to punkter som kan bidra til økt tilrettelegging for gjennomføring av mål og strategier, og mindre fremmedgjøring:

- Økt medarbeidermedvirkning i strategiarbeidet ved at man i strategiarbeidet frigjør seg fra Styringsportalen og er bevisst på at den kun er et presentasjonsverktøy for strategiene, og i stedet har arenaer for strategiutvikling med stor medarbeiderinvolvering.
- Større grad av operasjonalisering av mål og strategier.

7.2. Aktuell videre forskning

Det er flere alternativer for videre forskning. Det ene er å foreta fokusintervjuer med utvalgte personer (ledere/medarbeider) for å se hvordan medarbeidermedvirkningen i praksis har vært. Det andre er å foreta samme forskningen ved et annet fakultet ved OsloMet for å se om funnene ved SAM er representative for institusjonen. Det tredje er å gjennomføre forskning ved én eller flere institusjoner i sektoren for å se om det er likhetstrekk eller ikke ved strategiarbeidet i sektoren, og med det se om det er mulig for institusjonene å dra veksler på hverandre. Det fjerde er å sammenligne med andre sektorer i og med at NOS er for hele offentlig sektor.

Noe helt annet er å se på strategidokumentene og se hvordan forskjellige logikker møtes og påvirker hverandre, og om det er foretatt avveininger mellom logikker i strategidokumentene. Kanskje kan det påvises at én eller noen logikker har fått forrang framfor andre i strategidokumentene. I denne sammenheng tenker jeg på logikker som finnes i UH-sektoren ut fra modellen til Boitier og Rivière (2016): akademisk logikk, ledelseslogikk, politisk logikk og byråkratisk logikk.

Litteraturliste

- Bernt, J. F. & Frihagen, A. (2023). Offentleglova. I J. F. Bernt (Red.), *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Hentet 08.01.2023 fra <https://snl.no/offentleglova>
- Bleiklie, I., Enders, J. & Lepori, B. (2017). *Managing universities: Policy and organizational change from a Western European comparative perspective*. Springer International Publishing.
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B. & Musselin, C. (2011). New Public Management, Network Governance and the University as a Changing Professional Organization. I T. Christensen & P. Læg Reid (Red.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (s. 161-176). Ashgate Publishing.
https://www.researchgate.net/publication/236672856_New_Public_Management_Network_Governance_and_the_University_as_a_Changing_Professional_Organization
- Boitier, M. & Rivière, A. (2016). Management Control Systems, Vectors of a Managerial Logic: Institutional Change and Conflicts of Logics at Universities. *Accounting Auditing Control*, 22(3), 33. https://www.cairn-int.info/abstract-E_CCA_223_0047--management-control-systems-vectors-of.htm
- Bratberg, Ø. (2001). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer? I S. Elnarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 41-60). Fagbokforlaget.
- Christensen, T. & Læg Reid, P. (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate Publishing Company.
- Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025. *En digital offentlig sektor*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 14. https://www.jstor.org/stable/2095101#metadata_info_tab_contents
- Fangen, K. (2022, 06.09.2022). Kvalitativ metode. I I. S. Torp (Red.), *Forskningsetisk bibliotek*. Hentet 11.02.2023 fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Finansdepartementet. (2021, 31.08.2021). *Reglement for økonomistyring i staten*. Finansdepartementet. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf
- Forskerforbundet. (2005, 25.01.2005). *Markering og fakkeltog 26. januar 2005*. Forskerforbundet. <https://www.forskerforbundet.no/var-politikk/aktuelle-saker/arkiv/kvalitetsreformen/felles-lovverk/artikler-om-ryssdalutvalget-og-ny-uh-lov/markering-og-fakkeltog-26-januar-2005/>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 17. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Grønli, K. S. (2005, 15.12.2005). Ser ikke kvaliteten i Kvalitetsreformen. *forskning.no*. <https://forskning.no/skole-og-utdanning-politikk-om-forskning/ser-ikke-kvaliteten-i-kvalitetsreformen/1034635>
- Hall, P. A. & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Hansen, T. (2013, 26.01.2022). New Public Management. I S. I. Vabo (Red.), *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Hentet 25.04.2023 fra https://snl.no/New_Public_Management
- Hildebrandt, S. (2009). Bakgrunn: Dypere kløft mellom vitenskapene. *Forskning.no*. <https://forskning.no/vitenskapshistorie-bakgrunn/bakgrunn-dypere-kloft-mellom-vitenskapene/904026>
- HiO/HiAk. (2010). *En høgskole på vei mot universitet - Styring og ledelse på institusjonsnivå*. Høgskolen i Oslo/Høgskolen i Akershus.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting Organizations And Society*, 20(2-3), 17.
- Hovedavtalen i staten. (2023-2025). *Hovedavtalen i staten 2023-2025* Kommunal- og distriktsdepartementet.
https://www.regjeringen.no/contentassets/7e6f4d41f5994eb8b3a2407686dadf1c/no/pdfs/hovedavtalen_i_staten_2023-2025.pdf
- Innst. S. NR. 230 (1990-91). *Innstilling fra Kirke- og undervisningskomiteen om høgre utdanning. Fra visjon til virke. (St.meld. nr. 40.)*. K.-o. undervisningskomiteen.
https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1990-91&paid=6&wid=al&psid=DIVL1738&pgid=al_1222
- Jakhelln, H. (2022). Bedriftsdemokrati. <https://snl.no/bedriftsdemokrati>
- Johnsen, Å. (2013). *Målstyring, medvirkning og muligheter*. Unio.
- Johnstad, T., Klausen, J. E. & Mønnesland, J. (2003). *Globalisering, regionalisering og distriktspolitikk* (Bd. 76). Makt- og demokratiutgreiinga 1998-2003.
https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/rapport76/index-4_1.html#Heading477
- Kahneman, D., Sibony, O. & Sunstein, C. R. (2022). *Støy - når dømmekraften svikter*. Pax Forlag AS.
- Kirke-, u.-o. f. (2001). *Kvalitetsreformen - brosjyre* [Brosjyre].
https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/Regjeringen-Stoltenberg-I/andre-dokumenter/kd/2001/kvalitetsreformen-brosjyre-bm/id87757/?regj_oss=10
- Kunnskapsdepartementet. (2006a). *Orientering om forslag til statsbudsjettet 2007 for universiteter og høyskoler*. Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/uh/f-4221_endelig_versjon_061006.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2006b). *Statsbudsjettet for 2007 kap. 275 - Tildelingsbrev 2007 for Høgskolen i Oslo* [Tildelingsbrev]. Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet.
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/brv/2007/0001/ddd/pdfv/303823-hio_redigerbar.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2022, 06.10.2022). *Orientering om forslag til statsbudsjettet 2023 for universitet og høgskular*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/2022.09.28-forslag-til-orientering-2023-samlefil.pdf>
- Kyvik, S. (2011, 14.03.2011). *Oppnås faglige gevinster ved fusjoner i høyere utdanning?* Innledning på arrangement i Forskerforbundet,
https://www.forskerforbundet.no/PageFiles/4576/Innledning_Kyvik_2011.pdf
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring - teoretisk rammeverk*. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Løwendahl, B. R. & Wenstøp, F. E. (2010). *Grunnbok i strategi* (3. utg.). Cappelen akademisk.
- Messel, J. (2022). *Profesjonsutdanninger i sentrum : fra jordmorutdanning til OsloMet 1818-2018*. Pax forlag AS.
- Michelsen, S. & Vabø, A. (2014). Støtteenhet, grunnenhet eller utfører? I N. Frølich, E. Hovdehagen & L. I. Terum (Red.), *Kvalitet, kapasitet & relevans* (s. 95-113). Cappelen Damm AS.
- Mikalsen, F. (1997). *Målstyring og strategisk planlegging - En veiledning for offentlig sektor*. Tano Aschehoug.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy safari - your complete guide through the wilds of strategic management* (2. utg.). FT/Prentice Hall.
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? I G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Red.), *Towards a Multiversity? - Universities between Global Trends and National Traditions* (s. 63-84). Transcript Verlag.

- Namsjenta. (2017, 29.07.2017). Det akademiske kollegium (UiO). I *Wikipedia*. Wikipedia.
[https://no.wikipedia.org/wiki/Det_akademiske_kollegium_\(UiO\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Det_akademiske_kollegium_(UiO))
- NOU 2008: 3. (2008). *Sett under ett — Ny struktur i høyere utdanning*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2008-3/id497182/>
- Pierson, P. (2004). *Politics in time - history, institutions, and social analysis*. Princeton university press.
- Reymert, I., Hjellbrekke, J., Aamodt, P. O. & Frølich, N. (2015). *Skillelinjer i universitets- og høyskolesektoren* (Arbeidsnotat, Issue. NIFU - Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. f. o. u. NIFU - Nordisk institutt for studier av innovasjon.
<https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/284596/NIFUarbeidsnotat2015-13-rev.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Sagberg, I. (2022, 17.01.2022). Ledelse. I I. Sagberg (Red.), *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Hentet 25.12.2022 fra <https://snl.no/ledelse>
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2016). *Kollegialitet - En modern styrform*. Studentlitteratur AB.
- Sjøberg, S. (2011, 10.01.2023). Bolognaprosessen. I *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Hentet 25.03.2023 fra <https://snl.no/Bolognaprosessen>
- Skoie, H. (2009). Kvalitetsreformen. I *Store norske leksikon*. Store norske leksikon. Hentet 29.12.2022 fra <https://snl.no/Kvalitetsreformen>
- St.meld. 18 (2014-2015). *Konsentrasjon for kvalitet— Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/?ch=1>
- St.meld. 27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- St.meld. 40 (1990-1991). *Fra visjon til virke. Om høgre utdanning*. u.-o. f. Kirke-
https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1990-91&paid=3&wid=c&psid=DIVL638&pgid=c_0682
- Stensaker, B. (2008). Endringsarbeid i høyere utdanning: nye konfliktlinjer og nye muligheter. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 92(6), 11. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2987-2008-06-02>
- Stensaker, B., Lee, J. J., Rhoades, G., Ghosh, S., Castiello-Gutiérrez, S., Vance, H., Calikoglu, A., Kramer, V., Liu, S., Marei, M. S., O'Toole, L., Pavlyutkin, I. & Peel, C. (2018). Stratified University Strategies: The Shaping of Institutional Legitimacy in a Global Perspective. *The Journal of Higher Education*, 90(4), 23. <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1513306>
- Stortinget. (1991). *Stortingstidende inneholdende 135. Stortings forhandlinger 1990-1991*. Stortinget.
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/Lesevisning/?p=1990-91&paid=7&wid=a&psid=DIVL14&s=True>
- Streeck, W. & Thelen, K. (2005). Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. I W. Streeck & K. Thelen (Red.), *Beyond Continuity - Institutional Change in Advanced Political Economies* (s. 39). Oxford University Press, Incorporated.
- Studiekvalitetsforskriften. (2010). *Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning* (FOR-2010-02-01-96). Kunnskapsdepartementet.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-02-01-96>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal.
- UH-loven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler* (LOV-2005-04-01-15). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance - nye forvaltningskonsepter i kommunene. I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium: Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (s. 16). Fagbokforlaget.

Vedlegg

V1 Figuroversikt

Tabell 13

Figur	Side	Figurnavn
1	35	Tidslinje for noen endringer og noen fakta
2	38	Utvikling i medvirkning over tid
3	38	Fordeling av NOS og kollegialitet for medvirkning i de forskjellige dokumenttypene
4	40	Utvikling i innretning over tid
5	41	Fordeling av NOS og kollegialitet for innretning i de forskjellige dokumenttypene
6	41	Utvikling i struktur over tid
7	42	Fordeling av NOS og kollegialitet for struktur i de forskjellige dokumenttypene
8	43	Utvikling i egnethet for måling over tid
9	80	Organisasjonskart 2000-2007
10	81	Organisasjonskart 2007-2015
11	81	Organisasjonskart 2015-2020

V2 Tabelloversikt

Tabell 14

Tabell	Side	Tabellforklaring
1	18	Tabellen gir oversikt over stikkord/kjennetegn for de to styrings-/ledelsesformene som blir analysert, og som gir grunnlag for kodingen av dokumentene.
2	21	Tabellen gir oversikt organisasjonsendringer som har ført fram til OsloMet.
3	23	Tabellen gir oversikt over antall dokumenter som er knyttet til institusjonens strategiplaner.
4	24	Tabellen gir oversikt over antall dokumenter som er knyttet til fakultetets strategiplaner.
5	24	Tabellen gir oversikt over antall dokumenter som er knyttet til instituttets årsplaner og fakultetets års-/langtidsplaner.
6	26	Tabellen gir en utdypende forklaring av stikkord/kjennetegn for de to styrings-/ledelsesformene som blir analysert, og som gir grunnlag for kodingen av dokumentene.
7	39	Tabell som viser tidslinja for bruk av styringsverktøyene mål- og resultatstyring i strategidokumentene.
8	39	Tabell som viser bruk av styringsverktøyene mål- og resultatstyring i strategidokumentene i antall.
9	43	Tabell som viser bruk av prosatekst i strategidokumentene i antall.
10	43	Tabell som viser tidslinja for bruk av prosatekst i strategidokumentene.
11	47	Tabell som viser oversikt over funn i analysen.
12	60	Tabellen viser oversikt over endringer og stabilitet i kriterier/kjennetegn i strategidokumentene knyttet opp mot teoretisk forklaring.
13	68	Tabellen gir oversikt over figurer
14	69	Tabelloversikt
15	70	Tabellen gir oversikt over analyserte dokumenter knyttet til strategiplan for HiO og HiOA
16	71	Tabellen viser midtveisevalueringen for Strategi 2024.
17	71	Tabellen gir oversikt over analyserte dokumenter knyttet til strategiplan for SAM.
18	72	Tabellen gir oversikt over analyserte dokumenter knyttet til årsplan/langtidsplan for SAM.
19	74	Tabellen gir oversikt over hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til strategiplan for HiO og HiOA.
20	74	Tabellen gir oversikt over hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til strategiplan for SAM.
21	75	Tabellen gir oversikt over hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til årsplaner for Institutt for sosialfag og års-/langtidsplaner for SAM.
22	76	Tabell som viser tidslinja for aktørers medvirkning i strategidokumentene.
23	76	Tabell som viser aktørers medvirkning i strategidokumentene i antall.
24	77	Tabell som viser tidslinja for egnethet for mål i strategidokumentene.
25	77	Tabell som viser grad av egnethet for mål i strategidokumentene i antall og andel.
26	78	Tabell som viser akademisk og økonomisk innretning i mål i strategidokumentene over tid.
27	78	Tabell som viser akademisk og økonomisk innretning i antall og andel.
28	78	Tabell som viser tidslinja for omtale og/eller bruk av fast og friere struktur i strategidokumentene.
29	79	Tabell som viser omtale og/eller bruk av fast og friere struktur i strategidokumentene i antall og andel.

V3 Dokumenter i dokumentanalysen

Saksnummer er i denne sammenheng nummer på sak til fakultetsstyre. Journalnummer er sakens nummer i arkivsystemet.

V3.1 Dokumenter om strategiplan for HiO og HiOA

Tabell 15

Dok-ID	Enhet	Til	Dato	Saksnr. Journalnr.	Navn	Antall dokumenter	Antall sider
1	ØKS	AS	23.01.01	03/01 00/3272	Strategiplan for HiO 2001-2003	1 (saknotat)	1 ⁷
2	ØKS		26.02.01	-	Arbeidsutkast 26.2.01	1	13
3	JBI	Alle	27.10.03	- 03/2457	Invitasjon til å komme med innspill til strategiseminar	1	1
4	JBI	AS	01.12.03	39/03 03/2457	Arbeidet med strategi- planen for 2004-2007	1 (saknotat)	1
5	JBI			- -	Strategiplan for HiO 2004-2007	1	9
6	ØKS	AS	10.10.03	50/03 03/2450	Arbeidet med strategi- planen for 2004-2007	1 (saknotat)	1 ⁴
7 8 9	ASAM	AS	12.10.07	50/07 07/3441	Strategiplan for HiO 2008-2011	3 (høringsbrev, bakgrunns- dokument, målstruktur)	12
10	FA	HS	16.11.07	87/07 -	Forslag til strategiplan for HiO 2008-2011	1	2
11	JBI	AS		- -	Avdelingsseminar om strategiplan for HiO 2008-2011	1	4
12	ASAM	FA	30.10.07	- 07/3441	Avdeling SAMs hørings- uttalelse – Strategiplan for HiO 2008-2011	1	4
13	FA	Alle	14.05.12	- 12/375	Strategiprosessen – bearbeiding av utkast til strategier på institusjonsnivå	1	4
14	FA	Alle	Sept. 12	-	Strategi 2020 for HiOA	1	8

⁷ Vedleggene til disse saknotatene søkte jeg å skaffe fra det fysiske arkivet som består av gamle dokumenter fra før 2007. Jeg henvendte meg til Seksjon for dokumentasjons- og informasjons-forvaltning som har dette arkivet, men de kunne melde at disse to sakene ikke var å finne i det gamle arkivet. De skriver at det er noe som er tilfelle med flere saker fra gamle institusjoner og enheter.

Tabell 16

Dok-ID	Enhet	Til	Dato	Saknr. Journalnr.	Navn	Antall dokumenter	Antall sider
15	FA	FA	29.10.21	- -	Midtveisevaluering av strategi 2024	1	94

V3.2 Dokumenter om strategiplan for SAM

Tabell 17

Dok-ID	Enhet	Til	Dato	Saknr. Journalnr.	Navn	Antall dokumenter	Antall sider
16	ØKS	AS	06.03.01	- -	Dokumenter til AS-seminar 20. mars 2001	1 (saknotat)	4
17	ØKS	AS	27.04.01	27/01 01/1457	Strategi-/handlings-plan for avdeling ØKS	1 (strategiplan)	6
18	ØKS	AS	05.03.04	19/04 04/815	Strategiplan 2004-2007	1 (saknotat)	1
19	ØKS	AS	15.04.04	24/04 04/815	Strategiplan 2004-2007	1 (strategiplan)	8
20 21	JBI	AS	17.03.04	10/04 03/2457	Forslag til strategiplan for JBI	2 (saknotat, strategiplan)	6
22	JBI			- -	Avdelingsseminar om strategiplan for JBI 2008-2011	1 (agenda)	1
23 24	JBI	AS	21.01.08	2/08 07/4634	Strategiplan for JBI 2008-2011	2 (saknotat, strategiplan)	3
25	ASAM	AS	12.10.07	51/07 07/3988	Om strategiplan for SAM 2008-2011	1	3
26 27	ASAM	AS	21.02.08	05/08 08/747	Strategiplan for SAM 2008-2011	2 (strategiplan, bakgrunnsdokument/prosess)	10
28 29	SAM	FS	20.05.12 30.05.12	17/12 12/375	Strategier for SAM 2012-2020	2 (saknotat, utkast strategier)	9

V3.3 Dokumenter om årsplaner til Institutt for sosialfag og års-/langtidsplaner for SAM

Tabell 18

Dok-ID	Enhet	Til	Dato	Saknr. Journalnr.	Navn	Antall dokumenter	Antall sider
30-32	ØKS	AS	21.01.00	04/00 00/239	Årsplaner for 2000 (BV, SA)	3 (saknotat, 2 årsplaner)	18
33-36	ØKS	AS	06.03.01	09/01 01/859	Årsplaner for 2001 (BV, SA, HF, SF)	4 (årsplaner)	28
37-41	ØKS	AS	22.01.02	03/02 02/260	Årsplaner for 2002 (BV, SA, HF, SF)	5 (saknotat, 4 årsplaner)	31
42-46	ØKS	AS	18.03.03	06/03 03/915	Årsplaner for 2003 (BV, SA, HF/MA, SF)	5 (saknotat, 4 årsplaner)	35
47-51	ØKS	AS	26.11.03	55/03 03/2968	Årsplaner for 2004 (BV, SA, HF/MA, SF)	5 (saknotat, 4 årsplaner)	29
52-56	ØKS	AS	17.11.04	04/63 04/3070	Årsplaner for 2005 (AVD, BA, HF/MA, SF)	5 (saknotat, 4 årsplaner)	34
57	ØKS	AS	31.01.05	08/05 04/3070	Årsplan for 2005 – Sosionomutdanningen	1 (årsplan)	12
58-63	ØKS	AS	21.12.05	02/06 06/167	Årsplaner for 2006 (AVD, BA, SA, HF/MA, SF)	6 (saknotat, 5 årsplaner)	38
64-69	ASAM	AS	des. 2006	84/06 06/5450	Årsplaner for 2007 (BA, SA, HF/MA, SF, MIS)	6 (saknotat, 5 årsplaner)	43
70-74	ASAM	AS	25.01.08	06/08 08/476	Årsplaner for 2008 (BA, SA, SF, FAM)	5 (saknotat, 4 årsplaner)	27
75	ASAM	AS	21.01.09	07/09 08/475	Utforming av avdelingens årsplaner for 2009	1	2
76	ASAM	AS	06.03.09	06/09 08/475	Avdelingens årsplan for 2009	1	16
77	ASAM	AS	02.03.10	06/10 02.03.10	Avdelingens årsplan for 2010	1	16
78	ASAM	AS	09.02.11	04/11 10/3777	Årsplan og budsjettfordeling 2011	1	20
79	SAM	FS	25.01.12	3/12 2012/949	Årsplan og budsjett- fordeling for 2012 for SAM	1	24
80	SAM	FS	23.01.13	03/13 2012/949	Endret 23.01.13: Årsplan og budsjett 2013-2015, SAM	1	22
81	SAM	FS	10.01.14	7/14 2013/2245	Langtidsplan og - budsjett 2014-2016	1	13

Dok-ID	Enhet	Til	Dato	Saknr. Journalnr.	Navn	Antall dokumenter	Antall sider
82	SAM	FS	18.11.14	36/14 14/05649	Langtidsplan og - budsjett 2015-2017	1	19
83	SAM	FR	11.11.15	04a/15 15/07238	Langtidsplan 2016- 2018	1	17
84	SAM	FR	16.11.16	11b/16 15/07238	Langtidsplan og - budsjett 2017-2019	1	23
85	SAM	FR	-	07a/17 -	Langtidsplan 2018- 2020 for SAM	1	9
86	SAM	FR	08.11.18	18/18 18/01326	Orientering om langtidsplan og - budsjett 2019-2021	1	7
87	SAM	FS	07.02.20	- 20/01980	Virksomhetsstyring: planer og budsjett	1	5

V4 Hyppighet for kriterier i dokumentanalysen

V4.1 Hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til strategiplan HiO og HiOA

Tabell 19

Koder/kriterier	Hyppighet
Initiert nedenfra	1 ⁸
Kollegialitet/deltakelse hos medarbeidere	9 ⁵
Akademisk fokus	92
Lite målbart	98
Fri struktur	0
Prosatekst	15
Deltakelse fra ledere på flere nivå	6 ⁵
Toppstyrt	4
Fastsatt struktur	11
Mye målbart	19
Målstyring	1
Resultatstyring	0
Økonomisk fokus	67
Effektivisering (her i form av digitalisering)	0

V4.2 Hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til strategiplan for SAM

Tabell 20

Koder/kriterier	Hyppighet
Initiert nedenfra	0
Kollegialitet/deltakelse hos medarbeidere	12 ⁹
Akademisk fokus	204
Lite målbart	177
Fri struktur	0
Prosatekst	4
Deltakelse fra ledere på flere nivå	4 ⁶

⁸ Den ene på initiert nedenfra, én av de på kollegialitet og én på deltagelse fra ledere på flere nivåer er knyttet til strategiplan for ØKS selv om det står i et dokument om strategiplan for HiO (dokument 6).

⁹ Den ene på kollegialitet og den ene på deltagelse fra ledere på flere nivåer er knyttet til strategiplan for institusjonen selv om det står i et dokument om strategiplan for SAM (dokument 28).

Koder/kriterier	Hyppighet
Toppstyrt	3
Fastsatt struktur	9
Mye målbart	118
Målstyring	1
Resultatstyring	0
Økonomisk fokus	89
Effektivisering (her i form av digitalisering)	0

V4.3 Hyppighet av koder/kriterier i dokumenter knyttet til årsplaner Institutt for sosialfag års-/langtidsplaner for SAM

Tabell 21

Koder/kriterier	Hyppighet
Initiert nedenfra	3
Kollegialitet/deltakelse hos medarbeidere	4
Akademisk fokus	860
Lite målbart	616
Fri struktur	8
Prosatekst	196
Deltakelse fra ledere på flere nivå	5
Toppstyrt	4
Fastsatt struktur	55
Mye målbart	348
Målstyring	92
Resultatstyring	94
Økonomisk fokus	331
Effektivisering (her i form av digitalisering)	2

V5 Tabeller til analysen i kapittel 5

Tabell 23 viser hvor mange omtaler av hvert enkelt kjennetegn for aktører for hver type av strategidokumenter i antall og andel, og tabell 28 viser hvor i tidslinja omtalene er.

Tabell 22

Medvirkning/involvering	2000-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Toppledelsen	0	1	4	6
Ledelse på flere nivå	2	6	4	3
Medarbeidere	1	9	9	6
Initiativ nedenfra	0	3	1	0
Sum / N	3	19	18	15
NOS	2	7	8	9
Kollegialitet	1	12	10	6
Sum / N	3	19	18	18
NOS	67 %	37 %	44 %	60 %
Kollegialitet	33 %	63 %	56 %	40 %

Tabell 23

Medvirkning/involvering	Universitetets strategiplaner	Fakultetets strategiplaner	Langtids-/årsplanene	Totalt
Toppledelsen	4	3	4	11
Ledelse på flere nivå	6	4	5	15
Medarbeidere	9	12	4	25
Initiativ nedenfra	1	0	3	4
Sum / N	20	19	16	55
NOS	10	7	9	26
Kollegialitet	10	12	7	29
Sum / N	20	19	16	55
NOS	50 %	37 %	56 %	47 %
Kollegialitet	50 %	63 %	44 %	53 %

Tabell 25 viser omtaler av kjennetegnene grad av egnethet for måling i antall omtaler og andel av omtalene, og tabell 24 viser hvor i tidslinja omtalene er i antall omtaler og andel av omtalene.

Tabell 24

Egnetthet for måling	2000-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Stor grad – antall kollegialitet	146	173	79	87
Liten grad – antall NOS	137	313	164	278
Stor grad – andel kollegialitet	52 %	36 %	33 %	24 %
Liten grad – andel NOS	48 %	64 %	67 %	76 %

Tabell 25

Egnetthet for måling	Universitetets strategiplaner	Fakultetets strategiplaner	Langtids-/årsplanene	Totalt
Stor grad – antall kollegialitet	19	118	348	485
Liten grad – antall NOS	98	178	616	892
Stor grad – andel kollegialitet	16 %	40 %	36 %	35 %
Liten grad – andel NOS	84 %	60 %	64 %	65 %

Tabell 27 viser omtaler av økonomisk eller akademisk innretning i antall omtaler og andel av omtalene, og tabell 26 viser hvor i tidslinja omtalene er i antall omtaler og andel av omtalene.

Tabell 26

Innretning	2000-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Akademisk – antall kollegialitet	236	383	249	288
Økonomisk – antall NOS	87	125	105	168
Akademisk – andel kollegialitet	73 %	75 %	70 %	63 %
Økonomisk – andel NOS	27 %	25 %	30 %	37 %

Tabell 27

Innretning	Universitetets strategiplaner	Fakultetets strategiplaner	Langtids-/årsplanene	Totalt
Akademisk – antall kollegialitet	102	204	860	1 166
Økonomisk – antall NOS	67	89	329	485
Akademisk – andel kollegialitet	60 %	70 %	72 %	71 %
Økonomisk – andel NOS	40 %	30 %	28 %	29 %

Tabell 29 hvor ofte det omtales eller på annen måte framgår det er fast eller friere struktur i antall og andel, og tabell 28 viser hvor i tidslinja dette er.

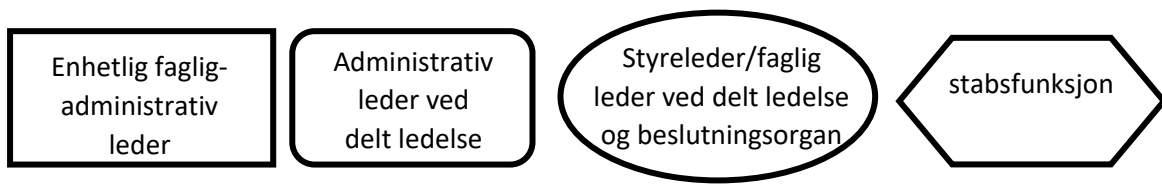
Tabell 28

Form for struktur	2000-2003	2004-2007	2008-2011	2012-2020
Friere struktur - antall Kollegialitet	13	25	18	16
Fast struktur - antall NOS	5	3	0	0
Friere struktur - andel Kollegialitet	28 %	11 %	0 %	0 %
Fast struktur - andel NOS	72 %	89 %	100 %	100 %

Tabell 29

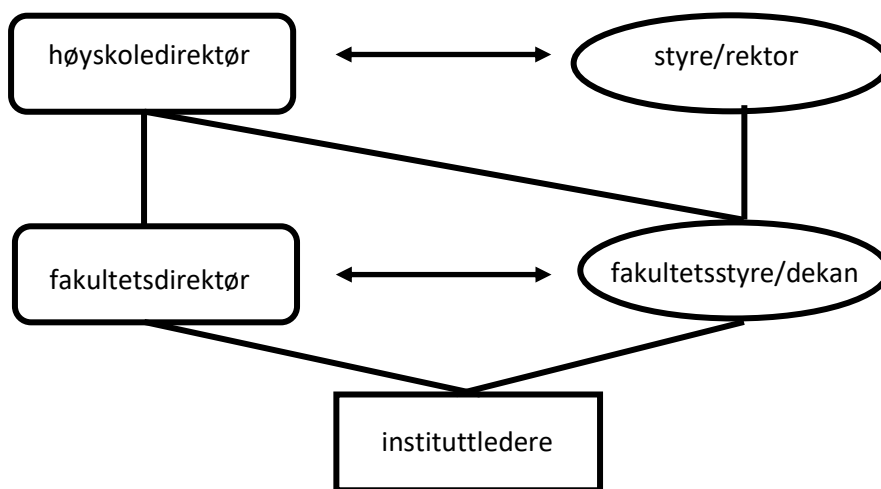
Form for struktur	Universitetets strategiplaner	Fakultetets strategiplaner	Langtids-/årsplanene	Totalt
Friere struktur - antall Kollegialitet	0	0	8	8
Fast struktur - antall NOS	11	9	52	72
Friere struktur - andel Kollegialitet	0 %	0 %	13 %	10 %
Fast struktur - andel NOS	100 %	100 %	87 %	90 %

V6 Organisasjonskart



V6.1 Organisasjonskart 2000-2007

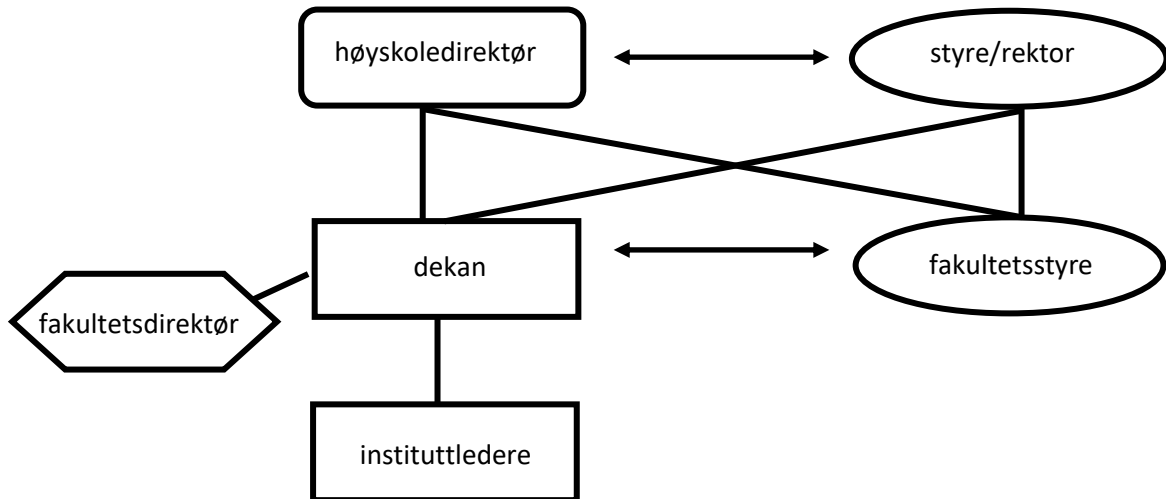
Denne perioden var det valgt rektor som var styreleder, tilsatt høyskoledirektør, valgt dekan som var fakultetsstyreleder, tilsatt fakultetsdirektør og tilsatte instituttledere.



Figur 9: Organisasjonskart 2000-2007

V6.2 Organisasjonskart 2007-2015

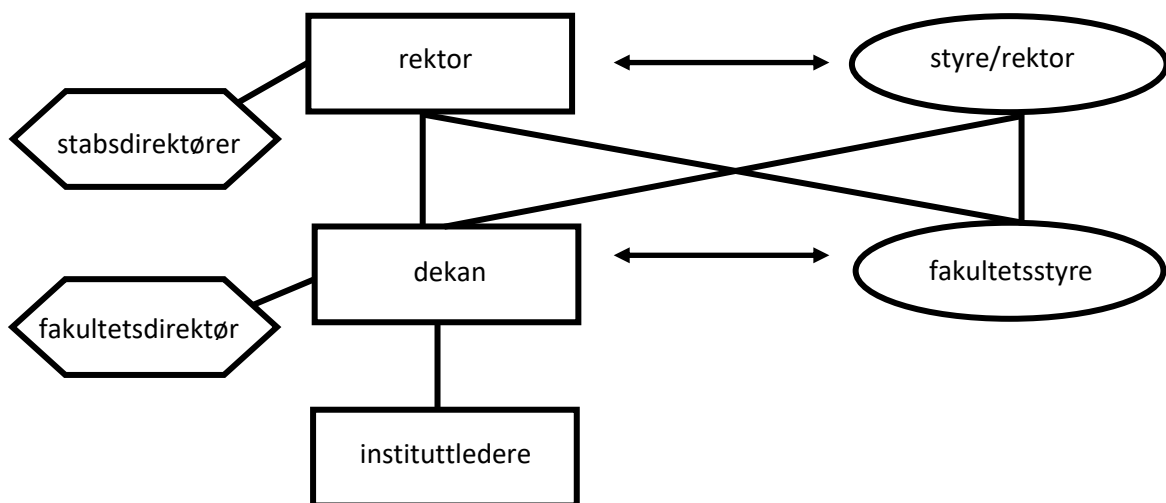
Denne perioden var det valgt rektor som var styreleder, tilsatt høyskoledirektør, tilsatt dekan, tilsatt fakultetsdirektør og tilsatte instituttledere.



Figur 10: Organisasjonskart 2007-2015

V6.3 Organisasjonskart 2015-2020

Denne perioden var det tilsatt rektor, tilsatte stabsdirektører, tilsatt dekan, tilsatt fakultetsdirektør og tilsatte instituttledere.



Figur 11: Organisasjonskart 2015-2020