

MASTEROPPGAVE

«Profesjoner og prestasjonsbasert ledelse»

Kristin Beathe Hansen

15. mai 2020

Masterprogram i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord:

Denne oppgaven markerer avslutningen av en fireårig masterutdanning i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold, Halden.

Å sette seg på skolebenken igjen etter nesten 20 år i arbeidslivet har vært en spennende og lærerik opplevelse. Det har til tider vært vanskelig å se skogen for bare trær, og av og til å se trærne for bare skog. Jeg vil rette en stor takk til høgskolen for et godt studieprogram som har utfordret og stilt krav til meg som student.

Takk til Svend som har sørget for deilige måltider disse fire årene. Takk til Eirik og resten av familien som tålmodig har støttet og holdt ut med meg gjennom denne tiden.

Takk til min veileder, førsteamanuensis Jan Moren. Du har et engasjement herfra til himmelen. Din faglige støtte og oppmuntring de siste to årene har vært avgjørende for å komme i mål med denne oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en takk til respondentene for at de ville stille opp på intervjuene. Takk også til mine omsorgsfulle kollegaer og min arbeidsgiver for all støtte og oppmuntring i prosessen.

Innholdet i masteravhandlingen står for forfatterens regning.

Frogner, 15. mai 2020.

Kristin Beathe Hansen

Innholdsfortegnelse:

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON	4
1.1 <i>OPPGAVENS TEMA OG PROBLEMSTILLING.....</i>	4
1.2 <i>HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL - VALG AV FOKUS OG TILNÆRMING.....</i>	6
1.3 <i>OPPGAVENS STRUKTUR.....</i>	8
KAPITTEL 2: TEORI.....	10
2.1 <i>PRESTASJONSBASERT LEDELSE I HØYERE UTDANNING.....</i>	10
2.1.1 En nyliberal fornyelsestrend	10
2.1.2 Paraplykonseptet prestasjonsbasert ledelse	12
2.1.3 En glanset fasade	13
2.2 <i>PRESTASJONSBASERT LEDELSE: NOEN KRITISKE RESONNEMENTER FRA FORSKNINGEN</i>	14
2.2.1 En presset akademisk frihet.....	14
2.2.2 Nye akademiske idealer	15
2.2.3 Performative ansatte i støpeskjeen	16
2.3 <i>PROFESJONER – NOEN HISTORISKE UTVIKLINGSTREKK.....</i>	18
2.3.1 Et historisk tilbakeblikk	18
2.3.2 Moderne profesjoner i emning	20
2.3.3 Profesjoner i moderne organisasjoner	21
2.4 <i>PROFESJONER OG AUTONOMI.....</i>	22
2.4.1 Ansvarlig autonomi	22
2.4.2 Profesjoners faglige skjønnsutøvelse	23
2.4.3 Maktbalanse og profesjonskontroll.....	24
2.5 <i>PROFESJONER OG IDENTITET.....</i>	25
2.5.1 Identitet – vitenskapsteoretisk tradisjon	25
2.5.2 Profesjonalisering og identitetsdannelse	26
2.5.3 Kollektiv og personlig identitet	27
2.6 <i>PROFESJONER OG «ORGANISATORISK ULYDIGHET».....</i>	28
2.6.1 Motstandsbegrepet.....	29
2.6.2 Organisatorisk ulydighet og tilpasningsstrategier.....	30
2.6.3 Antisozial atferd og private anliggender.....	31
KAPITTEL 3: FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG.....	33
3.1 <i>LITTERATURSØK.....</i>	33
3.2 <i>KVALITATIV TILNÆRMING.....</i>	33
3.3 <i>KVALITATIVT INTERVJU SOM METODEVERKTØY</i>	35
3.4 <i>INTERVJUER: FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING.....</i>	36
3.5 <i>BEARBEIDING OG ANALYSE</i>	39
3.6 <i>STUDIENS VITENSKAPELIGHET.....</i>	42
KAPITTEL 4: ANALYSE OG RESULTATER.....	47
4.1 <i>Institusjonell basis.....</i>	47
4.1.1 Institusjoner som trekkplastre på akademikere.....	48
4.1.2 Eierskap til arbeidsplassen.....	49
4.1.3 Akademisk status	52
4.1.4 Akademisk anerkjennelse	52
4.2 <i>REFORMERTE PROFESJONER MED TILPASSET IDENTITET.....</i>	53
4.2.1 Fra allmenn til spesialisert rolleforståelse.....	53
4.2.2 Proteksjonistiske pidestaller	55
4.2.3 Ledere i klem	55
4.2.4 Felleskapsåndens fordeler.....	56

4.2.5 Den krevende vitenskapelige integreringen	57
4.3 <i>PRESTASJONSKULTURENS MANGE SIDER</i>	59
4.3.1 Prestasjonskultur med flere sider	59
4.3.2 Evaluerings tomhet.....	61
4.3.3 Medaljens bakside.....	62
4.3.4 Det besværlige spillet.....	64
4.3.5 Konsekvenser for utdanning.....	65
4.4 <i>FREMMEGJØRING OG PATOLOGISKE TREKK</i>	67
4.4.1 Lukkethet og fremmedgjøring	67
4.4.2 Angst for å såre og krenke	68
4.4.3 Å velge sine kamper	69
4.4.4 Åpenhetens pris	70
4.5 <i>OPPSUMMERING OG FUNN</i>	72
KAPITTEL 5: DRØFTING	74
5.1 <i>HVILKE ULIKE FORSTÅELSER AV PRESTASJONSBASERT LEDELSE FINNER VI HOS</i> <i>PROFESJONENE?</i>	74
5.1.1 Kvantitativt og kvalitativt press	74
5.1.2 Målesystemer med begrenset verdi.....	76
5.1.3 Prestasjonskulturens janusansikt.....	77
5.1.4 Skjønnsutøvelsens svakheter.....	79
5.1.5 Ekskluderende avstand mellom fagdisipliner	81
5.1.6 Manglende åpenhet.....	83
5.2 <i>HVORDAN TILPASSER PROFESJONENE SEG TIL DEN PRESTASJONSORIENTERTE LOGIKKEN?</i> 84	
5.2.1 Idealisme og eierskap	84
5.2.2 Status og profesjonsmakt som kaster lange skygger.....	87
5.2.3 Uformelle maktstrukturer og organisatorisk ulydighet	89
5.2.4 Systemlojalitet og tidsklemme	92
5.2.5 Overprestering.....	94
KAPITTEL 6: KONKLUSJON	96
6.1 <i>PÅ HVILKE MÅTER IDENTIFISERER PROFESJONER VED TO UNIVERSITETER SEG MED</i> <i>PRESTASJONSBASERT LEDELSE?</i>	96
6.2 <i>AVSLUTTENDE BEMERKNINGER</i>	99
LITTERATURLISTE:.....	101
VEDLEGG:.....	106
1. <i>Informasjonsskriv til informantene:</i>	106
2. <i>Informasjonsmail til informanter uken før intervjuet</i>	108
3. <i>Intervjuguide til ansatte uten lederansvar</i>	109
4. <i>Intervjuguide til ansatte med lederansvar</i>	111

KAPITTEL 1: INTRODUKSJON

Det gikk ut en innkalling til alle lærere og forskere til et administrativ møte. Hvis jeg ikke kan komme så må jeg melde fra om det. Møtet er obligatorisk. Men det blåser jeg i. Jeg har ikke tid til sånt. Jeg driver med mitt egentlige arbeid. Jeg skriver en bok med fortellinger om motstand.

Jan Ch. Karlsson, 2008 (i min oversettelse)

1.1 OPPGAVENS TEMA OG PROBLEMSTILLING

Å være deltaker i dagens arbeidsliv krever en bred og sammensatt kompetanse basert på relevant kunnskap, praktiske ferdigheter og et rikholdig sett av generelle holdninger. Vi lever i et samfunn som endres raskt, og det skal produseres og presteres i høyt tempo. Dette stiller store krav til ansatte og deres ledere i offentlige og private virksomheter. For å forstå hvilken betydning styringsformene har for arbeidstakernes identitet kreves et dypdykk i bakenforliggende faktorer som bidrar til å forme dagens arbeidsliv, deriblant trender og utviklingstrekk som karakteriserer dagens samfunns- og arbeidsliv.

Denne oppgaven har til hensikt å belyse hva profesjoner ansatt ved helseprofesjonsutdanninger forstår med de ulike sidene ved prestasjonsbasert ledelse (PBL), og hvordan de tilpasser seg til logikken i prestasjonsorienterte styringsformer. Problemstillingen utforskes teoretisk og empirisk. I arbeidet er det valgt en tilnærming der individ- og samfunnsnivå ses i sammenheng innenfor et bredtfaende teoretisk rammeverk. Bedre innsikt i samspillet mellom nivåene kan bidra til økt kunnskap om profesjoners forståelse av seg selv, sitt arbeid og sin funksjon i møtet med prestasjonsbasert ledelse. Dette samspillet danner fundamentet for oppgavens problemstilling:

På hvilke måter identifiserer profesjoner ved to universiteter seg med prestasjonsbasert ledelse?

For å avgrense oppgaven velger jeg innledningsvis å avklare tre sentrale begreper i problemstillingen:

Profesjonene har sin historiske opprinnelse fra håndverkstradisjonen men har gradvis definert og vitenskapeliggjort sitt spesifikke fagområde ved universitetene.

Med dette har de langsomt vunnet autonomi, faglig jurisdiksjon og posisjon i det akademiske hierarkiet. Det hierarkiske fagmiljøet er sterkt preget av en kultur som handler om å «finne plassen sin» – både faglig og med hensyn til rolle og ansvar. Dette gir samtidig et stort rom for spenninger mellom profesjoner på ulike nivåer i disse fagmiljøene som er interessant å studere. Mange av studiens funn er interessante fordi de er knyttet til nettopp disse bestemte profesjonsutdanningene. Det er derfor viktig å understreke at funnene gjelder disse og ikke kan generaliseres til å gjelde andre profesjonsutdanninger. Funnene kan likevel være interessante for andre profesjonsutdanninger.

Universitetene, eller Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren), har en viktig samfunnsrolle i flere henseender, blant annet som aktør i ivaretagelsen av ulike samfunnsinteresser gjennom å iverksette offentlig politikk styrt av departementer og direktorater (Vabø, 2003, s. 75). Sektoren har også en funksjon som autonome kunnskapsbedrifter, kulturinstitusjoner og forvaltningsorgan. Universiteter har relativt stor frihet med hensyn til å forvalte egne verdier og styre egen organisering og framskaffe kunnskap for kunnskapens del basert på fordomsfrie verdier, handlinger og bevissthet. En grunnleggende og betydningsfull del av UH-sektorens samfunnsoppdrag handler om å tilby relevante studieprogram av høy kvalitet for å forsyne samfunnet med høykompetente kandidater (Kunnskapsdepartementet, 2017). Universitetene har blant annet en viktig rolle i å sette standarden for kvalitet innenfor mange akademiske fagfelt.

Prestasjonsbasert ledelse (PBL), også kalt prestasjonsledelse, er tuftet på kjerneverdier koplet til ytelse og prestasjoner (Skedsmo og Mausestagen, 2017). Resultatstyring, prestasjonsorientert ansvarliggjøring, kontroll av måloppnåelse, benchmarking av kvalitet og sammenligning av resultater er begreper som gjerne nevnes i sammenheng med PBL. PBL kan forstås som en syntese av ulike konsepter koblet til ytelse og populære organisasjonsideer, deriblant mål- og resultatstyring, prestasjonsorientert ansvarliggjøring, benchmarking av kvalitet og konkurranse med hensyn til resultater. Formålet med prestasjonsbaserte ledelsessystemer i UH-sektoren er å planlegge, måle, evaluere og restrukturere akademisk arbeid (Ese, 2019, s. 140).

1.2 HENSIKT OG FORSKNINGSSPØRSMÅL - VALG AV FOKUS OG TILNÆRMING

Hvordan ansatte ved universitetenes helseprofesjonsutdanninger reagerer på en akademisk virkelighet preget av organisasjonenes innføring av «performativ¹ teknologi» (Ball, 2003) er interessant å se nærmere på av flere grunner. For det første er det interessant å studere hvordan ansatte ruster seg for å møte de ulike sidene som følger av prestasjonsbasert ledelse (PBL), som for eksempel å bli vurdert, ansvarliggjort og presset for å yte enda litt til og enda litt raskere. For det andre er det publisert lite fra min studies valgte kontekst, dvs. det spesifikke profesjonsutdanningsmiljøet. Vi vet veldig lite om hvordan PBL påvirker utdanning av kommende profesjonsutøvere innen fagmiljøet der profesjonene som deltok i studien er ansatt.

Studiens hensikt vil dermed være motivert utfra et behov for å hente ut ny kunnskap om hvordan profesjonene i studien identifiserer seg med PBL. Forskingen er gjort på profesjoner som er tilknyttet profesjonsutdanninger innen ett spesifikt helsefaglig felt. Fokus er rettet mot *hva* studiens utvalgte informanter forstår med PBL og *hvordan* de og kollegaene reagerer på og tilpasser seg PBL i sitt fagmiljø. Studien har til hensikt å svare ut følgende spørsmål:

Hvilke ulike forståelser av PBL finner vi hos profesjonene?

Hvordan tilpasser profesjonene seg til den prestasjonsorienterte logikken?

Søk etter relevante publikasjoner knyttet til fornyelsestrender i høyere utdanning og profesjonenes møte med prestasjonsbasert ledelse gir mange treff. Noe av dette danner grunnlag for studiens fokus:

I senere tid har en nyliberal vind blåst inn over UH-sektoren og gitt en ny akademisk virkelighet. Vinden har bragt med seg en ny politisk ideologi og en markedsregulert økonomisk politikk som den beste måten å organisere utveksling av goder og tjenester på (Salinas, 2020). Fra institusjonenes side forventes det at ansatte aktivt bidrar til å opprettholde og reprodusere den nye måten å organisere virksomheten på. Tellekanter i form av publikasjonspoeng, kandidatproduksjon, antall registrerte

¹ Performativ: i betydningen fremførelse, opptreden, utfoldelse. (Det norske akademis ordbok).

forskningsprosjekter og antall disputaser har blitt stadig viktigere i målingen av hvorvidt man gjør en god nok jobb. Finansieringssystemene belønner kvantitative størrelser og legger med det en del føringer for institusjonenes virksomhet og prioriteringer. Ansatte blir berørt gjennom økt oppgavemengde og pretensiøse målformuleringer uten tilsvarende ressursøkning til å gjøre måloppnåelsen realistisk (ibid).

Det betyr ikke at alt var mye bedre før de nyliberale styringsformene inntok UH-sektoren. Alle tidsepoker har sine ideologiske overtoner, med dertil passende politiske strømninger, praksis og økonomiske løsninger. Men vridningen fra tidlige tiders oppmerksomhet på kollektive verdier til gradvis større fokus på individuelle «lykkesmeder» bidrar ifølge eksisterende teori til å endre menneskene i organisasjonene. Nyliberalisme forbindes gjerne med fenomener som hyppige endringer, reformer, markedstilpasning, valgfrihet for konsumenter, «benchmarking», effektivitet, testing og strikte kontroll regimer (Ryan, 2012; Davies et al, 2006). For å få profesjonene til å identifisere seg med organisasjonens mål overføres en del makt og selvkontroll til profesjonene selv samtidig som de får delegert større ansvar for måloppnåelsen (Ryan, 2012, s. 28). Enkelte opplever slike begreper inspirerende og oppmuntrende og verdsetter mulighetene dette gir for selvrealisering og variasjon i arbeidet. Økt forutsigbarhet, tilgjengelighet og rettferdighet trekkes fram som positive effekter av den nyliberale vinden. I tillegg hevder tilhengere av nyliberalismen at uansvarlige medarbeideres spillerom innskrenkes, studentmangfoldet øker og karriereløpene for studenter styrkes (Davies et al, 2006). Andre opplever at de de nye styringsformene leder til det stikk motsatte, dvs. rovdrift, uforutsigbarhet, redusert autonomi og innskrenket handlingsrom. Dette har demoraliserende effekt på ansatte hevdes det (Kårhus, 2009, s. 355; Vabø, 2003, s. 78; Michelsen og Aamodt, 2007, s. 14). Usikkerhet rundt egne prestasjoner, opplevelse av lav tillit og av hele tiden å bli overvåket og vurdert leder for mange til indre konflikt, uoppriktighet, sinne, frustrasjon, angst, frykt og motstand (Salinas, 2020).

Politikere og myndigheter stiller og skal stille høye krav til UH-sektoren. Stadige nye reformer og krav til markedstilpasning gjennom nye, konkurransebaserte måter å lede sektoren på krever evne og vilje til omstilling, tilpasning og kontinuerlig fornyelse. Dette utløser ulike spenninger og dilemmaer

ansatte må forholde seg til i sitt arbeid. En nylig avlagt doktorgradsavhandling av Jo Ese (2019) viser blant annet at vitenskapelig ansatte tar i bruk ulike performative strategier i sonen mellom tilpasning og motstand når de er frustrerte eller resignerte (Ese, 2019). Ese er opptatt av akademisk motstand som en del av akademias natur hvor ansatte og ledelse gjerne er enige om virksomhetens mål, men ikke hvem som bestemmer veien til målene eller hvordan målene skal nås. Akademikere som opplever for stort press, manglende støtte eller redusert autonomi vil ifølge Ese kunne reagere med tilbaketrekning, passivitet, likegyldighet, illojalitet og levere noe annet enn det de skal. I boken *Organizational Misbehaviour* av Ackroyd og Thompson (1999) beskrives motstand motivert utfra et ønske om å stå i frontlinjen på egen arbeidsplass. Dette handler ifølge forskerne om å beholde kontroll og autonomi på arbeidsplassen (Ackroyd og Thompson, 1999) eller verdighet i arbeidet (Karlsson, 2008, s. 16).

1.3 OPPGAVENS STRUKTUR

Oppgaven er strukturert som en presentasjon av seks kapitler med underkapitler, med en oversikt over referanser og kildemateriale til slutt. Fire vedlegg er tatt med avslutningsvis for å illustrere deler av prosjektets design, metodevalg og hvordan personvern hensynet har blitt ivaretatt gjennom arbeidet.

I kapittel 1 presenteres bakgrunn og begrunnelse for valg av tema og fokus. Det gjøres innledningsvis noen avgrensninger og begrepsavklaringer knyttet til oppgavens problemformulering. Leseren presenteres for oppgavens spørsmål og det gjøres rede for hvordan arbeidet er planlagt gjennomført med hensyn til studiens kontekst og tilnærming.

I kapittel 2 presenteres leseren for begreper og teorier som antas relevant for oppgavens tema og vinkling. Teorikapittelet har seks teoretiske innfallsporter knyttet til ulike aspekter ved prestasjonsbasert ledelse og profesjonstrekk. Underkapitlene skal bidra til å skape et grunnlag for forståelsen av det empiriske materialet i analyse-kapittelet. Kapittelet innledes med en oversikt over prestasjonsbasert ledelse i høyere utdanning og noen kritiske perspektiver hentet fra eksisterende forskning. Deretter følger en presentasjon av profesjonenes

utvikling, deres autonomi og selvforståelse. Kapitlet avsluttes med en kopling av profesjoners atferd og fenomenet «organisatorisk ulydighet».

Kapittel 3 redegjør for produksjonspremissene for den empiriske undersøkelsen med fokus på forberedelse til og gjennomføring av datainnsamlingen. Her beskrives også min rolle som forsker og hvordan respondentenes anonymitet er ivaretatt gjennom hele prosessen, etiske overveielser og epistemologiske vurderinger som ble gjort i forbindelse med forberedelsene. I samme kapittel presenteres oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt, forskningsdesign og metodiske verktøykasse.

Kapittel 4 utgjør oppgavens empiriske hoveddel. Her presenteres deler av intervju materialet som fanget min interesse. Fortolkningen av datatilfanget er kategorisert i fire underkapitler med en oppsummering av funnene til slutt. Funnene trekkes inn i drøftingskapitlet sammen med de delene av teorien som har relevans for de ulike poengene.

I kapittel 5 drøftes, diskuteres og forklares studiens empiriske funn mot relevant teori med tanke på å svare ut oppgavens spørsmål.

Kapittel 6 starter med å bruke svarene på forskningsspørsmålene fra kapittel 5 til å svare på problemstillingen. Oppgaven rundes av med et helhetlig tilbakeblikk på arbeidsprosessen, samt noen refleksjoner ut fra et generelt og fremtidsrettet blikk.

KAPITTEL 2: TEORI

Dette kapitlet har til hensikt å berede grunnen for presentasjonen av studiens empiriske funn i kapittel 4. Dette gjøres gjennom presentasjon av utvalgte deler fra et rikholdig teorimagasin innenfor de aktuelle temaene. Teorien er strukturert i seks deler med underoverskriftene: *Prestasjonsbasert ledelse i høyere utdanning*, *Prestasjonsbasert ledelse: noen kritiske resonnementer fra forskningen*, *Profesjoner – noen historiske utviklingstrekk*, *Profesjoner og autonomi*, *Profesjoner og identitet* og *Profesjoner og «organisatorisk ulydighet»*. Disse teoridelene skal sammen med mine empiriske funn bidra med argumenter og forklaringer som anvendes til å svare ut oppgavens forskningsspørsmål i drøftingskapitlet.

2.1 PRESTASJONSBASERT LEDELSE I HØYERE UTDANNING

Denne delen innledes med en presentasjon av noen utviklingstrekk ved styringen av høyere utdanning og skiller seg i så måte ut fra de øvrige delene i teorikapitlet. Det finnes flere forklaringer til den reformtrangen vi har vært og fortsatt er vitne til. En åpenbar forklaring er et allment ønske om å se hva skattepengene går til. Samfunnet forventer at pengene som brukes kaster godt av seg gjennom tilflyt av dyktige kandidater i samfunnet, produksjon og formidling av vitenskapelige oppdagelser. Dette er rimelige forventninger, men det finnes flere forklaringer til fornyelsestrenden. Disse har en klar forbindelse med innføringen av performativ teknologi i UH-sektoren det er nyttig å være klar over i studiet av profesjoner og prestasjonsbasert ledelse (PBL).

2.1.1 EN NYLIBERAL FORNYELSESTREND

Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) har i løpet av de siste tiårene stått ansikt til ansikt med et vell av fornyende reformer² ført i pennen av nasjonale politikere og utdanningsmyndigheter. Reformene har blant annet hatt til hensikt å

² Reform-eksempler: Kvalitetsreformen St.meld. nr. 27 (2000-2001), Tidlig innsats for livslang læring St.meld. nr. 16 (2006-2007), St.meld. nr. 14 (2008-2009) Internasjonalisering av utdanning, Strukturreformen St.meld. nr. 18 (2014-2015), Meld. St. 4 (2018-2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028, Kvalitetsmeldingen St.meld. nr. 16 (2016-2017).

stimulere til økt kunnskap, innovasjon, kvalitet på undervisnings- og forskningstjenester og tettere dialog mellom institusjonene og samfunnet. Reformenes intensjon vært også vært å øke produktiviteten gjennom omstilling og effektivisering av sektoren. Dette har bragt med seg noen nye måter å organisere og lede sektoren på. Organisasjonene har blant annet fått ansvar og tillit fra myndighetene til å kontrollere seg selv, dvs. at alle deler av virksomheten er i tråd med gjeldende lov- og regelverk. Reformen skal sikre at systemene tas i bruk på riktig måte og sikrer en likeverdig tjeneste til befolkningen. De nye styringsformene har vist seg å ha mange positive sider, men også en del skyggesider.

En viktig del av fornyelsestrenden i UH-sektoren har handlet om innføringen av «performativ teknologi» basert på trender og vide idéer om hvordan organisasjoner skal ledes for å vokse og gro (Ball, 2003; Ese, 2019). «New public management» og «managerialism» kan betraktes som «handlekurver» av ulike tilgjengelige elementer/verktøy hentet fra privat sektor som har til hensikt å modernisere offentlig sektor (Pollitt, referert i Ese, 2019, s. 52; Røvik, 2007, s. 34). Moderniseringen skal lede til mer effektive, transparente og etiske organisasjoner med høy kvalitet i alle ledd, og idéenes kjerne utgjøres av profesjonell ledelse. De performative verktøyene bidrar til styrket kontroll over organisasjonenes ansatte og over dens prioriteringer (Painter; Klikauer, referert i Ese, 2019, s. 6). Kvalitetsreformen (Kunnskapsdepartementet, 2001), med blant annet innføring av et tydelig resultatbasert finansieringssystem, illustrerer hvordan UH-sektoren ble ført i retning av performative styringsformer med resultat- og prestasjonsbasert belønning (Bleiklie, Ringkjøp, & Østergren, 2006; Michelsen & Aamodt, 2007). Stortingsmeldingen Kultur for kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2017) bidro til å forsterke dette bildet. Meldingen omdannet delvis utdanningssektoren til en konkurransearena der utdanningskvaliteten styrkes og utvikles gjennom bruk av nasjonale virkemidler (ibid, s. 84).

Ikke alle har vært like positive til moderniseringen av offentlig sektor med overføring av forretningsinspirerte idéer til den offentlige forvaltningen. Den reformkritiske leiren argumenterer med at de nye styreformene utgjør et ideologisk «infisert» sett av liberalistiske idéer. Disse idéene og reformene tar ifølge kritikerne ikke tilstrekkelig høyde for kompleksiteten og annerledesheten i offentlige virksomheter, spesielt med hensyn til demokratiske og politiske prosesser som ofte

krever et spesielt normativt styringsgrunnlag (Tranøy, 2006, referert i Røvik, 2007, s. 35). Andre kritikere har hevdet at det i forsøkene på å lage markeder av produsenter og konsumenter av offentlige tjenester har utviklet seg «kvasimarkeder» som ofte virker mot sin hensikt (Klausen, 2005, *ibid*).

2.1.2 PARAPLYKONSEPTET PRESTASJONSBASERT LEDELSE

Forestillingene om hva PBL er eller innebærer uttrykkes på flere retoriske måter. Resultatstyring, prestasjonsorientert ansvarliggjøring, kontroll av måloppnåelse, benchmarking av kvalitet og sammenligning av resultater er begreper som ofte brukes med ytelse og prestasjoner som kjerneverdier (Skedsmo og Mausethagen, 2017). Kuvaas og Dysvik (2016) definerer PBL som alle aktiviteter hvis intensjon er «å bidra til at medarbeidernes atferd er i tråd med organisasjonens mål» (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 142). Aguinis og Pierce (2007) betrakter PBL som pågående prosesser der prestasjoner måles og utvikles systematisk i tråd med organisasjonens overordnede mål. Slik kan avvik, hull og mangler avdekkes med hensyn til utvikling og iverksetting av forbedringstiltak der det er nødvendig (Aguinis og Pierce, referert i Kuvaas og Dysvik, 2016). PBL betraktes dermed som en «smeltedigel» av populære, brede organisasjonsidéer der formålet er gode prestasjoner og høy måloppnåelse i kontrollerte former.

PBLs kjerne karakteriseres av rasjonalitet, ytelse og innovasjon og har sine røtter i institusjonalismen (Scott, 2008). For at PBL skal lykkes må organisasjoner følge vestlige modernitetsnormer som uttrykkes gjennom oppskrifter (scripts) for hvordan organisasjoner skal se ut og fungere. Hensikten er å oppnå legitimitet i omgivelsene (Røvik, 2007), noe de gjør gjennom tilpasning til det Scott beskriver som «de tre søyler», dvs. regulative, normative og kulturelt-kognitive forhold i omgivelsene (Scott, 2008, s. 48). Å skape gjentakende gode resultater eller bevege seg fra lavere til et høyere prestasjonsnivå er eksempler på dette (Vik, 2007). Det samme er New Public Management-tradisjonen (NPM), som bygger på idéen om å overføre forretningsmessige elementer til offentlig forvaltning (Røvik, 2007). Noen av de viktigste verktøyene i NPM er profesjonell ledelse og ledere med makt og stor innflytelse. Ledere må kunne ta beslutninger blant annet med hensyn til konkurranseutsetting av oppgaver, oppsplitting av virksomheten i mindre deler og innføring av nye styringselementer. NPM har en tydelig økonomisk

konkurranselogikk, fokus på produktivitet, kontraktbruk, lønn/belønning og konsumenters rett til å ta frie valg. Dette er elementer vi gjenkjenner fra PBL. Både NPM og PBL er brede «samlekurver» sammensatt av mange felles idéer. I følge Røvik har nok nettopp det bidratt til å styrke NPMs og PBLs popularitet (ibid).

I organisasjoner preget av en sterk prestasjonskultur presterer ofte medarbeiderne utover vanlig standard. Sigurd Vik (2007) legger vekt på hvor krevende og sammensatt det er å lykkes i å nå høye mål. Det krever både godt tilpassede systemer og tilgang til mennesker med riktig kompetanse og holdninger som individuelt og kollektivt kan ledes til skape gode resultater. Det er imidlertid ikke nok å ha systemene og kunnskapen i orden. Å nå høye mål krever ledere som er i stand til å utøve god lederpraksis og som inspirerer medarbeiderne til å prestere sitt ypperste. Dette krever innsikt i faktorer som definerer rammene for god prestasjonskultur (Vik, 2007). Gode prestasjonskulturer kjennetegnes ifølge Vik av høye ambisjoner, hardt arbeid og vilje til å gjøre det som skal til for å nå høye mål.

2.1.3 EN GLANSET FASADE

PBL har med riktig innpakning blitt et markedstilpasset salgbart paraply-konsept basert på et system som skal sikre utmerkede resultater. Flere forskere trekker imidlertid fram ulike skyggesider ved PBL knyttet til bruk av fasader og symboler, deriblant fenomenet «fabrikkering» (Ball, 2003; Davies og Bansel, 2007; Davies et al, 2006). En empirisk studie av Mats Alvesson (1990) fant at ledere manipulerte egen organisasjons omdømme gjennom *fabrikkering* for å sikre overlevelse og vekst (Alvesson, 1990). Fabrikkering er et uttrykk for virksomheters hang til å lage utstillingsvinduer for å hevde seg i konkurransen med tilsvarende virksomheter, og logikken er basert på en søken etter stadig forbedring og beste praksis («benchmarking»). Hensikten med fabrikkering er effektivitet – ikke moralsk eller etisk ansvar – og det som ikke passer inn i «ønsket bilde» blir glattet over (Ball, 2003). Publikum har en viktig funksjon i dette fordi fabrikkering tar utgangspunkt i det organisasjonsbildet organisasjonens medlemmer tror omgivelsene har av organisasjonen (Dutton and Dukerich, 1991). *Lukkethet* er en sidegren til fabrikkering som uttrykkes for eksempel gjennom kreativ rapportering som framstiller situasjonen bedre enn den er. Bruk av spesifikke, målrettede strategier ved å omgå realitetene på en smidig måte kan også skaffe virksomheter nødvendig

legitimitet (Ball, 2003). Å snakke om tjenester som handelsvarer, eller omtale et universitet som eliteinstitusjon, er eksempler på dette.

2.2 PRESTASJONSBASERT LEDELSE: NOEN KRITISKE RESONNEMENTER FRA FORSKNINGEN

2.2.1 EN PRESSET AKADEMISK FRIHET

En empirisk studie ved universitetene av John Kenny (2017) viser til noen uheldige konsekvenser av PBL. Kenny hevder at markedstilpasning og konkurranseutsetting overskygger det akademiske arbeidets natur og forstyrrer den akademiske maktbalansen. Han viser til eksempler der allokering av oppgaver og ansvarsfelter har ført til at produktiviteten og effektiviteten har sunket, dvs. det motsatte av intensjonen. Dette skjedde, forklarer Kenny, fordi allokeringen skapte ubalanse i styrkeforholdet mellom ledere og profesjoner som bidro til å rive grunnen under selve drivkraften for ansattes motivasjon (Kenny, 2017).

Universitets- og høgskoleloven forplikter universiteter og høgskoler til å verne om den akademiske friheten og utøve sin virksomhet på høyt internasjonalt nivå (Universitet og høgskoleloven, 2005, §1-1). Denne lovfestede institusjonelle autonomien innebærer stor akademisk frihet og selvbestemmelse for ansatte i deres arbeid. Den akademiske friheten eksisterer like fullt i et krysspress og er stadig gjenstand for diskusjon (Forskerforbundet, 2017). I Forskerforbundets skriftserie nr. 1/2017 *Akademisk frihet under press* leser vi at dreiningen mot styringsformer tuftet på kost-nytte verdier får noen følger for styring og rammebetingelser i UH-sektoren. Endringer i lover og regler forandrer gradvis ansattes opplevelse av institusjonell frihet. Dette handler blant annet om nitide, komplekse systemer knyttet til finansieringsinsentiver, resultat- og målkontroll, øremerking av midler, nasjonale og internasjonale forpliktende regler og avtaler, felles nasjonale eksamener og felles opptakskrav. Effekten forsterkes ofte av institusjonenes egne prioriteringer med hensyn til ressursfordeling mellom disipliner, som i sin tur leder til spenninger mellom fagmiljøene. Med innføringen av mer strømlinjeformet målstyring ved universitetene oppstår det ifølge Forskerforbundet en fare for at «genialitet og paradigmeformnyende idéer må vike til fordel for konformitet og

ensretting» (Forskerforbundet, 2017). Dette legger press på den akademiske friheten og fremmer nye akademiske idealer i UH-sektoren.

2.2.2 NYE AKADEMISKE IDEALER

I etterkant av PBLs inntog har det vokst fram en ny markedspreget språklig retorikk i offentlig sektor som har ført til nye diskurser. Gamle roller, identiteter og etiske verdssystemer har fått et preg av nye prestasjonsidealer. Tidlige tiders velkjente kollektive relasjoner basert på solidaritet har gradvis blitt byttet ut med performativ konkurranse og attraktivitetsbarometre. Forskning viser at involvering, identifisering med målbeskrivelser og opplevelse av prosesseierskap er suksessfaktorer koplet til PBL. Personlige investeringer bidrar til å trygge arbeidsplassen, øke ansvarsfølelsen og eierskapet til egen organisasjon, og bidrar slik til å styrke organisasjonens stilling og øke dens robusthet (for eksempel Davies et al, 2006). Et sterkt eierskap danner en motvekt til negativt stress i tilfeller der ansatte opplever maktesløshet, overvåkning og høy arbeidsintensitet. Flere forskere ser tendenser til at moderne ledes viktigste oppgave har blitt å omskape medarbeiderne til føyelige og kompetente ansatte, noe som er helt i tråd med PBL sine grunnidéer (Davies og Bansel, 2007; Davies et al, 2006; Foucault, referert i Ball, 2003; Ryan, 2012).

Davies et al publiserte i 2006 en empirisk studie som viser at ansatte i høyere utdanning er splittet i synet på konsekvensene av PBL (Davies et al, 2006). Endel ansatte mener at PBL har banet vei for selvrealisering og karrierebygging og gitt dem muligheter og variasjon i arbeidet som inspirerer og oppmuntrer til økt innsats. De setter pris på en ny hverdag preget av økt forutsigbarheten, styrket studentmangfold og økt kontroll som bidrar til å begrense ansvarsløs atferd og spillerom i kollegiene (ibid). Andre forbinder de nye prestasjonsbaserte styresettene med tapsopplevelser og demoraliserende begrensninger i arbeidet. Følelsen av å bli vurdert, kontrollert og overvåket oppleves som et tillitsbrudd og gjør ansatte usikre på om arbeidet de gjør er godt nok. Flere forskere påpeker at dette leder til utfordringer koplet til indre konflikt, uoppriktighet, manglende autenticitet, angst, frykt og motstand (ibid; Ball, 2003).

Ifølge Aglietta (1979) har delegering av autoritet bidratt til en framvekst av nye *regulative kollegier* basert på prinsipper for selvregulering («hands off regulation»)

(Aglietta, referert i Ball, 2003, s. 217). Dette har skjedd ved desentralisering av mange kontrollfunksjoner fra myndighetsnivået til institusjonsnivået. Rose (1989) omtaler profesjonene i slike kollegier kalkulerende, initiativrike individualister higende etter produktivitet og fortreffelighet (Rose, referert i Ball, 2003, s. 217). Mange er svært driftige og lever sine akademiske liv via ulike selvrealiseringsprosjekter (Rose, referert i Ball, 2003). Individuell eller kollektiv selvregulering kan også anvendes i translasjonsprosesser, det vil si når idéer endres gjennom oversettelser på mottakersiden. Røvik (2007) forklarer at idéer som innebærer noe ansatte tvinges til eller misliker å gjøre straks kan endres ved bruk av translasjon til noe som oppleves som «spiselig» (Røvik, 2007). Slik rettferdiggjør ansatte oppgaveutførelsen overfor seg selv og omgivelsene ved å framstille som selvvalgt for å framstå autonom og prinsippfast. Bruk av denne formen for kognitiv dissonans³ (Festinger & Carlsmith, 1959) gjør det enklere for ansatte å beholde status og styrker på samme tid institusjonens legitimitet. Ryan (2012) beskriver fenomenet som et uttrykk for *de-empowerment*, eller «zombiefication», i betydningen generell tilbaketrekning inn i et overlevelsesmodus (Ryan, 2012). Slike måter å styre på har lenge utgjort en del av verktøykassa for styresmaktene i arbeidet med å kontekstualisere idéen nyliberalisme i UH-sektoren (Davies et al, 2006).

Den nyliberale ledelsesfilosofien bygger på et behov for mer transparens, fleksibilitet og mindre synlig regulering. Mye tyder likevel på at forsøkene på å fremskaffe større åpenhet har hatt motsatt effekt fordi organisasjonsmedlemmene legger ned stadig større innsats i å skape og vedlikeholde fabrikkeringer. I mange tilfeller blir personlige preferanser og behov skjøvet til side i ansattes overgang til det nye idealet som opak og glansløs performativt ansatt (Ball, 2003).

2.2.3 PERFORMATIVE ANSATTE I STØPESKJEEN

Flere empiriske studier belyser hvordan profesjoner konstruerer sin identitet. En svensk studie utført av Englund et al (2017) tar for seg allmennlærere som strever med å tilpasse seg og internalisere den prestasjonsorienterte logikken. Studien viser

³ Kognitiv dissonans (Festinger & Carlsmith, 1959): det psykologiske ubehaget som oppstår når tankene og verdiene våre ikke stemmer overens med det vi gjør. Dette ubehaget motiverer oss til å endre enten tankene eller oppførselen, eller innhente ny informasjon som kan rasjonalisere handlingene vi har utført.

at ansatte som overvåkes og passes på opplever usikkerhet rundt hva det innebærer å prestere tilstrekkelig godt. Tanker om egen utilstrekkelighet får innvirkning på lærernes selvbilde og identitet. Ifølge forskerne kan disse funnene ha overføringsverdi til hva det mer generelt innebærer å være en profesjonell utøver i moderne og generisk sammenheng (Englund, Frostenson, Gerick, Eickelmann og Bos, 2017).

Det er gjort mye interessant arbeid som understreker hvordan vi bruker og behandler organisasjoner og hvordan organisasjonsmedlemmene reagerer. Dette handler om helt andre ting enn strukturelle endringer knyttet til arbeidsrutiner, systemer og innføring av ny teknologi etc, som for de aller fleste er relativt enkelt å godta og forholde seg til. Strømmen av krav, forventninger og stadige endringer i form av reformer kombinert med kontroll og overvåkning leder til at ansatte ruster seg for å bli overvåket, målt og vurdert med hensyn til egne prestasjoner (Ball, 2003). Ifølge Ezzamel et al (2001) bringer nye moderne styresett, også kalt «new wave management», med seg endringer i ansattes identitet. De forklarer hvordan PBL bidrar til å transformere den tradisjonelle frihetssøkende akademiker til en mer prestasjonsstyrt tjenesteprodusent med redusert autonomi (Ezzamel, Willmott and Worthington, 2001). Andre forskere hevder at vi ser en framvekst av nye ansatt-identiteter som følge av hyppige endringer i arbeidet, skyldfølelse og usikkerhet med hensyn til egen tilstrekkelighet (Levin, referert i Ball, 2003).

Bernstein (2000) beskriver utviklingen av stadig nye innreisemekanismer som ett kjennetegn ved postmoderne utdanning og reformtrenden. Nye identiteter reflektert av eksternt styrte hendelser erstatter gamle identiteter basert på kjernen av kunnskap og praksis i en organisasjon. En reformert ansatt framstår dermed som en *performativ medarbeider* (se fotnote 2) som besvarer ytre krav og spesifikke mål i en verden hvor det ikke er rom for tid eller omsorg. Bruk av materielle og symbolske belønninger gjør det enklere å få ansatte til å innordne seg på en måte som svarer på organisasjonens målsettinger/målindikatorer (Bernstein, referert i Ball, 2003, s. 215). Føyelege og servile akademikere oppmuntres til å «gjøre mer for mindre» for deretter å belønnes. Dette i kontrast til ulydige, trassige ansatte som fordi de holder fast ved gamle sosiale og moralske verdier på motsatt vis straffes med innsnevring i arbeidet og degradering av status (Davies et al, 2006). Samtidig

har en performativ ansatt ifølge Bernstein tom sosial identitet som gjør det utfordrende å respondere adekvat i sosiale relasjoner (Bernstein, referert i Ball, 2003, s. 222). I tesen om den «postmoderne betingelse» forklarer Lyotard (1984) hvordan kunnskap emballeres og gjøres om til salgbare produkter og varer (Lyotard, 1984). Det er ifølge Ball (2003) de-sosialiseringen og eksternaliseringen som følger i bakkant av dette utdanningsansatte strever med og sloss mot i sitt arbeid (Ball, 2003).

2.3 PROFESJONER – NOEN HISTORISKE UTVIKLINGSTREKK

2.3.1 ET HISTORISK TILBAKEBLIKK

Et vidt mangfold av disipliner har vært koblet til studiet av profesjoner, fra filosofi, historie og politikk til ulike retninger innen sosiologien. Kunnskap, ekspertise, monopol, markedsaktiviteter og –strategier og profesjonell posisjon/status er termer som fagmiljøene gjerne bruker for å definere hva profesjoner er. Å omtale seg selv som en profesjon uttrykker en positiv selvforståelse og bidrar til anerkjennelse av en spesiell kompetanse nødvendig for å løse spesifikke oppgaver og problemer. (Molander og Terum, 2008; Erichsen, 2003; Svensson og Evetts, 2010; Freidson, 1994). Profesjoner motiverer og begrunner sine handlinger gjennom bruk av felles symboler knyttet til hvordan ting skal være og hvordan de utformer sin profesjonskompetanse (Heggen, 2008, s. 323).

Begrepet «profesjon» har ifølge Stephen Ackroyd (2016) sin opprinnelse mer enn tusen år tilbake i tid (Ackroyd, 2016). Den historiske bakgrunnen til dagens profesjoner er beskrevet av blant andre den svenske sosiologen Thomas Brante (2010). Reorganiseringen fra tidlige tiders føydalisme til sentraliserte stater førte med seg et behov for kompetent personell til å dekke mangfoldet av nye oppgaver som skulle løses. Sentralisering og utvidelse av staten utløste sammen andre radikale samfunnsendringer et behov for å utdanne embedsmenn som skulle fylle ulike stillinger i kirken og statsapparatet, hvilket ga universitetene en ny funksjon som rekrutteringsanstalter. I arbeidet med å konsolidere en ny sosial orden skulle det mest prekære kompetansebehovet dekkes først. Dette gjaldt særlig leger, jurister og ansatte i politiske stillinger. Embedsmannsstillingene dannet grunnlaget for det som senere ble til profesjoner (Brante, 2010).

Store samfunnsendringer leder senere til framvekst av kompetansebehov på nye arenaer som måtte fylles med ny og spesialisert kompetanse kalt *nisjer*. Nisjene ble initierert av staten, markedskreftene eller av de «gamle» profesjonsgruppene (Brante, 2010, s. 103). Det var dermed en strukturell sammenheng mellom statens interesser og et historisk «take-off» for ulike typer profesjoner (ibid, s. 77). Utviklingen av velferdsstaten i forbindelse med samfunnsmoderniseringen i etterkrigsårene og opprettelsen av EU har spilt en betydelig rolle for oppblomstringen av nye profesjoner som supplement til (og i noen tilfeller som erstatning for) de tradisjonelle akademiske profesjonene. Velferdsstaten sikret folk flest utvidete sosiale rettigheter knyttet til blant annet helse og utdanning, noe som dannet grobunn for framveksten av det H. Perkin (1969) definerte som nøkkelprofesjoner. Det vil si universitetslærere, leger, byråkrater og et vell av semi-profesjoner innen helse- og omsorgsfeltet (Perkin, referert i Brante, 2010, s. 95). Semi-profesjoner skilles fra de tradisjonelle profesjonene på to måter: deres kunnskap og autoritet er underlagt annen profesjon, og de mangler en grunnleggende, robust, systematisert, replikerbar og generelt anerkjent prestasjonsmodell/fagkjerne - de er interdisiplinære mer enn de er spesialiserte. Semi-profesjonene vektlegger erfaring som viktigste element i profesjonaliseringen, mens de klassiske profesjonene vektlegger den teoretiske basen. Spenningene mellom den praktiske leiren og den akademiske leiren utgjør på mange vis et fremtredende trekk i forholdet mellom semi-profesjoner og de klassiske profesjonene ved universitetene (Brante, 2010).

Den praktiske anvendelsen av profesjonsbegrepet har endret seg mye de siste femti årene. Mange av de tidligere omtalte semi-profesjonene betrakter og omtaler seg selv som profesjoner, som for eksempel politi, sykepleier, barnehagelærer etc, men her går det et skille mellom forskningsperspektivet og profesjonenes selvforståelse/-bilde (Ackroyd, 2016). Nyliberalismen på 1980-tallet førte til trangere kår for mange av de etablerte velferdsprofesjonene, men ga samtidig grobunn for nye pre-profesjoner etterspurt av staten og markedet. Pre-profesjoner omtales som heterogene klaser yrkesutøvere uten sterke profesjonsforeninger i ryggen (Brante, 2010). Det påpekes imidlertid at mange av de nye profesjonene innen handel og finans ikke har adoptert trekkene typiske for profesjoner, og de bør derfor heller ikke betraktes som profesjoner (Ackroyd, 2016, s. 26).

2.3.2 MODERNE PROFESJONER I EMNING

Ackroyd (2016) hevder at profesjonsstudier har sine røtter i trekkteorien. Profesjonenes særtrekk defineres av faglig ekspertise og sertifisert kompetanse. Lang utdanning, spesialisert kunnskap, regulerende profesjonsforeninger med hensyn til etikk og faglig utvikling er kjennetegn som skiller profesjoner fra andre yrker og ifølge Ackroyd bidrar til profesjonenes suksess. Uenighet i fagmiljøene om hvilke trekk som definerer profesjoner best har imidlertid vært årsak til utviklingen av flere ulike teori-retninger, deriblant funksjonalismen og konflikt-teori (Ackroyd, 2016, s. 16).

Funksjonalismen oppsto ifølge Emile Durkheim som svar på den uro som fulgte av samfunnsmoderniseringen sent på 1800-tallet. Profesjonene fikk på denne tiden en viktig rolle eller *funksjon* i å skape ro, stabilitet og balanse mellom maktinnehavere (stat og hær) for å unngå autoritarisme og anarki (Durkheim, referert i Svensson og Evetts, 2010). Talcott Parsons (1953) betraktet funksjonalismen som samfunnets evne til å gjenopprette likevekt, der profesjonsgruppene og andre samfunnsborgere bidro til en kollektiv måloppnåelse (Parsons, referert i Saks, 2016). Etterhvert oppdaget man at profesjonenes bidrag ikke bare var motivert utfra altruistiske verdier, men at profesjoner bevisst bruker sin kompetanse og posisjon som grunnlag for medbestemmelse og kontroll utfra egeninteresser. Gjennom for eksempel å regulere utdanningene begrenser de tilgangen på kvalifisert kompetanse og oppnår kontroll over markedet (Svensson og Evetts, 2010). Max Weber beskriver dette som profesjoners *lukning* (Weber, referert i Ackroyd, 2016, s. 18).

Konflikt-teori bygger på Karl Marx og Max Webers konfliktprinsipper som fundament for sosial endring. Marx forsto profesjoner som samfunnsborgere med tette koplinger til kapitalismen og middelklassen. Han hevdet i sin tid at profesjoner utfører tjenester av egoistiske hensyn for å oppnå sosial status, posisjon og inntektsmuligheter (Marx, referert i Ackroyd, 2016). Weber forsto profesjoner som sosiale grupperinger av kollegiale profesjoner som kunne være kunstig lukket for å begrense tilgangen på spesifikke tjenester. *Lukningen* skjer gjennom det Johnson (1972) omtaler som «occupational control» (Johnson, referert i Ackroyd, 2016). I praksis innebærer det kontroll over blant annet lisenstildeling, utdanningsinnhold

og kvalitet, obligatoriske medlemskap i kollegiestyrte profesjonsforeninger. Lukningen aktualiserte hvordan profesjoner bruker sin akademiske kompetanse som strategisk ressurs for å sikre seg markedsrett, legitimitet og kontroll.

Magali Larson (1977) forbinder lukning med kontroll av arbeidsbestemmelser, kompetanse-styring og tilflyt av nye profesjonsutøvere til samfunnet gjennom monopolisering av utdanning ved universitetene. Dette sikrer det Larsson (1977) kaller «a built-in legitimation of monopoly in terms of cognitive superiority», hvilket innebar myndighet til å utøve profesjonskontroll og styrket autonomi for profesjonsgruppene (Larsson, referert i Molander og Terum, 2008, s. 22). Med privilegier knyttet til inntekt og status og nyvunnet makt fulgte det samtidig med et større ansvar for kvalitet og verdi på tjenestene for profesjonenes del (Ackroyd, 2016).

2.3.3 PROFESJONER I MODERNE ORGANISASJONER

Det finnes flere typologier knyttet til beskrivelsen av moderne profesjoner (Ackroyd, 2016). *Kollegiale profesjoner* har sin opprinnelse i de tradisjonelle profesjonene. Profesjonenes kjerne bygger på spesifikk fagkompetanse, streng kontroll med profesjonsutøvelsen ivaretatt av profesjonsstyrte foreninger, effektiv profesjonslukning sikret gjennom lisenstildeling regulert av kvalifisert myndighet og organisasjonene som tilbyr tjenester er som regel eid og kontrollert av de som tilbyr tjenestene, dvs. profesjonene selv (ibid, s. 22).

Ackroyd peker på hvordan harde ledelsesformer har endret kollegiale profesjoner i moderne tid og gjort dem mer sårbare. Han viser til en studie av Dent, Bourgeault, Denis og Kuhlmann (2008) fra sykehusmiljøet som bekrefter at de nye styreformene har skjøvet profesjonaliseringen fra tidligere å ha utpreget kollegial karakter til å få mer organisatoriske trekk. Ifølge Cooper (1996) leder hard ledelse ofte til store endringer i oppgavefordelingen mellom legene og de øvrige helseprofesjonene (Cooper, referert i Ackroyd, 2016, s. 23). I studien pekes det på at sterk ytre kontroll, i form av hard ledelse basert på effektivitet, klientfokus og ledelsesstyrt forvaltning, leder til redusert autonomi og kontroll for profesjonene. Utover 2000-tallet ble profesjonenes sterke stilling redusert da deler av ordningene knyttet til «den regulative avtale» (ref. 2.4.1) ble strammet inn eller fjernet. Mange

krav havnet med det utenfor profesjonenes kontroll. Flere forskere påpeker at dette har svekket profesjonenes posisjon og den kollegiale organisasjonsformen (Svensson, 2010, s. 149; Svensson og Karlsson, 2008, s. 261).

2.4 PROFESJONER OG AUTONOMI

2.4.1 ANSVARLIG AUTONOMI

I følge Vibeke Erichsen (2003) utgjør bindeleddet til profesjonenes arbeid «profesjonenes ryggrad», eller såkalt *jurisdiksjon*. I profesjonskontekst oversettes jurisdiksjon til suverenitet og ansvar innenfor et gitt fagfelt (Erichsen, 2003, s. 28; s. 46). Profesjoners jurisdiksjon ligger i deres altruistiske og autonome utførelse av bestemte oppgaver av allmenn interesse. Fellesskapet har tillit til at oppgavene blir løst i henhold til spesifikke standarder for god profesjonsutøvelse. Utgangspunktet for profesjonenes autonomi ligger i oppgavene profesjonene ble satt til å løse i forbindelse med utviklingen av velferdsstaten. Oppgavene stilte større krav til selvstendighet og bruk av faglig skjønn i arbeidet, noe som kunne løses gjennom økt grad av egenkontroll og selv-regulering. Dermed så «den regulative avtale» dagens lys (MacDonald, 1995, referert i Ackroyd, 2016). Utvalgte representanter fra profesjonenes egne rekker ble håndplukket til å kontrollere og lede arbeidet. Profesjonene fikk med dette noen unike privilegier knyttet til å designe og kvalitetssikre tjenestene samt utforme og regulere egen utdanning. Profesjonene fikk på samme måte noen strukturelle privilegier relatert til jobbsikkerhet samtidig som de beholdt sin autonomi (Ackroyd, 2016, s. 25).

I prosessene med å lede en organisasjon mot ønsket måloppnåelse møter ledere flere dilemmaer. Ett dilemma er ifølge Jan Ch. Karlsson (2008) knyttet til valget mellom å begrense og åpne opp for ansattes handlingsrom. Et annet er hvorvidt man skal etablere et lavtillitsforhold (direkte kontroll) eller høytillitsforhold (ansvarlig autonomi) til de ansatte (Karlsson, 2008, s. 12). Sløsing med tid og manglende innsats kan knyttes direkte til lav produktivitet, hevdet Andrew L. Friedman (1977), som foreslo to måter å øke ansattes innsats og produksjon på. Man kan enten utøve intens kontroll med presise målinger av ansattes resultater, eller man kan velge å ha et mer avslappet forhold til kontroll og stole på at medarbeiderne selv tar ansvar (Friedman, referert i Ackroyd, 2012, s. 9). Andre dilemmaer er knyttet til

avveiningen mellom å ha disponible ansatte og pålitelige ansatte, og etablering av solidaritet mellom ansatte som et slags lagarbeid. Slike dilemmaer representerer ifølge Karlsson (2008) viktige avveininger i organiseringen av arbeidsprosesser som har til hensikt å lede til måloppnåelse og styrer i hvilken grad ansatte skal gis autonomi i sitt arbeid (Karlsson, 2008).

2.4.2 PROFESJONERS FAGLIGE SKJØNNSUTØVELSE

Skjønnsutøvelse er et uttrykk for kjernen i alt profesjonelt arbeid og innebærer en myndighetsdelegert frihet innenfor rammene av noen definerte standarder. Maktbegrepet står sentralt i karakteristikken av skjønsmessig profesjonsutøvelse. Skjønnsutøvelse har derfor en tett kopling til ansvar og autonomi gjennom å stille høye krav til profesjonenes evne til å rettferdiggjøre egne handlingsvalg (Svensson og Karlsson, 2008; Grimen og Molander, 2008; Svensson og Evetts, 2010).

Måten profesjoner skiller seg fra andre yrkesutøvere på er ifølge Svensson (2010) noe paradoksalt. Profesjoner ivaretar for det første en spesiell type kunnskap i kollegiale organisasjoner med politisk legitimitet til å utføre et spesifikt samfunnsoppdrag. For det andre skal profesjonene ha kompetanse til å utføre kompliserte vurderinger ved bruk av faglig skjønn og kunnskap. Dette gjør profesjonenes arbeid svært vanskelig å styre og kontrollere (Svensson, 2010, s. 147). Svensson omtaler problemet som et rettslig og demokratisk samfunnsdilemma og effektivitetsproblem, også kalt «demokratiets svarte hull» og «organisasjoners blinde flekk»⁴. Det svarte hull referer til profesjonenes ansvar for å oppfylle statens plikt til å yte lovpålagte og likeverdige tjenester til befolkningen. Den blinde flekk referer til ledere som skal kontrollere resultater med hensyn til effektivitet og kvalitet (Svensson, 2010, s. 167). Problemet med den blinde flekk kan illustreres med et eksempel av Molander og Grimen (2010). Avhengig av om en profesjonsutøver har tidligere førstehåndserfaringer eller ei vil en erfaren ansatt ofte vurdere ting annerledes og handle på annen måte enn en uten erfaring (Molander og Grimen, 2010, s. 185). Dette er krevende å avdekke og gripe tak i for en leder.

Profesjonalisering kan ifølge Abbott (1988) studeres på bakgrunn av profesjonenes daglige arbeid og koples til analysen av profesjonsstrategier. I dette ny-

⁴ «Blind spot»: Metafor av Bo Rothstein (1998) hentet fra L. Svensson (2010) s. 145 og 167.

orienterende perspektivet forbindes profesjoner med hverandre gjennom arbeidsoppgaver på ulike strukturelle nivåer. På arbeidsplassen (mikronivået) bygges relasjonene gjennom den konkrete tjenesteytingen, mens arbeidstakerorganisasjoner og offentlige styringssystemer (makronivået) styrer relasjonene fra utsiden (Abbott, referert i Erichsen, 2003). Kampen mellom indre og ytre mål og interesser omtales som «det dikotome maktperspektiv» (Vabø, 2003, s. 83). Det er i spenningsfeltet mellom disse to nivåene vi finner interesse- og verdibrudd som aktualiserer begrepene profesjonsmakt og maktstrukturer (Erichsen, 2003, s. 14; s. 27).

2.4.3 MAKTBALANSE OG PROFESJONSKONTROLL

Det har alltid vært et spenningsforhold mellom det frie academia og den politiske ledelsen i Norge. For det frie academia handler dette om uavhengighet og «fordomsfri sannhetssøken», mens det fra den politiske ledelsens side handler om politisk innflytelse og påvirkning. Den idylliserende idéen om universitetet som oppholdssted for frie intellektuelle kan betraktes både som et ledd i universitetsansattes forsvar av universitetets egenart og en kamp mot markedskreftene (Vabø, 2003).

Makt er et grunnleggende menneskelig behov, og helt fra profesjonenes opprinnelse har profesjonenes trang til å beskytte egne fagrevir eksistert og vært kilde til interessekonflikter (Erichsen, 2003; Vabø, 2003). Det er ifølge Erichsen (2003) mange utfordringer knyttet til utvikling av uformelle maktstrukturer i universitetenes akademiske kvalitetshierarkier. Disse uformelle maktstrukturene kommer ofte til overflaten i form av sterke beskyttelsesbehov. Utdanningsinstitusjoner er breddfulle av ulike profesjonsgrupper ansatt i et vidt spekter av vitenskapelige og ikke-vitenskapelige stillinger. I krysspresset mellom profesjonenes skjerming av faginteresser og institusjonenes krav til tjenesteproduksjon oppstår det ofte i fagtunge organisasjoner en egen dynamikk knyttet til interesser, makt og underdanighet. Konfliktlinjer kan oppstå på kryss og tvers mellom fagmiljøer på samme og på ulike nivåer i universitetshierarkiet. Faglig overlapping i grensesnittet mellom profesjonsgrupper kan utløse konflikter, og uenigheter rundt definisjonsretten mellom faglige og ikke-faglige oppgaver kan true viktige demokratiske prinsipper (Erichsen, 2003, s. 27).

Talcott Parsons (1978) beskrev i sin tid profesjonenes tillitsbaserte ansvar som formidlere og fortolkere. Profesjonene bruker sin posisjon og makt til å skape eller bryte ned samfunnets tillit til dem. Med den reelle friheten profesjoner har til å velge mellom ulike handlingsalternativer følger det dermed et stort ansvar. Jo større handlingsrom desto større ansvar. Dette handler blant annet om hvordan de utøver sin «portvaktsfunksjon» ved å balansere makt og tillit, og hvordan de rettferdiggjør eller motiverer sine handlingsvalg (Molander og Terum, 2008). David Sculli poengterer viktigheten av at maktutøvelse må skje rettferdig, objektivt og utilsiktet, og ikke vilkårlig og i vinnings hensikt (Sculli, 2010, s. 69). Profesjoner som selv kontroller koplingen mellom kompetansekrav og utdanning kan likevel lett (mis)bruke sin makt til å skjerme egen profesjon. Makt kan også skape et misforhold mellom profesjonenes selvopplevde kompetansebehov og de oppgaver de er satt til å løse (Erichsen, 2003, s. 26).

2.5 PROFESJONER OG IDENTITET

2.5.1 IDENTITET – VITENSKAPSTEORETISK TRADISJON

Til vanlig benyttes identitet om personlighet og karakter, eller det som tilsammen kjennetegner eller avgrenser personen som forskjellig fra andre (Store norske leksikon, 2020). Fra samfunnsvitenskapen er identitetsperspektivet utvidet til også å gjelde relasjonell posisjonering til ulike gruppefenomener som etnisitet, sosial eller kulturell identitet (ibid). Pedagogen Therese Sand (2008) hevder at vår identitet ikke bare formes gjennom egne opplevelser og vurderinger, men også ved at omgivelsene tilskriver oss bestemte egenskaper og tildeler oss roller vi forventes å fylle. Å definere seg selv er en aktiv prosess som skjer basert på våre sosiale omgivelser og hvilken situasjon vi befinner oss i. Identiteten har dermed en sterk forankring i den enkeltes personlighet, erfaringer og historie (Sand, 2008). Hvem vi er defineres også utfra vår deltakelse i ulike fellesskap. Utvikling av profesjonsidentitet for blant annet lærere betinger ifølge Wenger (1998) et fellesskap av medlemmer som er i stand til å samhandle og anerkjenne hverandre med hensyn til sosial, kulturelle og politiske aspekter (Wenger, referert i Sachs, 2001, s. 154). Identitet definerer vår kapasitet til å snakke og handle selvstendig, noe som markerer et viktig profesjonelt og faglig skille mellom den ufaglærte og profesjonsutøveren (Melucci, referert i Sachs, 2001).

Profesjoner befinner seg som regel i organisasjoner, og når det kommer til begrepet organisasjonsidentitet finnes det et sett av forståelser i litteraturen. Stuart Albert og David Whetten (1985) definerte organisasjonsidentitet som noe sentralt, distinkt og stabilt vedvarende (Albert og Whetten, referert i Hatch and Schultz, 2004). Mats Alvesson (2011) benytter samme definisjon i sin beskrivelse av organisasjonsidentitet som «forestillingen om hva som er spesielt, vesentlig og varig ved en bestemt organisasjon», eller det som skiller en organisasjon fra en annen (Alvesson, 2011, s. 36). Det å identifisere seg med en arbeidsplass betinger en opplevelse av organisasjonsidentitet. Opplevelsen kan veksle fra ingen identifisering (gjør bare jobben) til sammensmeltning hvor man står for alt som forbindes med organisasjonen. Mary Jo Hatch og Majken Schultz (2004) har en mer kollektiv forståelse av begrepet organisasjonsidentitet, det vil si «den identitet organisasjonsmedlemmene deler». De trekker fram funn fra tidligere forskning som antyder at graden av måloppnåelse avhenger av hvor godt organisasjonsatferden er forankret i bedriftens identitet (Hatch and Schultz, 2004). Å legge forholdene til rette for eierskap og tilknytning, slik at ansattes tanker og handlinger gagnar virksomheten, vil ifølge Karlsson (2008) ha stor betydning for en organisasjons måloppnåelse. Han hevder sågar at ansatte som ikke identifiserer seg med organisasjonskulturen på arbeidsplassen er organisatorisk ulydige (Karlsson, 2008, s. 132).

2.5.2 PROFESJONALISERING OG IDENTITETSDANNELSE

Den allmenne forståelsen av det å opptre profesjonelt er en ansatt som mottar lønn for utført arbeid som en form for moralsk byttehandel (Freidson, 1994, s. 9; Ackroyd, 2016, s. 15). Profesjonalisme handler om våre holdninger til arbeidet vi utfører. Den allmenne forståelsen skiller seg fra forskningens forståelse av profesjoner og profesjonalisme. Forskerne knytter disse begrepene til høy-status yrker med begrenset adgang, blant annet leger, jurister og ingeniører (Ackroyd, 2016).

Profesjonalisering handler om å tilegne seg en spesiell yrkeskultur og oppleve seg som en profesjonell utøver av profesjonen. Profesjonskvalifisering skjer under påvirkning av mange stemmer relatert til ulike kulturer, fagtradisjoner og

lekmannsperspektiver gjennom utdanningsløpet. Det å kvalifisere seg for utøvelse av et yrke eller en profesjon handler ikke bare om å utvikle fagkunnskap, adekvate ferdigheter og annen generell kompetanse (Heggen, 2005). Det handler i tillegg om å identifisere seg med et fag-/yrkesfelt og en profesjon med hensyn til hvem man ønsker å være. Rasjonalet bak denne todelingen bygger på tre hovedargumenter: For det første gjennomfører mange sin utdanning i den livsfasen hvor den grunnleggende identitetsdannelsen skjer hos de aller fleste, dvs. i ung voksen alder. For det andre har arbeidsoppgavenes krav til bruk av skjønn betydning – det finnes ikke alltid et fasitsvar, men handlingsalternativene er gjerne situasjonsbestemt. Det tredje handler om hvordan mange aspirerer til framtidige utdanningsvalg gjennom rollepåvirkning i ung alder (Heggen, 2008).

Catherine Casey (1995) beskriver effektive, føyelige, ansvarlige ansatte som «designer ansatte» under det Menter et al (1997) senere omtaler som entreprenøridentitet (Casey, referert i Sachs, 2001, s. 158). Slike ansatte kom som et tilsvarende på 1990-tallets krise i industrien, arbeidsorganisering med økt byråkratisering og kulturendringer. I offentlig sektor medførte nye ledelsesformer og diskurser, reduserte budsjetter og økt markedstilpasning til en vridning - fra kollegialitet og samarbeid til konkurranse. Entreprenøridentitet kjennetegnes av å være individualistisk, konkurransepreget, kontroll- og regelstyrt og eksternt påvirkelig. Entreprenøridentitet står i sterk kontrast til den mer frigjørende aktivistidentiteten, som har sitt utspring i demokratiske diskurser. Aktivistidentiteten defineres gjennom engasjement, opplevelse av arbeid med mening, gode interaksjoner, oppbyggende samtaler. Den har dype røtter i prinsipper for likeverd og sosial likhet og er forankret i verdier som respekt, gjensidighet, likeverd og samarbeid. Narrativer står sterkt og virker frigjørende både med hensyn til å skape politisk og faglig debatt og diskusjon, men også i å fornye og kritisk vurdere profesjonsidentitet på et kollektivt og individuelt nivå (ibid).

2.5.3 KOLLEKTIV OG PERSONLIG IDENTITET

Kollektiv identitet, eller *profesjonsidentitet*, kan forstås som individuelle aktører som gjenkjenner og orienterer seg i forhold til felles oppfatninger (Heggen, 2008). Profesjonsidentitet favner det kollektivt institusjonelle både når det gjelder yrkesutøvelsens kunnskapsgrunnlag og ulike interesseperspektiver i profesjonenes

omgivelser. Profesjonsidentitet har dermed en interessebasert dimensjon (Heggen, 2008). Siden man forventer oppslutning om profesjonens formål og arbeidsformer av profesjonsmedlemmene, setter motsetninger mellom individuelle og kollektive prinsipper den kollektive selvforståelsen på prøve. På motsatt vis styrkes profesjonsidentiteten i felleskapet som oppstår når man arbeider mot et felles mål. Profesjoner som for eksempel kjemper for aksept, jurisdiksjon og lønn i konkurranse med andre profesjoner vil ofte utvikle sterk profesjonsidentitet. Profesjonsidentitetsdannelse beskrives som en prosess der en person integrerer sin rolle, status og erfaringer i et større, helhetlig selvbylde (Epstein, referert i Sachs, 2001, s. 154). Den kollektive selvforståelsen kan imidlertid også være noe problematisk. Den har ofte et preg av symbolikk knyttet til hvordan ting burde være enn hvordan det faktisk er, og individuelle handlinger følger derfor ikke alltid det det er kollektiv symbolsk oppslutning om (Heggen, 2008). Den kollektive identitetens eksterne verdier og attributter som brukes for å skille grupper fra hverandre kan ha en ekskluderende effekt som rammer fagmiljøers evne til å levere det de forventes (Sachs, 2001, s. 153).

Personlig eller *profesjonell* identitet skiller seg fra profesjonsidentitet ved å være noens bevisste eller ubevisste individuelle oppfatning av seg selv som yrkesutøver. Det betyr en personlig identifisering med hvordan man praktiserer profesjonsrollen og hvilke verdier, holdninger, ferdigheter, kunnskaper og egenskaper den enkelte legger i god profesjonsutøvelse. Identifiseringen kan være sterk eller svak. Begrepet må forstås normativt og handler om eksisterende eller forventet framtidig bilde av egen yrkesrolle og selvforståelse (Heggen, 2005, s. 448). Utvikling av profesjonell identitet skjer over tid og krever evne til å koble profesjonskrav med egen personlighet i utviklingen av en særegen, personlig profesjonsstil (Hansbøl og Krejsler, referert i Heggen, 2008). I dette trekker man med seg tidligere erfaringer, sosial og kulturelle bakgrunn og forestillinger om hva det innebærer å ha et bestemt yrke eller en profesjon.

2.6 PROFESJONER OG «ORGANISATORISK ULYDIGHET»

2.6.1 MOTSTANDBEGREPET

Motstand omtales ofte med negativt ladete termer som noe uønsket og noe plagsomt (Hennestad et. al, 2012, s. 179). Organisasjonsteorien knytter motstandsbegrepet til bestrebelser som går imot en organisasjons mål eller endringer i organisasjonen. Motstand kan oppstå dersom en persons preferanser og behov ikke dekkes i tilstrekkelig grad. Stabilitet og forutsigbarhet reduserer angst og bekymringer og er ifølge samfunnsvitenskapen nødvendig for å kunne samhandle godt med andre mennesker (Leana og Barry, referert i Amundsen og Kongsvik, 2016). De fleste trenger samtidig noe avveksling og variasjon for å få dekket behovet for personlig vekst og faglig utvikling. Maslows behovshierarki forklarer denne dualismen som «dilemmaet mellom vekst og trygghet/forutsigbarhet» (Maslow, referert i Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 90).

Karlsson (2008) hevder at det er en myte å tro at motstand oppstår på grunn av frykt for endringer. Motstand kan heller forklares utfra endringens innhold (Karlsson, 2008, s. 15). Som eksempel nevner han endringer som gir ansatte en betydelig gevinst i form av høyere lønn eller redusert arbeidstid, som jo neppe vil fremkalle motstand i noen organisasjoner. Reaksjonene er også som regel svært rasjonelle, intensjonelle og kreative. Karlsson betrakter reaksjonene som en form for forsvarskompetanse (ibid). Han definerer motstand som «alt ansatte gjør og tenker som ledelsen ikke vil at de skal gjøre og tenke, og som bevisst retter seg oppover i det organisatoriske hierarkiet» (Karlsson, 2008, s. 17). Motstand er ifølge ham et tilsvar på ledelsens kontroll.

Motstandsbegrepet kritiseres for blant annet å ha hatt et for ensidig negativt fokus. Sykeliggjøring av motstand og manglende fokus på motstandernes potensielt gode intensjoner er elementer som kritikere mener er til dels oversett i forskningen (Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 100). Dette problematiseres også av Karlsson (2008). Han hevder at ikke all motstand er sabotasje eller dysfunksjonell atferd, men at motstand og OMB kan handle om ansattes verdighet og kamp om kontrollen på egen arbeidsplass (Karlsson, 2008, s. 16). Man kan altså bryte med ledelsens ønsker og kjøreregler og dermed være ulydig uten at det er intendert. Motstand blir dermed den delen av OMB som forsøker å flytte fronten til fordel for de ansatte, slik at de kan etablere et verdig arbeid (ibid, s. 134).

2.6.2 ORGANISATORISK ULYDIGHET OG TILPASNINGSTRATEGIER

Organisatorisk ulydighet (eng: organizational misbehaviour – OMB) defineres av Sprouse (1992) som «alt du gjør på jobb som du forventes å ikke gjøre» (Sprouse, referert i Ackroyd, 2016, s. 2). Denne definisjonen rommer alt fra å legge liten innsats eller samvittighet inn i arbeidet til underslag, juks og sjikanering (ibid). Karlsson (2008) deler OMB inn i begrepene motstand, antisosial atferd og private anliggender (Karlsson, 2008, s. 132).

OMB kan utøves av ledere og andre ansatte, men å avdekke OMB er ikke alltid så enkelt. Ackroyd & Thompson (1999) peker på at OMB, som en form for uansvarlig autonomi, har utviklet seg som et tilsvarende på de mer formelle strukturene og systemene som har fulgt i kjølvannet av de nye styresettene. De hevder at OMB har kommet inn som et legitimt element og bidratt til utvikling og endring gjennom en ny måte å bedrive selvregulering på. Hensikten med OMB er å oppnå autonomi basert på egeninteresser og identiteter. De hevder at uformelle strukturer har sin egen funksjon og kan ikke erstattes av formell organisering. Delvis skyldes både det at selvorganisering har kapasitet til å skape identitet og den åpner opp for rask omstilling og hurtig handling. Formelle hierarkier makter ikke dette i samme grad. Likevel vil ofte ledelsen betrakte profesjonenes selvregulering som uansvarlig autonomi og en måte å tilrive seg makt på, og ønske å begrense den for ikke å miste oversikt og kontroll. Her oppstår et spenningsfelt der profesjonene forsøker å skaffe seg et nødvendig handlingsrom, mens ledelsen forsøker å forhindre det (Ackroyd & Thompson, 1999, s. 55; s. 61).

Jo Ese (2019) hevder i sin nylig avlagte doktorgradsavhandling at skal vi forstå organisasjoner så er det helt nødvendig å se de på de uformelle delene av organisasjonene, dvs. det som skjer utenfor og mellom de synlige systemene (Ese, 2019). Han fant at vitenskapelig ansatte ved universitetene kvier seg for å kritisere systemene. De velger heller å gjøre passiv motstand mot systemet og ledelsen på ulike måter, blant annet gjennom å utvikle ulike tilpasningsstrategier i sjiktet mellom motstand og «gaming⁵». I disse akademiske miljøene vokser det fram en taushetskultur hvor ansatte gjør motstand i det stille. Ese hevder at vitenskapelig

⁵ Gaming the system (Ryan, 2012): Ansatte ordner seg for eksempel med hensyn til det de misliker siden de mangler tid og overskudd til å opponere eller kritisere.

ansatte utøver motstand på denne måten for å sikre kvalitet i arbeidet (ibid, s. 134). De ønsker å gi bedre undervisning og bedre forskning enn systemene tillater for å opprettholde de akademiske normene (Ese, 2019).

Ifølge Ese (2019) handler akademisk motstand blant annet om å gjøre seg utilgjengelig for å få tid til å forske eller gjøre det man mener man er på jobb for å gjøre. Dette skjer på flere ulike måter, hevder Ese, deriblant gjennom gjemsel - ingen «må se» at du er på jobb (Ese, 2019, s. 121). En annen motstandsvariant går ut på å late som om man ikke skjønner reglene og systemet, dvs. man gjør seg litt dum. Man ignorerer og unnlater bevisst å gjøre det man blir bedt om å gjøre når oppgaven går imot målene den ansatte prøver å nå. Motstand skjer også ved at ansatte presterer mer enn det som er forventet i stillingen som en slags utvidet form for ytelse, eller «expansion of output» (EOO) (ibid, s. 128; s. 134). *Overprestering* (EOO) handler om å intensivere arbeidsinnsatsen og bruke mer tid eller prestere bedre resultater enn ledelsen ønsker seg, altså motsatt av hensikten med mange av de mer generelle motstandsformene beskrevet i litteraturen. Fenomenet er ifølge Ese kanskje det tydeligste eksempelet på hvordan akademisk motstand skiller seg fra andre motstandsformer og organisatorisk ulydighet. Siden ledelsen ofte ikke anerkjenner at overprestering gir bedre resultater og er til fordel for de involverte (ibid, s. 138) holdes det gjerne skjult for ledelsen. Ese fant likevel at overprestering virker mindre provoserende og graverende enn for eksempel ignorering og det å spille uvitende (ibid, s. 136).

2.6.3 ANTISOSIAL ATFERD OG PRIVATE ANLIGGENDER

Antisosial atferd handler i praksis om motstand uttrykt gjennom for eksempel mobbing og trakassering. Karlsson betrakter termen som en del av OMB. Han foreslår antisosial atferd som «det ansatte gjør, tenker eller er som deres ledere ikke vil at de skal gjøre, tenke eller være og som retter seg nedover eller sidelengs i det organisatoriske hierarkiet» (Karlsson, 2008, s. 135). Selv om antisosial atferd handler mye om atferd rettet ovenfra og ned kan det også dreie seg om horisontale handlinger mellom kollegaer i harde og lite omsorgsfulle miljøer. Plaging og utfrysning av kollegaer som ikke følger fellesskapets normer er ikke uvanlig (ibid).

Private anliggender skiller seg fra motstand og antisosial atferd ved at motstanden retter seg utover fra det organisatoriske hierarkiet til privatlivet. Ansatte er mer enn sitt arbeidsliv – de har også et privatliv og det krever sin mann og kvinne å balansere hensynet til begge. Motstanden oppstår først når privatlivet intervensjonerer med arbeidet. En studie av D'Abate (2005) som så på hvordan amerikanske mellom ledere drev med private ting i arbeidstiden viste at årsakene var flere: Det var bekvemt å ta den telefonen eller sjekke den nettsiden i arbeidstiden, tidspresset når man ønsket å gjøre akademisk karriere og hensynet til familie gjorde det nødvendig, og det siste handlet om praktiske grunner knyttet til begrensede åpningstider for tjenester etc. (D'Abate i Karlsson, 2008, s. 139). Noen pekte også på at de så det naturlig å integrere deres identitet som privatperson og profesjonell arbeidstaker. Dette hadde imidlertid med verdighet og lite med intendert motstand å gjøre (ibid).

KAPITTEL 3: FORSKNINGSDSIGN OG METODEVALG

Dette kapitlet beskriver i korthet studiens vitenskapsteoretiske fundament. Studien baseres på ni semistrukturerte intervjuer, samtlige utført høsten 2019. Nedenfor presenteres mitt valg av design, metodologi og bakgrunn for valg av metode, datainnsamlingsprosessen og bearbeidingen av data. Til slutt presenteres noen vurderinger av oppgavens vitenskapelighet og en begrunnelse for hvorfor det er viktig å ha en refleksiv tilnærming i arbeidet med en kvalitativ studie.

3.1 LITTERATURSØK

Det ble gjennomført søk i flere vitenskapelige databaser for å få oversikt over tidligere forskning relatert til temaet. Google Scholar og Oria har vært hyppigst brukt med ytterligere treff i andre databaser og portaler. For å kartlegge relevant litteratur brukte jeg søkeord som «organizational identity», «autonomy», «academic performance», «performativity», kombinert med «sociology», «profession», «higher education», «university» samt de norske oversettelsene av søkeordene. I tillegg ble det utført søk på «profesjonsidentitet» og «profesjonsmakt». Det ble også benyttet kilder fra studieprogrammets pensumliste med referanselitteratur, referanselister i masteroppgaver og kilder foreslått av veileder.

3.2 KVALITATIV TILNÆRMING

På grunn av kompleksiteten er det utfordrende å definere helt konkret hva kvalitativ forskning er. Man kan derfor heller velge å beskrive kvalitativ forskning utfra en forståelse av hva det handler om og innebærer. Av det som karakteriserer kvalitativ forskning kan nevnes interessen for hvordan mennesker forstår sine liv, deres verdensanskuelse og hvilken mening hvert enkeltindivid legger i erfaringer utfra en sosiokulturell sammenheng (Merriam og Tisdell, 2016; Malterud, 2018).

Innsamling av data kan skje på ulike måter, og bruk av spørreskjema, intervju og observasjon er bare noen av flere kvantitativt og kvalitativt baserte metoder. I avveiningen mellom de to metodiske tilnærmingene ble særlig to faktorer utslagsgivende. For at en kvantitativ tilnærming basert på deduktive prinsipper skal

fungere metodisk må det foreligge en forutelse om noe eksisterende, dvs. en teori, påstand eller et konsept, som forskeren ønsker å undersøke eller teste ut med tanke på gyldighet (Merriam og Tisdell, 2016, s. 23). Studiens fokus er rettet mot profesjoners identifisering med moderne styringsformer i en spesifikk profesjonskontekst hvor det finnes lite tidligere kunnskap. Det begrensede tilfanget av tidligere publikasjoner med kontekstuell relevans gjorde det krevende å finne en påstand eller hypotese som kunne testes ut, for eksempel gjennom en spørreundersøkelse.

Min interesse er først og fremst knyttet til respondent-perspektivet, dvs. hva intervjupersonene ved de to universitetene erfarer og opplever og hvordan de selv ordner seg i møtet med de nye styringsformene. Jeg valgte derfor å skille mellom bruken av begrepet «informant» og «respondent» i analysen om intervjupersonene for å tydeliggjøre avstand og nærhet til dataene. Informant-begrepet er benyttet når dataene fanger meningsinnhold som gjelder ansatte generelt eller kollegaers perspektiv, miljø, kultur, organisasjonen og sektoren høyere utdanning som helhet.

Anvendelse av observasjon som metodeverktøy, for eksempel ved å følge ansatte i deres arbeid som kliniske studentveiledere eller i en-til-en veiledningssituasjoner med student, ble vurdert mindre egnet. Det handler delvis om hensynet til personvern relatert til student og eventuelt tredje part/pasient, Det store arbeidsomfanget i forbindelse med innhenting av mengder av samtykker var heller ikke forenlig med disponible ressurser for egen del. En intervjuundersøkelse som metodeverktøy med en fenomenologisk tilnærming og design ble vurdert å være godt egnet både ressursmessig og for å lykkes i å innhente de perspektiver jeg var ute etter.

Som uerfaren forsker ønsket jeg å benytte meg av en allerede eksisterende systematikk for å holde fokus og unngå kaos. «Sju faser i et intervjuprosjekt» er et idealisert forløp beskrevet av Kvale og Brinkmann (2014) ble valgt som strukturelt utgangspunkt har vist vei i arbeidet mens det har skredet fram, men det har vært behov for enkelte tilpasninger og oppskriften er derfor ikke fulgt slavisk. Kort presentert framstår de sju fasene slik (Kvale og Brinkmann, s. 118):

1. tematisering - formålet med undersøkelsen (hva og hvorfor)
2. planlegging – intervjuenes formål og etiske betraktninger
3. intervju – intervjuguide og våkenhet
4. transkripsjon - fra tale til tekst før analyse
5. analyse – analysemetode tilpasset undersøkelsens formål, emnefelt og materialets natur
6. verifikasjon – funnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet
7. rapportering - vitenskapelig sammenfatning av funn og metodebruk i et lesbart produkt.

Studien er deskriptiv men utelukker ikke muligheten til å generere teoretiske begreper eller induktivt utvikle ny grunnteori, uten at dette har vært et mål med studien.

3.3 KVALITATIVT INTERVJU SOM METODEVERKTØY

Det er vanlig å samle inn alle eller deler av datamaterialet gjennom intervjuer innen de fleste former kvalitativ forskning. Intervjuet som metode kan ifølge Dexter (1970) betraktes som en «samtale med en hensikt», dvs. samle inn en spesiell type informasjon (Dexter, referert i Merriam og Tisdell, 2016, s. 108). Å benytte intervjuer er generelt fordelaktig for eksempel når deltakerne ikke kan observeres direkte i sitt arbeid eller når respondentene besitter verdifull historisk informasjon, det er lite ressurskrevende mht. teknologi og krever kommunikasjonsferdigheter de fleste har.

Det eksisterer en stor bredde av ulike intervjuformer med ulike fortrinn og ulemper. Intervjuer er fordelaktig når man skal utforske emner det finnes lite kunnskap om, og det er godt egnet verktøy når man ønsker å innhente enkeltpersoners subjektive tanker og erfaringer relatert til et tema (Liamputtong, 2010, s. 61). Intervjuer med lav strukturingsgrad er ofte svært åpne mens intervjuer med høy strukturingsgrad motsatt gjennomføres med liten fleksibilitet i spørsmålene (Merriam og Tisdell, 2016).

Jeg ønsket å hente ut data med så mye substans som mulig. *Semistrukturerte individuelle intervjuer* med en åpen og eksplorerende innfallsvinkel framsto som et godt alternativ. Denne formen med sine velavgrensede rammer tilrettela for gode

samtaler i en relativt trygg atmosfære mellom intervjupersonen og meg som intervjuer. Avgrensningen var likevel ikke strammere enn at intervjuformen ga en viss åpenhet. Det viste seg at semistruktureringen både var velegnet til å få fram det generelle bildet og respondentens subjektive erfaringer, og den fungerte spesielt godt med hensyn til å åpne opp for forfølging av temaer intervjupersonen var opptatt av men som jeg ikke hadde tenkt på før intervjuet. Dette beskrives i teorien som et fenomen kalt «halo effekten» (Flick, 2015, s. 143) som bidrar til mer dybde i informasjonen. En del av de mest spennende funnene i min studie kom fram på denne måten. Fleksibiliteten med denne strukturen tillot oppfølgingsspørsmål og oppklaringer underveis og jeg klarte etter hvert å supplere mine forhåndsforberedte spørsmål med nye nyttige spørsmål på bakgrunn av det informantene fortalte.

Det er likevel viktig å være seg bevisst noen av ulempene ved semistrukturering. Man har blant annet ingen garanti for at alle er informasjons- og ordrike, noe som innebærer en risiko for liten dybde i informasjonen (Creswell, 2014, s. 191). Denne formen for individuelle intervjuer tar også mye tid, både i gjennomføringsfasen og i forbindelse med transkribering og koding av data. Det ble også en viktig erfaring for meg og noe jeg reflekterer over i konklusjonkapittelet. Det er også en viss risiko for filtrering av informasjon man sitter igjen med når man intervjuer personer som tilhører et kjent arbeidsmiljø for forskeren.

3.4 INTERVJUER: FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING

Semistrukturerte intervjuer gjennomføres som regel ved bruk av en intervjuguide med temaer og spørsmål utformet på forhånd. Intervjuguiden hjalp meg som intervjuer med å kontrollere og styre samtalen mot noen godt gjennomtenkte spørsmål. Intervjuguiden fungerte i praksis som en huskeliste og bidro til å sikre at alle respondenter fikk noenlunde de samme spørsmålene. Intervjupersonene besto av ansatte med og uten lederfunksjon. Jeg valgte derfor å utarbeide to intervjuguides bygd over samme lest, men med små avvik der jeg ønsket å få fram forskjellene i erfaringer mellom ledere og øvrige ansatte.

Jeg valgte å jobbe godt med studiens tematiske fokus og teoridel for å få oversikt og bygge grunnen for spørsmålene i intervjuguiden. Forberedelsene gjorde det

enklere å velge ut hvilke aspekter som skulle ligge i forgrunnen og gis hovedfokus i intervjuene, og hvilke som skulle ligge i bakgrunnen med tanke på oppfølgingsspørsmålene. Intervjuguiden er strukturelt satt sammen av noen få spørsmål til hvert teoretiske poeng. Det skilles mellom åpne/brede spørsmål av allmenn art og mer førende fagspesifikke spørsmål. Hensikten er å tydeliggjøre kontraster i spenningene mellom allmenne ledelsesprinsipper og fagprofesjonenes reaksjoner. Allmenne spørsmål blir dermed ganske åpne mens profesjonsspesifikke spørsmål blir mer førende og trekker svarene i en bevisst og bestemt retning. Å åpne opp for dynamikken som oppstår ved å blande ulike typer spørsmål kan generere god dybde i datatilfanget (Merriam og Tisdell, 2016, s. 126). Noen spørsmål har jeg derfor gjort «open ended» (generelle og åpne) mens andre bærer klart preg av å styre respondenten inn på spesifikke teoretiske poeng.

Michael Q. Patton (2002) hevder at lite fanger bedre forskjellene mellom kvalitativ og kvantitativ metode enn logikkene som ligger bak utvelgelsen av deltakere (Patton, 2002, s. 230). Mens kvantitative utvalg kan være veldig store, er kvalitative undersøkelser basert på små og målrettede/strategiske utvalg. Det som vil gi forutinntatthet (bias) med hensyn til å styre utvalget i kvantitative studier og dermed svekke disse, vil på motsatt vis styrke kvalitative undersøkelser. Å følge logikken i kvalitative undersøkelser innebar dermed for min studie å framskaffe et lite og informasjonsrikt utvalg for en intervju-undersøkelse.

Av praktiske og ressursmessige hensyn valgte jeg å legge studien til Norge. Studien retter seg mot en bestemt gruppe profesjoner der kun finnes fem aktuelle vertsinstitusjoner. Den valgte konteksten er helseprofesjonsutdanninger, dvs. ansatte som utdanner helseprofesjoner innen en spesifikk fagretning på universiteter og høyskoler. For å få med den sosiologiske bredden av profesjoner blant respondentene valgte jeg å avgrense mulige vertsteder til kun de som tilbyr studieprogrammer på samtlige utdanningsnivåer fra bachelor til doktorgrad innen den utvalgte kontekstuelle fagtradisjonen. Avgrensningen medførte noe tap av bredden med hensyn til institusjoner, men ga på motsatt side en gevinst i forhold til større sosiologisk spennvidde og respondent-mangfold. Siden jeg selv er ansatt ved ett de de fem mulige vertstedene ble egen organisasjon valgt bort. Dermed sto kun to universiteter tilbake. Begge disse ble valgt som vertsinstitusjoner.

Proessen med å innhente et strategisk utvalg startet med å definere noen forhåndsdefinerte inklusjonskriterier. Respondentene måtte for det første ha en helseprofesjonsutdanning innen valgte fagtradisjon eller en tilstøtende fagtradisjon, og de skulle ha undervisning/veiledning blant sine faste oppgaver eller lederansvar for slike ansatte. Logikken bak disse to kriteriene handlet om at det var disse profesjonene jeg ønsket å studere. Jeg ønsket at respondentene skulle ha (eller nylig hatt) en fast ansettelse i minimum 40 % stilling og vært ansatt i minimum to år. Stillingsstørrelsen og antall år i stillingen har til hensikt å sikre nok mengdeerfaring og opplevelses-arsenal til å kunne bidra med god informasjon i undersøkelsen.

For at rekrutteringen skulle lykkes var jeg avhengig av velvilje fra et tilstrekkelig antall inviterte og deres ledere ved vertsinstitusjonene. Jeg sendte derfor vertstedenes instituttledere informasjon om studien, blant annet om NSD godkjenning, studiens formål, intervjuer og ivaretagelse av etiske forhold og anonymitet, i god tid før studien skulle gjennomføres. Rekruttering av informanter via oppslag på vertstedenes oppslagstavler ga ikke resultater. Personvern hensyn gjorde det vanskelig å få tilgang til filtrerte ansatte-lister, men lederne ved begge vertsteder ga sin tillatelse til å kontakte ansatte via instituttens personsider. For å få høyest mulig metning i datatilfanget valgte jeg å sende ut personlige invitasjoner på epost til ansatte i mange ulike stillingskategorier ved instituttene. Rekrutteringen ble deretter organisert som en selvutvelgelse basert på de forhåndsutsendte inklusjonskriteriene. Av de som meldte sin interesse ble til slutt ni vurdert egnet for intervju. Intervjuavtaler ble gjort på epost og telefon, og samtlige intervjuer ble gjennomført i høsten 2019. Samtlige intervjupersoner fikk på forhånd tilsendt et informasjonsskriv om studien og et samtykkeskjema som ble returnert på epost til meg. Det hører med til historien at alle som takket ja til å delta i studien virket veldig motiverte og ga inntrykk av å bli glade for invitasjonen.

Jeg gjennomførte to pilotintervjuer med arbeidskollegaer blant annet for å øve på å unngå typiske ja-nei spørsmål og multiple spørsmål i ett og samme spørsmål (slik Patton anbefaler, referert i Merriam og Tisdell, 2016, s. 118) og unngå å legge ordene i intervjupersonens munn. Jeg ønsket også å teste ut spørsmålene i intervjuguiden med hensyn til klarhet (forstår intervjupersonen spørsmålet) og presisjon (relasjon til temaet). Jeg planla sekvenser på inntil en time. Det var

imidlertid krevende å gjennomføre selve intervjuene innenfor en time da mange hadde mye på hjertet.

Jeg valgte å starte de reelle intervjuene med litt bakgrunnsinformasjon om studien og respondenten fikk anledning til å stille spørsmål og få oppklart ting som var uklare. Introduksjonsdelen ble innledet med noen demografiske spørsmål for å bryte isen og få et lite overblikk over hvem jeg hadde foran meg. Hvert av spørsmålene i intervjuguidens hoveddel ble innledet med en liten innledning fra min side for å sette deltakerens fokus inn på det jeg ønsket fokus på. Jeg lot respondenten snakke så fritt som mulig etter at spørsmålet var stilt, men forsøkte å sette samtalen tilbake på sporet dersom han/hun beveget seg for langt ut til siden.

For å lette intervjuprosessen og transkriberingen valgte jeg å gjøre lydopptak av intervjuene. Lydopptak ga meg blant annet muligheten til å vike all min oppmerksomhet på intervjupersonen og lytte til det vedkommende fortalte. Det ga meg også anledning til å ta notater underveis og ikke minst - respondere på det vedkommende fortalte og forberede neste spørsmål. Etter hvert som intervjuene skred fram ble det enklere å styre samtalen og vurdere hva jeg burde følge opp med oppfølgingsspørsmål, og hva jeg kunne vike mindre oppmerksomhet. Lydopptakene bidro alt i alt med å redusere stress for meg i intervjuer-rollen.

Med unntak for enkelte spørsmål, som respondentene enten ikke ønsket å gå inn i eller som ikke ble tydelig nok framført av meg, opplevde jeg at alle var svært åpne og villige til å dele av sine erfaringer og synspunkter. Jeg var også spent på om velmenende informanter, med lange forskerkarrierer bak seg, ville korrigere og veilede meg i løpet av intervjuet. Jeg fikk imidlertid styre intervjuene mye slik jeg ønsket.

3.5 BEARBEIDING OG ANALYSE

I bearbeidingen av materialet måtte først tale-opptakene fra intervjuene skrives ut som tekstdokumenter, dvs. transkriberes. Transkriberingene er det empiriske råmaterialet. Samtlige ni intervjuer ble transkribert i sin helhet før videre analyse. Jeg valgte å transkribere intervjuene selv, og teksten utgjør om lag 130 sider.

Transkriberingene ble skrevet på bokmål mest mulig ordrett, og jeg la inn ulike tegn for brudd i talen og tenkepauser i teksten.

Kvale og Brinkmann (2014) påpeker at det er viktigere at analysen leder leseren på veien til målet enn å følge en detaljert analyseprosedyre (Kvale og Brinkmann, 2014). Det finnes likevel flere ulike prosedyrer for analysering av kvalitative data som kan være til god hjelp i arbeidet. Valg av analyseteknikk og prosedyre avhenger av informasjonen som kan trekkes ut av intervjuene. John W. Creswell foreslår med utgangspunkt i intervjumaterialet en 6-trinns prosedyre i bearbeidingen og fortolkningen av data (Creswell, 2014, s. 197).

1	2	3	4	5	6
Organisere og bearbeide data for analyse inkl. transkribering og sortering	Oversikt over dataene – hva har vi her?	Kode dataene i meningsbærende enheter utfra tre kategorityper: - det forventede - det uventede - det uvanlige/konseptuelt interessante	Formulere kategorier i form av <i>temaer</i> og <i>beskrivelser</i> som støttes av sitater og spesifikk evidens	Diskutere funnene og identifiser sammenhenger	Fortolke betydningen av funnene/resultatene

Jeg valgte å ikke følge Creswells prosedyre slavisk i analysearbeidet, men fant det nyttig innledningsvis å følge punkt 1-3 særlig. Siden jeg var usikker på hvorvidt det var hensiktsmessig utfra mine tilgjengelige ressurser å benytte et analyseprogram som NVivo, CAQDAS e.l. valgte jeg å utføre analysen «manuelt». Transkriberingene av de gjennomførte intervjuene dannet utgangspunkt for kodingen. Disse ble så gjennomgått for å identifisere meningsbærende enheter i henhold til Creswells prosedyretrinn 3. Jeg var på utkikk etter utsagn fra informantene som bekreftet antakelser eller forutanelser, utsagn som overrasket og utsagn som fortalte om nye fenomener. Det siste kunne være fortellinger om noe som går på tvers av eksisterende teori og tidligere studier, eller utsagn som avkreftet det forventede.

Dataene ble først sortert etter samle-stikkord med sterk kopling til empirien. Disse ble videre sortert i foreløpige kjerner koplet både til evidens og teori. De foreløpige, og senere permanente, kjernene ble deretter samlet i spesifikke kjernedokumenter som danner utgangspunkt for satellitt-nivåene og den endelige utformingen av kategoriene i kodingen. Mens samlekjernene har en svak teoretisk forankring bærer

kategoriene preg av å være mer teoretisk orientert. Kategorien *Reformerte profesjoner med tilpasset identitet* kan brukes som eksempel på hvordan kodingen ble gjort. Dette kan koples til teori om profesjoner som opplever sin autonomi truet og identitet i endring som følge av prestasjonsorientert ledelse. I empirien viser funn blant annet at avstand mellom fagdisipliner og beskyttende høystatusposisjoner er til hinder for faglig integrering som hemmer gode, produktive fagmiljøer og skaper mistenksomhetskultur. På denne måten vokste det fram samlekjerner som la grunnlaget for underoverskrifter som *Proteksjonistiske pidestaller* og *Den krevende vitenskapelige integreringen* i analyse-kapittelet.

Teoretisk åpenhet og empirisk sensitivitet er viktig i arbeidet med å kode data for å styre unna nærsynthet. I pre-kodingsprosessen forsøkte jeg derfor å unngå å lese det transkriberte materialet for nært, men være åpen for nye konsepter og momenter. Ikke for å hente ut koder «ex nihilo»⁶ eller miste kontrollen over mengden koder. Hensikten var å la kodene vokse fram fra empirien som samtidig hadde relevans for noen teoretiske ideer jeg hadde sett på på forhånd. Med dette grepet unngår jeg det Derek Layder (1998) beskriver som «naiv empirisme»⁷, der dataene i seg selv danner koder og kategorier slik tilfellet er i grunnteori-konseptet. I kodingen lot jeg derfor teoridelene danne bakgrunn sammen med data for valget av kjerner og kategorier, med oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål som bakteppe. Fordi enkelte deler av empirien pekte en annen vei enn den forberedte teorien utviklet analysen seg til en prosess preget av dynamisk vekselvirkning mellom filtrering av data og tilpasning til relevant teori. Teorikapittelet om *profesjoner og organisatorisk ulydighet* framkom som resultat av denne tilnærmingen. Dette temaet var jeg ikke forberedt på før datainnsamlingen, men gjennom intervjuene ble det tydelig at dette ble en naturlig og viktig del av teorien. Gjennom hele analyse-arbeidet vurderte og revurderte jeg hvilke foreløpige koder jeg skulle forkaste og hvilke jeg skulle beholde som permanente kjerne-koder. Dette påvirket også navnsetting og innhold i kjerner og kategorier i analysen. Analysearbeidet bærer derfor preg av åpenhet for nye

⁶ Ex nihilo i betydningen *fra intet*. (Layder, 1998, s. 54)

⁷ Naiv empirisme i betydningen *data som taler for seg selv*. (Layder, 1998, s. 55).

elementer som ble bragt på bane gjennom intervjupersonenes beretninger og tilpasning til dataene.

Kjerner og kategorier vokste gjennom analysen fram både deduktivt fra teorien og induktivt fra empirien. Jeg ønsket å veve sammen empiriens føringer for teorien og teoriens føringer for hvilke data som skulle tillegges vekt i analysedelen. For teoriens del innebærer det at jeg har måttet hente inn teori litt «herfra og derfra» basert på min vurdering av teoriens relevans for mine empiriske funn. Dette krever god oversikt over både datatilfanget og eksisterende teori. På denne måten har jeg forsøkt å bygge og forankre teorien inn i mine empiriske funn, noe som kom godt med i drøftingen. Hensikten er å gi teorien mer tyngde og robusthet, kunnskapen mer generaliserbar og anvendelig og redusere gapet mellom teori og data slik at det skapes et produktivt samspill mellom teori og empiri. Denne metodologien har mye til felles med metodologien adaptiv teori. Adaptiv teori har sitt utspring i ideen om at teorier er foreløpige – de må kunne reformuleres, revideres og tilpasses nye data (Layder, 1998). Anvendelsen av en adaptiv framgangsmåte tar hensyn til alle sjiktene i den sosiale virkeligheten, eller ontologisk dybde, og åpner på samme tid opp for en epistemologisk basis som «speiler sammenfiltringen av objektive og subjektive sosiale elementer»⁸.

3.6 STUDIENS VITENSKAPELIGHET

EPISTEMOLOGISK VALIDITET OG METODOLOGISKE VURDERINGER

I arbeidet med å framstille ny kunnskap om et fenomen vil leseren være interessert i kunnskapens troverdighet og gyldighet. Det eksisterer en stor mengde ulike perspektiver og teorier innen samfunnsvitenskapelig forskning som har sitt utspring i forskjellige vitenskapsteoretiske tradisjoner. For leseren og meg som forsker kan det gi god mening å posisjonere studien i mylderet av ulike filosofiske perspektiver. Måten man forstår ontologiske⁹ (den sosiale virkelighet) og epistemologiske¹⁰ (kunnskapens validitet) spørsmål er tett sammenbundet, dvs. hvordan ting er i

⁸ J. Moren, forelesning november 2019.

⁹ Ontologi betyr læren om det som grunnleggende sett finnes/ den sosiale virkelighet (Store norske leksikon; Layder, 1998).

¹⁰ Epistemologi kommer fra episteme og logos (lat.) og betyr læren om kunnskap og innsikt eller kunnskapens gyldighet/validitet (Store norske leksikon; Layder, 1998).

virkeligheten og hvordan vi vet at det er slik. Eller som Layder (1998) uttrykker det: Hvilket perspektiv man har påvirker både hvordan man utfører forskning, hvilken problemstilling man ender opp med og hvilke forskningsspørsmål man stiller (Layder, 1998, s. 23).

Det er nødvendig for meg som forsker-novise å overbevise leseren om at mine konklusjoner «henger på greip», og det er derfor viktig å ha en kritisk tilnærming i arbeidet. Det er viktig å poengtere at denne oppgaven ikke representerer en sannhet, men at det fra teorien som er valgt, empirien og metodevalget kunne ha vokst fram flere og andre oppgaver enn denne. Min oppgave framkommer som et resultat av mine valg i forskningsprosessen. Å kunne stole på forskningsresultater er spesielt viktig i praksisnær forskning fordi yrkesutøvelsen er inngripende i menneskers liv (Merriam og Tisdell, 2016, s. 237). Reliabilitet og validitet innebærer å gjennomføre studien i henhold til strenge vitenskapelige regler. Det krever også oppmerksomhet i alle deler av den vitenskapelige prosessen og etisk refleksivitet fra forskeren gjennom hele forskningsprosessen.

Studien har hatt som utgangspunkt å framskaffe empirisk innsikt i et bestemt kontekstuel fagmiljø, representert av subjektive oppfatninger og erfaringer framkommet i samtaler med ni utvalgte informanter. Hver enkelt samtale har bidratt med materiale som sier noe om hvordan profesjonene jeg har snakket med forstår og uttrykker sine arbeidserfaringer. Materialet er derfor ikke representativt i statistisk sammenheng, og det kan ikke generaliseres utfra konklusjonene i denne studien til hvordan andre ansatte som utdanner helseprofesjoner forstår sin livsverden. Det er likevel viktig at informantene kjenner seg igjen i min gjengivelse av deres sosiale virkelighet/livsverden. Dersom de ikke skulle kjenne seg igjen i alt er likevel ikke det ensbetydende med at noe er usant (Malterud, 2018, s. 194). Spørsmålet om *generaliserbarhet* kan erstattes med uttrykket *overførbarhet*, som i større grad inviterer til å vurdere om funn kan avstedkomme ny innsikt som andre i andre sammenhenger kan ha nytte av (ibid, s. 66). Dette betyr i praksis at leseren selv oppfordres til å trekke paralleller til egen virkelighet og vurdere om funnene i denne studien er gjenkjennbar i andre settinger. Jeg har derfor prøvd å opptre med ryddighet og tydelighet i analysedelen for å skille informantenes utsagn godt fra mine fortolkninger.

FORSKERROLLEN

Når man skal i gang med en vitenskapelig undersøkelse er det forskerens ansvar å vurdere studiens vitenskapelighet. Min rolle som forsker er å styre prosessen fra utsiden med hensyn til koordinering og logistikk. Jeg har derfor bevisst forsøkt å unngå å ta en aktiv rolle med hensyn til å påvirke innholdet i det jeg skal undersøke, men har lagt vekt på å opptre nøytralt og ha fokus på informasjon fra informantene.

Stress i intervju-situasjonen kan for eksempel påvirke resultatene i en bestemt retning (Malterud, 2018, s. 213). Creswell (2014) påpeker videre at personlig bakgrunn knyttet til kjønn, historie, kultur og sosioøkonomisk status gjerne påvirker tolkningen av resultater (Creswell, 2014, s. 187). I arbeidet med studiens design og gjennomføring forsøkte jeg derfor å vurdere faktorer som kan tenkes å påvirke det informantene sier, mitt ståsted og min uavhengighet knyttet til forforståelse, verdisyn og forhold til respondentene. Jeg er selv ansatt ved en tilsvarende institusjon som de jeg skulle intervjuer og hadde derfor ingen garanti for at intervjupersonene ville åpne seg for meg. Min tilstedeværelse som intervjuer kan dermed ha farget det intervjupersonene sa.

Jeg erfarte gjennom intervjuene at det var krevende å gå inn i nære personlige anliggender. Skeptiske deltakere vil gjerne velge å holde tilbake informasjon som oppleves ufordelaktig (Malterud, 2018, s. 212). Å forvalte den tilliten man gis som forsker krever blant annet redelighet, for eksempel i forbindelse med at det som formidles av meg er i samsvar med og gjengis slik det var ment (ibid). Som fersk i forskerrollen følte jeg på en liten usikkerhet knyttet til i hvilken utstrekning intervjupersonene ville åpne seg i samtalene med meg. For å redusere denne faren ga jeg god forhåndsinformasjon, blant annet om ivaretagelsen av personvern, og jeg minnet i intervjuene informantene om at opplysningene de ga meg ble behandlet fortrolig og ville bli slettet i etterkant av studien. De fikk også tydelig informasjon om at de kunne trekke seg underveis.

ETISKE UTFORDRINGER

Forskningsdesign handler om mer enn å designe gode datainnsamlingsteknikker. En studies praktiske eller teoretiske betydning stiller strenge krav til hvordan forskningen er utført, både med hensyn til presisjon, nøyaktighet og etiske

vurderinger. Grundig utførte etiske overveielser bidrar ifølge Merriam og Tisdell til å sikre kvalitative studiers validitet (gyldighet), reliabilitet (pålitelighet) og kredibilitet (troverdighet) (Merriam og Tisdell, 2016, s. 237). Det var derfor viktig for meg å vurdere eventuelle etiske dilemmaer i forkant av og underveis i arbeidet.

Siden jeg skulle samle inn person-sensitiv informasjon ble det søkt om godkjenning av prosjektet hos NSD. Meldeplikten intensjon er å sikre at studien er utformet på en måte som ivaretar personvern hensyn og skjermer respondentene mot eventuelle negative effekter av studiens resultater. I den forbindelse ble det utarbeidet en samtykkeerklæring og et informasjonsskriv til studiens deltakere som informantene mottok før intervjuene. Hensynet til konfidensialitet og ivaretagelsen av respondentenes anonymitet ble dekket av utsendingen av informert samtykke før intervjuene. I informasjonsskrivet ble respondenten orientert om studiens formål, kriterier for utvelgelse og retten til å trekke seg fra prosjektet når som helst og uavhengig av årsak. Det siste ble gjentatt muntlig i starten av intervjuet og i enkelte tilfeller underveis. Personensitive data, dvs. lydfiler, transkriberte intervjuer og persondata om deltakerne, ble oppbevart fysisk adskilt for å ivareta konfidensialiteten.

Min kjennskap til det valgte kontekstuelle fagmiljøet, med lokal sjargong, kultur, rutiner og maktstrukturer, bidro til å skjerpe min bevissthet blant annet rundt faren for gjenkjenning utfra informantenes fortellinger. Jeg la derfor vekt på å unngå å bruke deler av materialet i analysen som kunne røpe identiteten til deltakerne eller kompromittere enkeltpersoner. Et par av respondentene uttrykte etter at mikrofonen var slått av noe bekymring med hensyn til hvordan konfidensialiteten skulle ivaretas. Jeg valgte derfor å ettersende en epost til enkelte med informasjon om hvordan jeg ville ivareta konfidensialiteten, blant annet gjennom å anonymisere vertstedene og informantenes fag- og profesjonstilknytning.

KUNNSKAPSBIDRAGET

Som forsker skal man bruke tid på å lage et godt design som leder fram til et relevant data-tilfang forankret i kunnskap. Mange som deltar i et forskningsprosjekt gjør det med en forventning om at prosjektet skal føre fram til ny kunnskap på et område vi vet lite om. Jeg forsøkte utføre grundige søk etter litteratur for å forhindre at min

studie overlappet andre studier allerede grundig belyst av andre. Man skal også respektere tiden deltakerne setter av for å bidra med informasjon til analysen. Å gjennomføre datainnsamling for innsamlingens skyld har lite for seg, men gjennomføres prosjektet etter de vitenskapsteoretiske reglene har vi oppfylt vår forskningsetiske forpliktelse (Malterud, 2018).

KAPITTEL 4: ANALYSE OG RESULTATER

Dette kapitlet presenterer en oppsummering av svarene fra ni intervjupersoner ansatt ved to utvalgte utdanningsinstitusjoner. Utsagnene varierer mellom historiske betraktninger og iakttakelser fra samtiden basert på respondentenes erfaringer og opplevelser. Det brede og generelle i det de intervjuede sier er gjenfortalt av meg mens mer spesielle trekk er gjengitt i en språkdrakt som ligger nærmere respondentens. Jeg har forsøkt å skille mellom bruken av begrepene «informant» og «respondent». En informant snakker mest om andre, mens en respondent snakker mest om egne erfaringer.

Kategoriseringen av det empiriske materialet er basert på hovedtemaene i intervjuguiden og oppgavens problemstilling med forskningsspørsmål. Kategoriene er systematisert i de fire hoveddelene *Institusjonell basis*, *Reformerte profesjoner med tilpasset identitet*, *Prestasjonskulturens mange sider* og *Fremmedgjøring og patologiske trekk*. Hver av de fire hovedkategoriene er delt inn i 4-5 underkategorier. I analysen er det naturlig å gå indirekte til verks med noe av datatilfanget (som vist i del 4.1). Dette danner et bakteppe for de mer direkte delene (som vist i del 4.2 – 4.4). Datatilfanget er omfangsrikt og variert og oppgaven har følgelig bare kapasitet til å romme deler av alle funnene.

Formålet med presentasjonen er å gi leseren et inntrykk av hva profesjoner forbinder med prestasjonsbasert premiering i sitt arbeid og hvordan de reagerer på prestasjonsrettet press. I de ni intervjuene kom det underveis fram en del kontrasterende utsagn som fanget min interesse. Disse kontrastene bidrar til å sette sitt preg på dette kapitlet og påfølgende drøfting.

4.1 Institusjonell basis

Det første delkapitlet presenterer en del utsagn som danner en institusjonell basis nyttig i forståelsen av de etterfølgende delkapitlene. Delen har til hensikt å belyse informantenes tilknytning og eierskap til instituttet som arbeidssted og gi noen indikasjoner på hva som påvirker dette positivt og negativt. Det gis også et lite

innblikk i akademias vesen i forhold til «kudos»-givende faktorer siden dette antakelig har betydning for ansattes handlinger i jobbsammenheng.

4.1.1 INSTITUSJONER SOM TREKKPLASTRE PÅ AKADEMIKERE

Profesjonsutøvere som søker seg til stillinger ved instituttet er ifølge informantene fagpersoner som av ulike grunner ønsker å komme inn i et stort og anerkjent fagmiljø for å utvide sitt fag-nettverk. Noen ønsker å ta en forskerutdanning eller brenner for å dele av egne erfaring og kunnskaper gjennom å undervise studenter som har valgt samme profesjonsutdanning som seg selv.

Når det gjelder rekruttering av ansatte til instituttets stillinger forteller flere informanter at dette går av seg selv via jungeltelegrafen og ryktespredning i fagmiljøene. Instituttene er attraktive arbeidsplasser lokalisert i storbyer og trenger som regel ikke «head hunte» folk i rekrutteringssammenheng. Informantene forteller at det ikke er uvanlig at det etter hvert oppstår et behov for et sosialt pust i bakken fra den travle og rutinepregede hverdagen som kliniker. Savn av et større faglig nettverk, variasjon i oppgaver og tid til faglig fordypning motiverer folk til å søke seg til instituttet. Andre motiveres av muligheten for å ta en forskerutdanning parallelt med en klinisk spesialitet. En informant (R2) antar at instituttet sannsynligvis ville ha slitt med å rekruttere de beste søkerne dersom søkerne ikke var proaktive. For det første finnes det ikke noen kultur for dette ved instituttet. For det andre mangler instituttet insitamentene som kan konkurrere med betingelsene profesjonene har ute i praksisfeltet som kliniske utøvere. Det er for eksempel store forskjeller med hensyn til lønnsbetingelser. Det påvirker hvem det er som søker seg til instituttene:

Jeg har tenkt på det at – hva hvis en kunne tilby konkurransedyktige lønninger? Selvfølgelig en utopi all den tid at en flink spesialist jo kan svømme i penger. Og det vil være helt utenkelig å lønne folk på det nivået. Men å argumentere med at det er en god lønn – punktum – men det er jo ikke det. Så en må på en måte være idealist for å jobbe her. (R2)

Samme informant forteller at manglende langsiktighet i rekrutteringsplanene ved egen institusjon kan innebære en risiko for instituttets måloppnåelse på sikt. På grunn av instituttets pressede økonomi er det ikke lenger mulig å opprette rekrutteringsstillinger på forsknings- eller utdanningssiden. Som en konsekvens av dette ser man allerede nå at instituttene mister dyktige «up and coming» forskere og undervisere til praksisfeltet utenfor institusjonene. Disse folkene er det

utfordrende å hente inn igjen etter noen år. Både fordi de da har etablert seg et annet sted, men også fordi instituttet ikke kan friste med konkurransedyktige betingelser.

4.1.2 EIERSKAP TIL ARBEIDSPLASSEN

De fleste forteller at jobben betyr mye både faglig og sosialt. Flere forteller at jobben er altoppslukende, nærmest en lidenskap, og at de ikke opplever noe klart skille mellom jobb og privatliv. Begge deler går over i hverandre. En av respondentene (R2) som har en dobbeltkompetanse-stilling forteller at han måtte investere mye tid og arbeid for å få denne stillingen. Det var en lang og krevende prosess. Selv om respondenten er glad for stillingen og føler seg privilegert, legger han også ned en betydelig arbeidsmengde, tid og innsats i jobben. Ingen tvinger ham til å ofre så mye av døgnet 24 timer på jobb. Det skjer helt frivillig, noe han uttrykker slik:

Dette er jo noe jeg har jobbet mye for sammen med veilederne mine og sett fram til, og ja – det er altoppslukende – jeg gjør mye. Det er jo selvfølgelig seigt i perioder, men jeg er jo her. Det er ingen som tvinger meg til å være her. (R2)

Samtlige respondenter forteller at jobben betyr mye faglig for dem. De fleste opplever i tillegg at jobben betyr mye sosialt, og flere forteller at noen av kollegaene også er deres private venner. Respondentene er samstemte i sitt syn på kollegiet som et *pustehull* der de ønsker en pause fra arbeidet i et hyggelig i fellesskap med kollegaer som har sammenfallende faginteresser. Et fellesskap hvor man kan komme for gode råd, diskusjoner og hvor man trår til og hjelper hverandre. Meningene om dette pustehullets funksjon er imidlertid splittet i kollegiet.

Intervjupersonene er enige om at det faglige og sosiale miljøet er viktig for trivselen på arbeidsplassen. Det å føle seg velkommen på jobb og inkluderes i faglige sammenhenger oppleves trivselsfremmende på flere av dem. Enkelte peker imidlertid på at kollegaer som benytter hjemmekontor eller sitter for seg selv med lukket dør hemmer trivselen. Arbeidsmiljøet trenger litt liv og røre, og det betinger at ansatte er tilstede både fysisk og mentalt. En informant (R9) forteller at leder har full tillit til at hun gjør det hun skal og at hun føler seg fri i arbeidet:

Man er jo på jobb også fordi man trives og vil være med på å skape et arbeidsmiljø. Men er det en dag du har lyst til å jobbe hjemme eller at du vil gå litt tidligere så gjør jeg det. Jeg føler meg veldig fri i forhold til at jeg er min egen herre der. Men man er jo tilstede på jobb for å være med på å skape et arbeidsmiljø. Hvis alle sitter hjemme så blir det jo ikke noe arbeidsmiljø. (R9)

Noen respondenter forteller at de ønsker å skjerme seg fra jobb i fritiden, men at det er utfordrende fordi ordinær arbeidstid ikke alltid strekker til i alt som skal gjøres eller de ønsker å gjøre. Enkelte trekker fram forberedelse til undervisning, møter på kveldstid og forskning som eksempler. Et par av respondentene oppgir at noe av hjemmearbeidet drives av pliktfølelse overfor organisasjonen eller studentgruppene, mens andre oppgaver drives av hensyn til egne behov. Å jobbe mye oppfattes likevel som greit av de fleste av intervjupersonene. Det hører med og gir eierskap til både arbeidsoppgaver og til instituttet. Det at arbeidet tar noe av fritiden er ifølge flere respondenter noe man må akseptere og helst like hvis man skal trives som ansatt ved et universitet. En av informantene (R5) mener at det er en uunngåelig del av det å være ansatt der. Det følger med som en del av den friheten man har som ansatt. Vedkommende forteller at uten den faglige interessen og lidenskapen ville det være vanskelig å trives med den store arbeidsbyrden man har som ansatt ved et universitet. Lidenskap for faget, idealisme og dedikasjon er verdifulle egenskaper å ha med seg som ansatt i akademien.

På spørsmål om hva som fremmer ønsket om å delta og bidra ved instituttet svarer flere at arbeidsmotivasjonen styrkes når man trekkes inn i prosjekter og inkluderes i prosesser. Representasjonsoppgaver i råd, utvalg og arbeidsgrupper trekkes fram som eksempler på hvordan inkludering praktiseres. Andre forteller at de opplever det svært meningsfullt å utdanne helsepersonell og bidra til å lage gode utdanninger. Vissheten om at man gjør en samfunnsinnsats skaper både eierskap og stolthet som motiverer for videre ytelse. En respondent (R6) uttrykker hvordan dette styrker hans ønske om å bidra ved instituttet:

Jeg må innrømme at jeg er veldig stolt av å være med på å utdanne helsepersonell. Punktum. Altså sånn overordnet. Det er jo helsepersonell vi er enten man er utdannet S eller O eller T. Og det synes jeg er veldig viktig. At unge dynamiske folk kommer hit og ønsker å jobbe med folk, og skal hjelpe folk. Den overordnede tanken. Det å se dem gå ut herfra og den endringen – nå følger jeg dem ganske tett vil jeg si over mange år. Og den endringen jeg kan se i forhold til personlig utvikling, så er det nesten litt rørende på den siste avslutningsdagen. Det må jeg jo si. (R6)

Informantene er enige om at eierskapsfølelsen styrkes av muligheten til å få bidra med egen fagkompetanse og kapasitet. Å bli hørt med hensyn til ideer og forslag er viktig for arbeidsmotivasjonen. Reelle muligheter for å utvikle fagfeltet videre, for eksempel gjennom å skape nye undervisningskonsepter for studentgruppene, gir en egen tilfredsstillende for ansatte. En informant (R6) forteller om et stykke

nybrottsarbeid han gjorde for en tid tilbake som ga anerkjennelse og gjenklang i fagmiljøet på nasjonalt plan. Det bidro til å forsterke eierskapet til instituttet og ga motivasjon for videre innsats.

Informantene framhever hvor viktig det å føle seg som en del av organisasjonen og reell innflytelse på dens utvikling er for eierskapet til arbeidsplassen. Dette krever en leder som er oppmerksom og bevisst mht. å delegere relevante arbeidsoppgaver, og som er villig, kapabel og dristig nok til å tilrettelegge for medbestemmelse. En av dem forklarer det slik:

Å ha en leder som er flink til å se hva de ulike arbeidstakerne har av sterke sider. Og som, på en måte, delegerer litt oppgaver og gir litt ansvar. Og ja. Og også det at hvis man har noen ideer selv og kommer med til leder, at man kan – for det første at lederen hører på dine innspill. Og hvis de synes det er bra, at man gir enten deg anledning eller selv tar ting videre. Så det styrker tilhørigheten hvis man føler at det er *min* arbeidsplass, og jeg har noe å si for hvordan den utvikler seg. (R8)

Andre legger vekt på synlige resultater av eget arbeid og hvordan de målretter sitt arbeid for å få gode resultater. Å vise fram god resultatoppnåelse, for eksempel høy studentfornøydhets og gode emnekarakterer, bidrar til å sikre organisasjonen et godt omdømme blant annet. Å sikre god utdanningskvalitet blir oppfattet som viktigere enn høy gjennomføringsgrad av intervjupersonene. Respondentene oppgir at kvalitet i arbeidet motiverer dem sterkere enn poengtelling. For mange tellekanter i form av produksjon av studiepoeng og publikasjonspoeng kan faktisk virke mot sin hensikt. De forklarer dette med presset som følger av kvantitative mål. Press som gir risiko for stressrelaterte lidelser og redusert livskvalitet.

En av leder-responentene (R10) forteller at han opplever det viktigere å ruste kandidatene med riktig «tankesett, profesjonalitet og en forståelse av samfunnsoppdraget» enn å for enhver pris nå måltallene for kandidater ut. Her peker han på sitt ansvar som leder med å motivere ansatte og tilrettelegge for at dette målet nås. Å lykkes i dette gir denne respondenten motivasjon til å stå på og yte det lille ekstra. Skulle de på toppen av dette lykkes i å nå måltallet for kandidatproduksjon så er det en bonus, men det er ikke avgjørende for hans trivsel i jobben.

4.1.3 AKADEMISK STATUS

Status oppfattes som en av motivatorene for innsats og investering i organisasjonen. Skal man protestere eller opponere vil det som regel lønne seg å ha høy akademisk status hvis man ønsker å bli hørt. Informantene var ganske samstemte i sine svar på hva som gir status i egen organisasjon. Inntektsbringende aktiviteter og høy utdanning oppleves tett koplet til status. Forskning og publikasjoner genererer inntekter til instituttet, og med høy utdanning følger gjerne fine stillingstitler som både klinger godt og verdsettes høyt i academia. De fleste av disse stillingstitlene krever ifølge informantene en doktorgrad.

Universitetene betraktes som *kunnskapens høyborg* og skal bedrive utvikling og kunnskapsutvinning gjennom forskning og innovasjon. Informantene forklarer at det derfor er naturlig at akademisk status er tett koplet til forskning og høy utdanning. En intervjuperson (R5) forteller at selv om forskningen er et stort privilegium for de fleste er det også en anstrengende øvelse. Det krever svært mye av forskere å skaffe til veie forskningsmidler og å få antatt en publikasjon. Forskning må følgelig ha en viss status for at folk skal orke. Samtidig har forskning og utdanningsstatus funksjon som døråpner inn i academia og karrierevei for ambisiøse akademikere. En informant (R10) forklarer hvordan dette kan legge press på vitenskapelig ansatte:

Det er jo krav om at det skal forskes. Så det er vel det som, blant det vitenskapelige personellet, på en måte river og sliter litt. Å publisere og forsøke å få på plass noe. Og det må de bare ha. For hvis de skal ha en karriere og en utvikling... jeg tror nok at det er innenfor forskningen du har de største karrieremulighetene. (R10)

4.1.4 AKADEMISK ANERKJENNELSE

På spørsmål om hvilke grunnholdninger og egenskaper ansatte i egen organisasjon bør ha svarer flere at det settes stor pris på ansatte som har høy arbeidskapasitet og som bidrar. Ansatte skal gjøre og levere i henhold til det som forventes av dem. Ledelsen verdsetter de som løser sine oppgaver på selvstendig måte uten å forstyrre leder i tide og utide. Dernest betegner vilje og evne til tverrfaglig samarbeid verdsatte egenskaper hos instituttens fagpersoner. En respondent (R2) forteller at så lenge han gjør det han skal gjøre, publiserer det han skal publisere og ferdigstiller avhandlingen i tide vil neppe ledelsen gripe inn. En annen (R6) forklarer at de i kollegiet innretter seg med hensyn til å arbeide selvstendig uten å støye, men også

hvordan de samarbeider og samhandler for å skape gode synergieffekter sammen. Det siste krever imidlertid ansatte som er villige til å arbeide med døren på gløtt, som ser og er oppmerksomme på hverandre i kollegiet. Slik er det ikke alltid. En illustrerer det slik:

Det er ikke til å stikke under en stol at det sitter en del folk i academia som er der mest for egen vinning. Rundt omkring overalt. Som helst vil sitte inne med lukket dør og jobbe med sine artikler, og egentlig ikke forholder seg til at vi faktisk driver og utdanner kandidater (ler) – ja. (R8)

Andre fremhever hvordan økonomi og poengtelling vektlegges i academia. Høy poengproduksjon gir penger i kassen, og ansatte som bidrar til økte inntekter gjennom høy kandidat- og forskningsproduksjon sette derfor pris på av ledelsen. Jo flere studenter ut desto bedre. Jo flere publikasjoner og jo høyere nivå på publikasjonskanalene desto bedre. De forteller også om hvordan de anstrenger seg for å utføre arbeidet i henhold til det de føler anerkjennes av ledelsen og i kollegiet, men at det finnes en grense for hvor langt de er villige til å strekke seg. Flere forteller at grensen gjerne går der ansatte føler at de presses til å kompromisse ved kvaliteten.

4.2 REFORMERTE PROFESJONER MED TILPASSET IDENTITET

Denne delen viser hvordan intervjupersonene forstår og definerer seg inn i ansattrollen. Utsagnene viser at PBL leder til utvikling av kulturer der ansatte høyt plassert i det akademiske hierarkiet mottar visse privilegier og fullmakter, mens andre opplever seg som «lakeier av systemet» på siden av det gode selskap.

4.2.1 FRA ALLMENN TIL SPESIALISERT ROLLEFORSTÅELSE

Respondentene forteller i intervjuene at de opplever seg som én av flere viktige brikker i et formelt sett svært hierarkisk system. For at organisasjonen skal fungere må alle brikkene være der og ligge på rett sted. Noen oppgir at man må gjøre en innsats for å finne sin plass i systemet. Den kommer ikke av seg selv men må kontinuerlig vedlikeholdes og oppdateres. Rollen oppleves variert med hensyn til oppgaver og ansvar i dybden og bredden innen hovedområdene forskning, undervisning og administrasjon. Flere opplever at de sammensatte rollene er en uunngåelig konsekvens av det å være ansatt i høyere utdanning og en forutsetning for å nå universitetets mange mål.

Det å lese seg inn på en smal sti medfører at det andre holder på med oppleves mindre viktig og forsvinner ut av oppmerksomheten. Dette preger måten ansatte beskytter og verner om det de er fagspesialister på og skaper en konkurransesituasjon internt. Informantene forteller om nye, spesialiserte forståelser av egen rolle knyttet til vokting og skjerming av egne interessefelter. Dette utløser spenninger mellom fagmiljøene som utfordrer forståelsen for og hensynet til helheten. Den spesialiserte forståelsen av egen funksjon preger blant annet ansattes signaler til instituttledelsen med hensyn til prioriteringer og hvordan ressursfordelingen bør være. En respondent (R2) tegner et bilde av hvordan ansatte har helt forskjellige oppgaver når ressursene skal fordeles:

Som avdelingsleder så må du forsøke å få tak i mest mulig penger for å kunne styrke din egen avdeling med fag, med kurs, med utstyr. Min jobb er å bruke mest mulig penger. Ikke ved sløsing. Men ved å få gjort mest mulig arbeid. Og tanken bak det er at da kan du tilby mer for eksempel til studentene. Som et utgangspunkt er det sånn at alle andre enn de som sitter helt helt på toppen og skal stramme inn fordi de har begrensningene, så mener jeg at for oss lenger nede så gjelder det å bruke de tilgjengelige ressursene mest mulig og best mulig som er vår jobb. (R2)

Noen informanter forteller i intervjuet om hvordan arbeidets karakter har endret seg det siste tiåret. Flere ser konturene av en ny bunnlinje. En større andel av studentene som tas opp ved studieprogrammene er vant til å få veldig mye hjelp og tilrettelegging og stiller stadig større krav til ansatte. Studenters rettigheter virker også sterkere ivaretatt gjennom lov- og regelverk nå enn før. Noen forteller at mer og mer av arbeidstiden går til påminnelser og *servicing* av studenter på ulike måter. En av dem uttrykker det slik:

Jeg føler kanskje at studentene i dag har fått veldig mye hjelp, hjemmefra eller på skolen. Alt må liksom spesifiseres og nærmest... ikke gjøres for dem, men du må liksom mase litt mer og følge opp og hjelpe dem litt mer. De har blitt banet vei for, for å si det sånn. Jeg tror det stilles noen større krav til tålmodighet enn det gjorde for noen år siden. Og det er jo egentlig for sent til at vi skal begynne å oppdra dem (ler). Men når du går på et universitet så må du jo gjøre noen ting selv, som å sjekke en timeplan. (R1)

Fra tidligere i hovedsak å ha brukt tiden til å utdanne helseprofesjoner ved instituttet, oppgir flere at de nå må sette av en større andel tid til individuell oppfølging av enkeltstudenter. Dette går ut over tiden man ellers kunne brukt til å stimulere studentene faglig. Den nye rollen som profesjonell fasilitator, hjelper og omsorgsperson oppleves interessant og viktig, men krever på samme tid mye av ansatte i form av tid, tålmodighet og sosial kompetanse.

4.2.2 PROTEKSJONISTISKE PIDESTALLER

Det kommer tydelig fram i intervjuene at det finnes et spenningsfelt i ansattes rolleforståelse. På spørsmål om hvordan respondentene mener ansatte skjerner sine interesser og behov, framkommer det store sprik i hva de tenker ansatte inkluderer og hva de ekskluderer med hensyn til oppgaver og ansvar. Flere svarer at det eksisterer en *verne om sitt eget*-kultur ved instituttet, og at konkurranse mellom fagmiljøene om ressurser forsterker trangen til å fremme og beskytte egne interesser. En respondent illustrerer denne konkurranse-tankegangen når det ikke er penger til alt de ulike fagmiljøene ønsker å gjøre:

Hvis vi tenker oss at jeg vil ha penger til noe og du vil ha penger til noe annet. Jeg kan mitt veldig godt, jeg forstår det veldig godt. Derfor synes jeg det er veldig viktig fordi jeg kanskje ikke forstår fullt ut de bakenforliggende grunnene for at du mener at ditt er viktigere. (R2)

Enkelte uttrykker bekymring rundt kjøreregler i fagmiljøet som åpner opp for en uheldig kultur relatert til enkeltpersoner som styrer hvert sitt lille fagområde som enmannsbedrifter, nærmest på diktatorisk vis. Dette er gjerne fagpersoner høyt oppe i hierarkiet som besitter en unik fagkompetanse. De leverer forskning av høy klasse som gir klingende mynt i instituttets kasse. I tillegg høster de anerkjennelse og berømmelse for fremragende arbeid innenfor sitt fagfelt langt utenfor instituttets grenser. Det bidrar til å gjøre instituttet kjent og styrker attraktiviteten, noe som kan tiltrekke andre dyktige fagpersoner til miljøet i neste omgang. Informantene mistenker at disse fagpersonene tar seg til rette i form av privilegier og skjerming med hensyn til egeninteresser fordi de kan. Pidestill-tilværelsen oppleves trygg. Ledelsen lar dem være i fred av frykt for å miste kompetanse. Å balansere nytteverdien av å la fagpersonene beholde visse privilegier og fullmakter mot kostnaden det gir for miljøet i kollegiet er en krevende øvelse for lederne.

4.2.3 LEDERE I KLEM

Intervjupersonene med lederfunksjon forteller at de utøver sin ledergjerning i et rom mellom harmoni og prøvelse. I dette rommet skal ledere skal løse sammensatte og kompliserte oppgaver etter beste evne. Som klinisk praktiker kommer man ganske uforberedt inn i lederrollen hvor man får ansvar for økonomi, undervisning og oppfølging av personalet. Noen opplever dette spennende og utfordrende mens

andre føler seg presset inn i lederrollen fordi «noen må ta det». Lederutfordringene oppleves ofte som gordiske knuter¹¹ der lederes kliniske kompetanse ikke strekker til. Manglende lederkompetanse til å løse oppgavene på kunnskapsbasert måte gjør enkelte ledere usikre i rollen som arbeidsgivers representant. Dette unngår en av respondentene (R3) å snakke om i kollegiet for å opprettholde autoritet og tillit i staben.

Å liksom skulle - og ikke har jeg noen organisasjonspsykologi eller noe arbeids... Men plutselig skal man både ha arbeidsgiveransvar og undervise og være ansvarlig. Så det er ikke så lett. (R3)

4.2.4 FELLESKAPSÅNDENS FORDELER

Som kontrast til det individuelle perspektivet står informantenes solidaritetssyn og det mer altruistiske institusjonelle lagspillet. Følelsen av å være en av flere i en større helhet styrker tilhørigheten og fremmer trygghet og trivsel i en mer robust organisasjon. Flere forteller om et støttende fagmiljø, kollegaer som vil hverandre vel og felles innsats for noen større mål. Det kommer imidlertid ikke av seg selv. Å skape et godt arbeidsfellesskap er en sosial øvelse. Man må blant annet trene på å tilpasse seg kollegaenes behov og ønsker uten å miste seg selv.

Flere informanter sier i intervjuet at de gjerne *tar en for laget* når det trengs. For eksempel ved å brette opp ermene og stå på litt ekstra dersom noen av en eller annen grunn ikke kan møte på jobb. Å løse et problem selv framfor å lempe problemet videre til en kollega i neste runde er et annet eksempel som nevnes i forbindelse med det å ta en for laget. Enkelte poengterer at det har stor personlig verdi å være en som hjelper til, en støttende kollega som andre kan henvende seg til og en kollega å stole på. Samtidig må det ikke bli så mye av dugnadsånden at man begynner å gå på akkord med egne verdier og egne karrieremuligheter.

Selv om mange av informantene trekker fram lagspillet mange positive egenskaper pekte noen på faren for utnytting. En informant (R4) forteller at hun ofte påtar seg litt for mange oppgaver for å vise at hun som ung, energisk og relativt nyansatt har kapasitet og steier-evne. Hun har også en mistanke om at gjøremålene ellers ikke ville blitt gjort. Selv om hun ser resultater av arbeidsinnsatsen i form av dyktige

¹¹ Gordisk knute: innviklet knute, ofte om vanskelig problem som kan løses på en resolutt og radikal måte. (Store norske leksikon)

studenter forteller hun at det tar på å stadig være den som står på litt ekstra når andre ikke bidrar:

Jeg tror ingen ville ha det. Og dermed så ble det lettere å bare sette det på den nye som kom. Men så gjør det ingen ting, for jeg trives jo veldig godt med oppgaven. Oppgaven passer meg veldig bra. Jeg gjør det jo på grunn av studentene. Men jeg tror over tid så blir man mindre og mindre motivert. Man mister kanskje lysten, spesielt kanskje når jeg fikk høre at svaret ble lagt på meg fordi jeg var ny. (R4)

En annen respondent (R6) har gjort et bevisst valg relatert til å bidra til fellesskapet. Med dette valget sniker det seg av og til inn en liten usikkerhet med hensyn til konsekvenser for den akademiske karrieren. Han har en faglig tilhørighet litt på siden av instituttets og er bekymret for at spørsmål rundt faglig relevans kan skape problemer for senere opprykk. Han forklarer hvordan denne typen problemstillinger fort kan lede til at akademikere velger å droppe fellesskapstanken til fordel for karrierefremmende valg:

For min del handler det mye om - det at jeg jobber her kan jo skape litt trøbbel for mitt professoratopprykk etter hvert på grunn av litt relevans i ting. Så det forsøker jeg å ikke tenke på for da kommer jeg i den situasjonen at jeg kanskje... ja at jeg selv begynner å gjøre meg utilgjengelig og ikke bidrar. (R6)

4.2.5 DEN KREVENDE VITENSKAPELIGE INTEGRERINGEN

Denne delen av empirien leder oss inn på to av respondentenes mer traumatiske erfaringer knyttet til manglende anerkjennelse og begrensede muligheter innenfor egen organisasjon. Det handler for det første om følelsesmessige påkjenninger i forbindelse med et stendig strev for faglig aksept og integrering i instituttets konservative fagmiljø. Respondentene er kliniske veiledere og seminarlærere med sitt hovedarbeidsfelt ved instituttets bachelorprogram. Begge er selv utdannet på bachelornivå men har et sterkt ønske om å ta videreutdanning på masternivå for å ligge «et hode forut» for kandidatene de skal utdanne. Kompetanseløft vil gi dem større faglig trygghet i arbeidet og faglig ballast til å heve kvalitet i studieprogrammet. Den faglige tyngden en master gir vil også utgjøre et lodd på vektskålen med hensyn til å få en sterkere stemme i diskursene og større innflytelse i kollegiet. I dette tilfellet erkjenner ledelsen det rasjonelle med et kompetanseløft for ansatte. Instituttets svake økonomi gjør likevel at ledelsen ikke ønsker å tilrettelegge forholdene. Det er blant annet ikke økonomi til å sette inn vikar ved fravær og slett ikke til å dekke direkte kostnader som reise, overnatting eller litteratur for ansatte. Dette oppleves som en falitt-erklæring for respondentene.

Dilemmaet forsterkes av vissheten om hva som anerkjennes ved universitetet, noe en av respondentene uttrykker slik:

Det jo litt sånn på et universitet at jo høyere utdanning du har, jo mer blir du sett og anerkjent og hørt og tatt med. Samtidig når man vil utdanne seg og gå videre så får man ikke – det er ingen som skubber deg fram for det (smiler og sukker). Og vi trenger jo etter hvert å være på høyde med studentene. Mange av studentene i dag tar jo master. Nyansatte som kommer inn her etter hvert vil jo ha master. Og da tenker jeg at vi må være på samme linje som dem, om ikke mer. Men det blir ikke alltid hørt – eller prioritert. (R1)

De forteller at situasjonen legger et ekstra stort press på dem med hensyn til å finne alternative løsninger. De ordner seg som best de kan ved å stille opp for hverandre og stå på litt ekstra uten å involvere ledelsen. De peker samtidig på at dette ikke er en bærekraftig løsning fordi ingen ser hvordan de ordner seg. Det reelle ressursbehovet forsvinner dermed under ledelsens radar.

Traumatiske opplevelser handler for det andre om fagdisiplinell avstand og problematisk tilgang til fagfellesskapet for en gruppe semi-profesjoner ved ett av vertstedene. De befinner seg faglig i randsonen av instituttets primære fagdisiplin (O). En av respondentene (R1) forklarer hvordan hun og hennes kollegaer erfarer å bli oversett av instituttets fagmiljø. Selv om avdelingen tilhører en del av instituttets kjernevirksomhet føles det vondt å uavlatelig måtte kave og slite for å bli tatt hensyn til og inkludert i prosjekter og lignende. En annen (R4) forteller om bachelorstudentene (T) som reagerer på behandling som annenrangs studenter:

Jeg hører alltid fra T at: «de visste ikke at vi skulle være der». T føler ikke den samme tilhørigheten som masterstudentene i O. Hvis vi skal være på en annen seksjon enn vår vanlige, så er det veldig vanskelig å hente folk som ønsker å være med T. De blir ikke tatt imot på samme måte som masterstudentene. Det er et problem. Jeg vet ikke hva det kommer av. (R4)

Begge respondenter forteller at avdelingens ansatte og studenter føler på mindreverd av ikke å bli funnet verdig en plass innenfor instituttets fagfellesskap. Ansatte og studenter reagerer på dette med sosial tilbaketrekning i forbindelse med lunsjpauser og frikvarterer, men også faglig retraksjon relatert til arbeidsoppgaver og studier. Dette hemmer tilhørighet og eierskapsfølelse til instituttet og fagmiljøet. Relasjonen mellom avdelingens ansatte og studenter og eierskapet til eget studieprogram rammes derimot ikke, snarere tvert imot.

Den tredje historien tar opp faglig silo-tenkning og en form for fagdisiplinell avstand som skaper faglige og emosjonelle utfordringer. Vedkommende har sin

profesjon og faglige tyngde innen et fagfelt (S) litt på siden av instituttets primærfagfelt (O). På den ene siden forteller respondenten (R6) om tilfredshet med å få anledning til å bruke sin faglighet i undervisningsarbeidet. Samtidig fører savnet av en slags betingelsesløs anerkjennelse fra kollegaer og samarbeidspartnere til en følelse av å være et slags *utskudd i gjengen*. Respondenten forteller at det å føle seg på utsiden av fagfellesskapet over år har skapt en del frustrasjon for hans del. Mye fordi så deler av arbeidstiden har gått med til å forsvare og beskytte undervisningsopplegget:

Det jo kanskje litt spesielt, i og med at jeg er en S som jobber i et O fagmiljø. Min doktorgrad er jo i S. Av og til så følte jeg at halve forelesningen handlet om å rettferdiggjøre hvorfor vi skulle gjøre det vi skulle gjøre (smiler). At jeg måtte forklare at dette her er vitenskap og ikke noe jeg har funnet på. Jeg følte på at jeg måtte rettferdiggjøre eller forsvare mine faglige poeng eller mitt opplegg. Følte på den spenningen, og å måtte kjempe for å få plass i timeplanen. For å få til de aktivitetene som man følte var nødvendig sett fra et faglig ståsted. For at det skulle være troverdig som et tilbud. (R6)

4.3 PRESTASJONSKULTURENS MANGE SIDER

Tredje del tar sikte på å beskrive hvordan ulike sider ved PBL påvirker ansatte i deres arbeid. Informantenes utsagn bidrar til å gi et allsidig bilde av en akademisk prestasjonskultur med utpreget dualistisk natur. Sentralt i dette står ansattes lojalitet til institusjonens verdier og systemer som har betydning for hvordan ansatte ordner seg i sitt arbeid.

4.3.1 PRESTASJONSKULTUR MED FLERE SIDER

I denne delen av intervjuene ble respondentene innledningsvis spurt om hva de forstår med begreper som høyere effektivitet, høyere kvalitet og bedre resultater og hva disse begrepene innebærer i praksis for dem. Utsagn av typen *mer og bedre av alt*, slik som mer akademisk høyverdig forskning og mer publisering i bedre tidsskrifter, går igjen blant informantene. Noen nevner at de knytter slike begreper til tjenesteproduksjon i undervisningssammenheng, dvs. lavere strykprosent, høyere karaktersnitt og økt kandidatproduksjon. Med andre ord dyktigere studenter og flere kandidater ut.

På spørsmål om hva de synes om begrepene og hvilken verdi de har svarer noen at slike aspekter må være der siden faktum er at vi har begrensede ressurser. Det er en

del av styringssettet til høyere utdanning enten man ønsker det eller ikke, og man må derfor innrette sitt arbeid deretter. En (R5) tilføyer at hun ønsker at det ikke var slik, men at hun intellektuelt sett forstår og aksepterer det. En annen (R10) har sterk tro på deler av den markedsliberale måten å organisere høyere utdanning på men påpeker at modellene som anvendes må være gode nok:

Du må ha et apparat som håndterer de skjevhetene modellene gir. Jeg har veldig tro på insitament-ordninger som gir riktige signaler. Og som gir de samfunnsmessige riktige gevinstene. (R10)

Andre forbinder begrepene med politiske vidløftigheter og tåkeprat. Man kan være enige om målsettinger koplet til høy kvalitet og gode resultater, men kan man egentlig sette likhetstegn mellom målbare verdier og kvalitet? Noen informanter savner at politikere konkretiserer hva som skal utbedres og hvordan.

Mange informanter skaper i intervjuet et bilde av seg selv som relativt føyelige og lydige ansatte. Samtidig forklarer de hvordan de velger å trekke seg tilbake i bestemte situasjoner. Det kan være for å unngå konflikt, vise prinsippfasthet eller poengtere at dette er ikke mitt ansvar. En av informantene (R2) gir et eksempel på dette i forbindelse med utdanning av kandidater (K). De ansatte har en jobb å gjøre, og den må uansett utføres enten økonomien er god eller dårlig:

Utdannelse av K er det vi driver med her. Og det krever et visst antall ressurser. Med en gang det er snakk om økonomi så jeg innrømme at jeg vender jeg litt det døde øret til. For jeg tenker at det som må gjøres, det må gjøres. Så jeg skulle til å si – det løser seg (ler) – pappa har mer penger i bakhånd. (R2)

De fleste svarer imidlertid at de har forventninger til at det stilles krav til dem og at de trenger et visst press for å prestere og få ut sitt faglige potensiale. Høye krav legger et press på ansatte som gjør at man strekker seg for å bli bedre og utvikle seg videre. Utvikling oppleves givende både på et personlig og faglig plan. En respondent (R3) forteller at høye krav bare stimulerer oss alle til å *være litt mer på hugget*. Hun understreker den reelle innsatsen som kreves for å nå høye mål. For eksempel å lage den beste utdanningen og utdanne de beste kandidatene. Det ligger mye arbeid bak hvert enkelt resultat. De gode resultatene kommer aldri av seg selv.

Flere informanter er opptatt av at det skal stilles krav og måles. Målinger hjelper de fleste til å bli enda bedre, og å følge med på hva som presteres og kvaliteten på arbeidet man gjør oppleves viktig. Publikasjonspoeng og studiepoengproduksjon nevnes som kvantitative målestokker for effektivitet. En informant (R8) gjør rede

for hvordan resultatkontroll foregår i praksis. Tellekantsystemene omfatter både studiepoengproduksjon og publikasjonspoeng som telles opp og tillegges verdi på grunnlag av hvor tidsskriftet befinner seg på rangeringsskalaen med hensyn til nivå, «open access», samarbeidspartneres anerkjennelse osv. Sammenligninger mellom universitetsnivåene i forhold til resultater er heller ikke uvanlig. Samme respondent forklarer hvordan hun og kollegaene registrerer veilednings- og undervisningstimene i et system slik at det kan følges med på at hver enkelt ansatt har en oppgavemengde tilpasset stillingen:

Vi har noe som heter AR2 som alle undervisnings- og veiledningsaktiviteter går inn i. Og hvis man skal ha femti prosent og man ser at man ligger på tjue så bare: ja, da får du to oppgaver her. (R8)

Denne overvåkingen har en tosidig effekt. Noen følger på press til å levere tilstrekkelig timetall og poeng, mens andre ser en slags rettferdighet i at en viss kontroll reduserer unnluring.

4.3.2 EVALUERINGS TOMHET

At egen institusjon er høyt rangert eller får høye score i evalueringer utløser gjerne stolthet og er hyggelig for både ansatte og studenter. Noen mener at høye rangeringer bekrefter at man gjør ting riktig, mens andre hevder at det hefter stor usikkerhet til slike målinger og at de i realiteten ikke forteller noe om kvalitet. Enkelte stiller seg i intervjuene undrende til hvorvidt nasjonale og internasjonale attraktivitetslister og studentevalueringer, som for eksempel det nasjonale studiebarometeret, egnert seg til noe annet enn å justere mindreverdighetskomplekser og øke ansattes akademiske selvtillit. Evalueringer trekkes fram som eksempel på verktøy som gir respondentene en kvalitativ pekepinn og hvor det er behov for forbedringer. Informantene er imidlertid noe splittet i synet på hvorvidt dagens målesystemer er de best egnede med hensyn til å vurdere kvalitet. Det å vite at utdanningsinstitusjonens virksomhet delvis er basert på utfallet av kvalitative og kvantitative målinger bekymrer derfor noen av informantene.

Studentevalueringer er et eksempel på målinger der informantene tillegger resultatene ulik verdi. En respondent (R10) er opptatt av å behandle synspunkter som kommer fram i evalueringer med den største respekt og alvor. Det kan være ressurskrevende og noen ganger utfordrende, men som ansatt plikter man å gjøre

noe med det som eventuelt ikke fungerer så godt. Det gir trygghet for avsenderen å vite at man tar ting på alvor og at fornøyde studenter er viktig for instituttet. Andre er opptatt av at fornøydhets ikke nødvendigvis innebærer faktisk kvalitet:

Det er jo hyggelig selvfølgelig at studentene er fornøyd, veldig hyggelig – det synes jeg er alltid bra. Men er det kvalitet? Nei det er jeg ikke sikker på. Vi fikk akkurat en del tilbakemeldinger på det som vi har gjort i vår. Og der var det jo stort sett positive ting som ga meg en liten boost. Men det handler om fornøydhets. Du kan jo invitere studenter til et eller annet. Og så gir du dem sjokoladecake og så blir de veldig fornøyd. Og så visste de ikke at hele poenget var at de skulle fått bløtkake. Så det er noe med at du kan gjøre mye rart som gjør folk fornøyd. Men så er ikke det kvalitet. Og jeg er usikker på om vi blir vurdert, eller kan vurdere kvalitet på en ordentlig måte. (R6)

Samme informant stiller seg noe tvilende til om tellekantsystemene knyttet til studiepoengproduksjon og publikasjonspoeng sier så mye om kvaliteten på studenter og forskning. Kvalitetskriterier og kvantitative mål er to forskjellige ting.

Andre mener at studentevalueringer er rene skinnprosesser og at de ikke blir brukt til noe. Evalueringene blir riktignok lest gjennom og snakket om i kollegiet, men ledelsen viser liten interesse for evalueringenes innhold. Kommer det fram noen positive score eller kommentarer så tas det som et hyggelig tegn på studenttrivsel og -fornøydhets. Er evalueringene dårligere i år enn i fjor så kalles det naturlige svingninger. Informantene oppfatter dermed evalueringene som en formalitet og egenkontroll som sjelden resulterer i konkrete forbedringstiltak ved instituttet.

4.3.3 MEDALJENS BAKSIDE

Selv om respondentene er samstemte i synet på at et visst prestasjonspress og høye krav til å levere skal være der, peker flere på hakene ved å belastes med for høye krav over tid. Noen poengterer at høyt press framkaller usikkerhet med hensyn til om arbeid de gjør er bra nok.

Intervjuene viser at arbeidsoppdrag som pøses ut kan lede til tidsklemme og forsterke opplevelsen av utilstrekkelighet. En av de spurte (R6) trekker fram et eksempel relatert til finansieringssystemet for forskning som illustrerer dette. Eksempelet viser hvordan direktiver fra ledelsen på toppen av en allerede stappfull kalender gir en følelse av utilstrekkelighet:

Hvis det kommer direktiver fra fakultetet – og jeg sitter som forskningsgruppeleder blant annet for en forskningsgruppe her – og vi får høre: ja nå må vi hive oss rundt

og søke penger. Så må jeg alltid stille det retoriske spørsmålet: hvem skal gjøre denne jobben da? Når skal vi få det til egentlig? Midt oppe i de 600 undervisningstimene vi har på våren. Da kjenner man jo litt på maktesløshet og håpløshet. (R6)

Samme respondent forteller om usikkerhet fra noen år tilbake rundt egen undervisnings relevans og anvendelighet ute i det virkelige liv. Dette medførte en ubehagelig følelse av egen unyttighet og engstelse for at undervisningen han tilbød var ubrukelig. Tanker om utilstrekkelighet og engstelse for å være unyttig gjør at man setter jobbsituasjonen sin i perspektiv. Hensynet til egne ønsker og hvor oppriktig man skal være overfor seg selv gir usikkerhet og tvil. Er det riktig å bli værende i stillingen? En respondent (R6) får i slike stunder utløp for frustrasjonene ved å besøke jobbnorge.no og andre jobbportaler for å sjekke markedet.

Gjennom intervjuene kom det også fram at flere av informantene velger ulike strategier for å skjule at de føler seg presset til å gjøre noe de ikke ønsker, framstille pålagte gjøremål som selvvalgt eller dekke over mangel på tid til å gjøre mer av de de ønsker. En informant (R2) forteller at det nok er en del ansatte som vil gjøre alt de kan for å levere et stykke arbeid selv om rammene er trange. Stipendiater som han selv for eksempel har en lei tendens til å ville «please» folk rundt seg for å få godvilje og hjelp tilbake når de trenger det.

Andre poengterer at de blir frustrerte av konstant mangel på tid til å forske og forskerambisjoner som trekker i langdrag, eller til og med legges på is. Selv om de vitenskapelige stillingene som regel har 50/50 fordeling mellom forskning/undervisning går i realiteten mesteparten av tiden til undervisningsoppgaver og studentveiledning. For å bøte på lavt forsknings-output gjør ansatte mer av det de liker som samtidig gir kredibilitet og anerkjennelse i undervisningsmiljøene. En av dem (R6) forteller hvordan han kompenserer for manglende tid til å bygge seg en forskerkarriere med å utvikle innovative undervisningsmetoder og innhold i utdanningene:

Fordi undervisningen tar så stor tid av min jobb så har det vært viktig tror jeg å legge merke til det å finne glede i jobb. For hvis jeg skulle fokusert mye mer på mitt forsker output så hadde jeg nok blitt mye mer nedstemt kanskje (smiler). Og kjent litt mer på... ikke på håpløshet, men kanskje på mindreverdighetsfølelse. Fordi det er mange som publiserer mye mer. Ikke nødvendigvis her på instituttet men – sikkert det også – men ikke minst på fakultetet her da. Men det er vanskelig å sammenligne seg med det, da. Og så det å kunne utvikle innovative ting. Vi driver med filming. Emosjonelle kompetansekurs som vel ingen andre har i Norge i dag. Så vidt jeg vet. Jeg har prøvd å spre det litt. Gjennom en bekjent som jo vet godt

om det. Og jeg hadde kurs på et kompetansesenter og litt rundt om kring. Så sånne ting – å få lov til å drive fram endringer da, føles viktig. (R6)

Noen forteller om frustrasjon og irritasjon som skaper utfordringer for de mellommenneskelige relasjonene i kollegiet. Det kan komme til uttrykk i form av små utblåsninger eller at man blir litt vel kort i replikken. Andre forteller om å leve med knappe tidsfrister som stadig *puster i nakken* og en generell mangel på tid til å gjennomføre det man ønsker med god nok kvalitet. Høyt press over tid gjør at mange risikerer å *brenne lyset i begge ender*. Belastninger som går på helsa løs for dedikerte medarbeidere og idealister. Stressreaksjoner som rammer søvnkvalitet nevnes av det som kan gi redusert livskvalitet og helserisiko for ansatte.

4.3.4 DET BESVÆRLIGE SPILLET

Intervjuene illustrerer hvordan ansatte føler seg maktesløse og frustrerte i møtet med de mange systemene de må forholde seg til i sitt arbeid. Tidstyver relatert til studie- og forskningsregelverk strammer til den akademiske tidsklemma for systemlojale ansatte. En respondent (R5) forteller at hun daglig møter forventninger med hensyn til å gi undervisning og produsere forskning av høy kvalitet. Dette er i grunnen tøft nok. Likevel må hun og kollegaene i tillegg forholde seg til ulike administrative systemer som stjeler av tiden de kunne brukt til forskning og undervisning. Hun forklarer hvordan tidsfaktoren bidrar til å forsterke presset på forskningsproduksjon og øker ansattes stressopplevelse:

Nei det blir jo bare til at man forholder seg... man kan bli litt stresset iblant. Det har blitt litt mer krevende hele prosedyren med forskningsetikken. Det er mye mer nøye nå når man skal forske. For du vet, dette med sikkerheten har blitt litt mer omstendelig og alt tar jo tid. Og alt som tar lengre tid er jo penger. Så man tenker nok litt av og til at man skulle kunne hatt ting litt enklere. (R5)

Informantenes fortellinger viser at systemlojalitet i ytterste konsekvens kan få utslag som virker mot systemenes intensjon, dvs. kvalitetsheving og mest mulig effektiv ressursbruk. En respondent (R6) gir et eksempel på hvordan byråkratiske systemer har doble effekter. Systemer som gir innsparing i et administrativt ledd av organisasjonen kan godt generere store ulemper i et vitenskapelig ledd på samme tid. Respondenten forteller i eksempelet om en stipendiat og et konglomerat av et faktureringsystem knyttet til en 48-timers «speed editing» i USA. Fakturaen for denne tjenesten sirkulerte i systemet i ukesvis uten å bli betalt pga. formelle feil. Ingen gjør noe i USA uten å få betalt først, og enden på historien er at bestillingen

etter en tid ble kansellert av det amerikanske firmaet. Kanselleringen av oppdraget fikk store konsekvenser for stipendiaten. Speed editing'en skulle ha løftet kvaliteten på artikkelen før innsending og publisering i et anerkjent tidsskrift. Artikkelen ble refusert av tidsskriftet. Dette er et eksempel på hvordan systemene blir ineffektive når intensjonen er at de skal være effektive, og kvaliteten rammes selv om intensjonen er at kvaliteten skal løftes opp.

4.3.5 KONSEKVENSER FOR UTDANNING

På spørsmål om hvordan instituttene rekrutterer studenter svarer flere av informantene at de ikke helt klarer å se at det gjøres noe aktivt i den forbindelse. Instituttene er heldig stilt og rekrutterer skoleflinke studenter uten å *pynte på sannheten*. Studenter med de høyeste konkurransepoengsummene søker seg hvert år til utdanningsprogrammene uten noen form for proaktivitet fra instituttens side annet enn å stille med stand på universitetets «Åpen dag». De forklarer at dette må skyldes at studiene er svært attraktive i sin natur.

Hvorvidt institusjonene faktisk tiltrekker seg de best egnede studentene sår det noe tvil om. Studieprogrammene er krevende blant annet med hensyn til arbeidsbyrden, og enkelte av informantene forteller om demotiverte studenter som burde gjøre noe helt annet enn å studere dette. En av intervjupersonene (R2) etterlyser andre og mer treffsikre opptakskriterier enn konkurransepoeng basert på karakterer. Dagens opptakssystem er lite egnet til å forsyne samfunnet med de best egnede kandidatene. Utdanningenes knappe ressurser tatt i betraktning. Han illustrerer dette slik:

Jeg synes at det burde være kvalifiseringsprøver, for-eksamen eller ett eller annet sånt, og intervju for alle. For en kvote. Å spørre *hvorfor er du her, hva er din intensjon, hva kan du, hva kan du lære?* tror jeg alltid er gunstig. Da slipper vi kanskje i større grad, ikke at det er et kjempeproblem, men – å ende opp med noen som burde blitt noe annet. (R2)

Flere peker på stykkprisfinansieringen som problematisk. De er for eksempel bekymret for at press på studiepoengproduksjon fører til at uegnede kandidater «lekker» gjennom systemet og ut i samfunnet fordi det koster institusjonen for mye å stanse dem underveis. Noen forteller om å stå i et krysspress mellom å ta gode pedagogiske og faglige avgjørelser og det å bli målt på studentgjennomføring. Å gjøre en kvalitetsvurdering som leder til nedrykk for en student straffer samtidig utdanningen økonomisk. Ifølge en annen informant (R6) illustrerer dette ganske

godt et velkjent *hverdags-dilemma* for ansatte ved profesjonsutdanninger. Selv om en ansatt vet at studenten man har foran seg for eksempel ikke er skikket, kvier man seg for å ta den vanskelige beslutningen som fører til at studenten må slutte på studiet. En åpenbar grunn er de store konsekvensene dette får for studenten. Men det handler også om hensynet til instituttets økonomi. Færre hoder ut genererer mindre penger inn, så det øves alltid ifølge en av respondentene (R1) et visst press på å få ut de kullene som tas opp. En annen (R2) påpeker noen uheldige konsekvenser av systemet:

Det blir lagt for mye til rette for å få gjennom flest mulig. Jeg mener at noen skulle vært luket ut. Hvorfor har ingen klappet han på skuldra første år og sagt at: kanskje du skal finne deg en annen jobb, kanskje dette ikke er den beste veien å gå. Det er jo selvfølgelig tungt å skulle få den beskjeden når du er på siste eller nest siste året. Samtidig tror jeg det er en veldig viktig beskjed å få. Som ingen har lyst til å gi. Og her tror jeg nok at det med – hvis vi klarer å argumentere for at vedkommende har tatt seg sammen, så får vi en slump penger. Og at penger styrer akkurat såne ting synes jeg er veldig uheldig. (R2)

Det er avgjørende for tilliten til systemene at vurderingene tas på bakgrunn av faglig skjønn og ikke økonomiske insentiver. Det oppleves også ulogisk at pengene følger med studenten når kvalitet i utdanning bør være det avgjørende. Samme respondent (R2) uttrykker bekymring med hensyn til utdanningsvirksomhetens mål for sluttproduktet og retter en moralsk pekefinger mot alle i kollegiet som bidrar til å utdanne helseprofesjoner. Ikke alle som har kommet inn skal bestå - noen skal stryke. Man har ikke råd til å være slepphendt med hensyn ansvaret man faktisk har. Alle vet jo at kandidatene skal ut og praktisere i slutt-enden, og å vri seg unna sitt ansvar av bekvemmelighetshensyn er som å «tisse i bukse» for å holde varmen. Det hender også ifølge samme respondent at folk fra ledelsen overstyrer faglig funderte beslutninger og lar studenter fortsette på studiet selv om fagpersonalet har satt en ikke bestått-karakter. Respondenten mener dette i enkelte tilfeller truer den faglige kvaliteten på kandidatene. Han illustrerer det med følgende eksempel:

Jeg tror at hvis du fikk penger for hver student du kastet ut, så hadde du ikke hatt så mange studenter som fullførte. Det hadde vært veldig mye lettere å finne grunner til å ikke beholde folk. Det skjer hvert år at vi har studenter som får sin autorisasjon, der jeg tenker at jeg ikke hadde sendt ungene til dem under noen omstendigheter. Og da er det noe som er feil. (R2)

4.4 FREMMEDGJØRING OG PATOLOGISKE TREKK

Den siste delen visualiserer hvordan diffuse sosiale kjøreregler og normforvirring leder til fremmedgjøring i kollegiet og reaksjoner av anomisk¹² karakter, dvs. uro, engstelse og usikkerhet. Lukkethet og gjemsel skaper en mistenksomhetskultur og utrygghet som kan sette institusjonens måloppnåelse på spill. Informantenes utsagn illustrerer også hvordan enkelte bevisst bruker åpenhet og likefremhet til å utøve negativ kontroll i fagmiljøene.

4.4.1 LUKKETHET OG FREMMEDGJØRING

Normene i et akademisk fagmiljø i høyere utdanning er ifølge respondentene tett koplet til en omforent forståelse av en del grunnholdninger. Informantene mener at vitenskapelig ansatte bør være godt kjent med hva som forventes av dem og hvilke regler som gjelder. Dette gjelder likevel kanskje ikke på riktig alle områder. Enkelte informanter har noe blandede erfaringer med instituttets interne normer. Ulik tolkning av uklare kjøreregler skaper uro og usikkerhet i et kollegium som forsterkes av mangelfull oppfølging. Diffuse normer gjør det vanskelig for ansatte å forutsi hva som kommer og hvilken form det har. Dette gjør at folk kvier seg for å ta opp ting i kollegiet. En av dem forklarer hvordan han tenker at dette skaper utrygge kolleger:

Jeg tror det skaper en del utrygghet i kollegiet. Fordi at du du føler vel litt at du kan sitte på (tenker seg om, klør seg i skjegget) - ja at man sitter på en måte på en slags tidsinnstilt bombe. Man sitter bare og venter på at nå kommer det snart et eller annet som noen reagerer på. I en eller annen retning. Og så er det vanskelig å løse den situasjonen når den oppstår. Fordi verdensanskuelsen er så forskjellig og erfaringsbasen er så ulik for de ulike da. (R6)

Utfordringer med hensyn til diffuse normer handler også om hvordan ansatte tolker normer til fordel for seg selv. Ansatte som trenger ro til å forske gjør seg gjerne litt utilgjengelig fysisk. De signaliserer til omgivelsene hvor travelt opptatte de er gjennom å ha smale ledighetsvinduer i møtekalenderen og jobbe med stengt dør. Kollegaer som signaliserer at de aldri har tid til fellesskapet, og som feier unna alle henvendelser med at de dessverre allerede har nok, svekker fagmiljøet. Enkelte mener at disse kollegaene, som velger å ikke delta i den felles dugnaden, setter fagmiljøenes måloppnåelse på spill. Andre hevder at lukkede dører skaper mistenksomhet i kollegiet. Mange lurar på hva kollegaene egentlig gjør bak de

¹² Anomi, lovløshet, tøylesløshet; normløshet. (Store norske leksikon).

lukkede dørene. Mistenksomhet skaper usikkerhet og utvikling av en mistillitskultur i kollegiet som hemmer ansattes tilhørighet til instituttet. Flere informanter hentyder at skjerming i stor grad følger akademisk status ved instituttet. En respondent (R6) har erfaringer med dette:

Jeg vil nok påstå at de som er flinkest til å skjerme seg er jo de som allerede har professoropprykk her. Det er jo en tre fire førsteamanuensiser som på en måte bærer mye av undervisnings- og, ikke minst, veiledningsaktivitetene på sine skuldre. (R6)

Ansatte som er på jobb mest for sin egen vinning gjør meg irritert og demotivert, forteller en annen respondent (R8). Hun ergrer seg over kollegaer som egentlig ikke forholder seg til den delen av samfunnsoppdraget som handler om utdanning av kandidater. Kollegaers *gjemsels-lek* legger en ekstra bær på lagspillernes skuldre som presses til å overta deres undervisningsoppgaver. Når noen lurert seg unna tvinges andre til å overprestere for at regnestykket skal gå opp. Selv om flere oppgir at de trives med å undervise og veilede så fratar dette dem like fullt tid til forskning og andre gjøremål de ønsker å bruke tid på. På spørsmål om hvilken betydning ledelsens atferd har i slike tilfeller svarer samme respondent litt oppgitt at ledere som ikke tar tak gjør at man *går rundt med en liten klump i magen*. Det er destruktivt for arbeidsmiljøet, det virker demoraliserende og kan redusere ansattes helse. Samme respondent illustrerer hvor viktig det er med en handlingskraftig ledelse:

Jeg håper jeg har klart å få fram hvor viktig det er at man har en leder som faktisk leder. Og som ikke bare lar ting skure. Men som tar ansvar for alle sine ansatte og for begge studieprogrammene. Og som tør å gå inn i vanskelige konflikter. Og som tør å faktisk også bruke styringsretten og pålegge folk å veilede masteroppgaver og bacheloroppgaver for eksempel når de egentlig har sagt nei til emneleder. (R8)

4.4.2 ANGST FOR Å SÅRE OG KRENKE

Interessesprik blant ansatte trekkes fram som problemområde i et akademisk kollegium. Brudd med etablerte normsett kan skape til dels store utfordringer i et fagmiljø med hensyn til problematisk atferd. Brudd på felles kjøreregler, eller uklarhet rundt gjeldende kjøreregler, kan ifølge enkelte true institusjonens operative evne. Informantene peker på hvordan ulike normforståelser og praktisering av normer kan gjøre både studenter og ansatte så utrygge at de velger å trekke seg unna.

Eksisterende kjøreregler i kollegiet kan i noen tilfeller utgjøre barrierer i forsøkene på å skape trygghet og åpenhet i et fagmiljø. En respondent (R6) trekker fram et

eksempel knyttet til tøft akademisk fagmiljø hvor ansatte har helt ulik tilnærming til hvordan man skal kommentere et arbeid. Enkelte åpner for omsorg og ivaretagelse i slike prosesser, mens andre mener at det alltid har vært og fortsatt skal være litt tøft i academia. En utfordring er at ansatte har svært ulike verdensanskuelser og erfaring med seg inn til instituttet. En annen er at kollegaer som føler seg angrepet gjerne går i forsvar. Samme respondent illustrerer hvordan oppfatninger kan variere i et fagmiljø med hensyn til formen på et budskap:

Vi har diskutert det litt faktisk. I kollegiet rundt her så finnes det en del forskjellige tanker om hvordan tilbakemeldinger skal gis til en student. Og noen som føler seg komfortabel med å si at: det arbeidet ditt er helt ubrukelig. Det er helt verdiløst. Hvorfor gjør du dette her? Det er noen som synes det er greit. Og så er det noen som synes det er helt forkastelig å gi en sånn tilbakemelding. Det kan være på masterprosjekt og PhD-nivå og alt mulig rart. Jeg vil være en som tenker at sånne tilbakemeldinger er litt ubrukelige. Fra et pedagogisk ståsted så gir det ikke så mye å jobbe med. Annet enn negative følelser (smiler). Det skal være litt tøft i academia, og *sånn var det da jeg var ung*, og sånn. Da har man en – det er en diametralt motsatt verdensoppfatning da om hva som er godt. (R6)

I slike tilfeller er det vanskelig å stå fram med noe som går på tvers av eksisterende normer fordi det kan skape mye støy eller man blir mislikt eller motarbeidet på ulike vis. Å stå i støyen er krevende, og mange velger å trekke seg unna for å skåne seg selv.

Informantene er enige om at det skal være regler i et kollegium for hva man kan og ikke kan si, og angrep er ikke akseptabelt. På samme tid kan frykten for å komme til å såre eller krenke noen med det man vil si hindre åpenhet. Kollegaveiledning og kollegial kritikk nevnes som eksempler på dette. Det oppleves nokså nært og personlig å gi kollegaer direkte og tydelige tilbakemeldinger. En respondent (R2) forteller hvordan han av og til velger å la være og fortelle hva han mener om kvaliteten av andres arbeid av redsel for å såre mottakeren og begå sosiale overtramp. Han er likevel bekymret for konsekvensene av å ikke tørre å kritisere andres arbeid eller innsats da det kan redusere kvaliteten på arbeidet som utføres.

4.4.3 Å VELGE SINE KAMPER

Til tross for at det i intervjuene kom fram tydelige bekymringer relatert til manglende åpenhet og hvordan det preger arbeidsmiljøet negativt, bekrefter flere hvor vanskelig det er å ta opp ting direkte med den det gjelder. Flere forteller at å ta opp ladet meningsinnhold med en kollega er en finstemt øvelse. Det er ikke noe

man gjør uten først å ha tenkt seg godt om. Her bør man gå aktsomt fram og vite hva man gjør.

Flere påpeker at enkelte kamper skal tas. En av dem (R8) kommer i intervjuet inn på en tidligere kollega som saumfarte alle sakspapirene i forbindelse med jevnlig møter i kollegiet for å finne feil og stille møteleder til veggs. Tilsynelatende i den hensikt å ydmyke møteleder overfor de andre møtedeltakerne gjennom små umerkelige stikk og irettesettelser. Dette førte etter hvert til at folk kviet seg for å delta på møtene og ba om heller å få tilsendt sakene på epost:

Man tør kanskje ikke å si så mye selv. I frykt for å bli møtt på den måten. Mm. Sånn at da sa vi i fra at - eller da gikk faktisk jeg til den daværende lederen og sa at: *må vi ha disse møtene, hver uke, fordi folk gruer seg jo?* Skal man gi sånne personer en scene å stå på en gang i uka? (R8)

Mens noen kamper tas skal andre kamper skal få lov til å ligge. Før man velger hvilke kamper man skal ta er det klokt å sette seg godt inn i interne systemer, kjøreregler og eventuelle spenninger i fagmiljøet. En respondent med lederfunksjon (R10) forteller at det er alltid er noen underliggende årsaker til spenningene som oppstår i et fagmiljø. Det å kjenne til konfliktlinjer og forstå hva folk trenger og ønsker er derfor avgjørende for å unngå meningsløse diskusjoner og destruktive konflikter. Han velger derfor stort sett velger å gå i dialog med partene og forhandle framfor å beskyldre og angripe. Man kommer ifølge respondenten lenger med dialog når det skal skapes et godt fagmiljø. Det samme gjelder når man skal finne sin egen plass i organisasjonen. Man må være både smidig og fleksibel som leder for å få på plass gjensidig tillit og respekt i et fagtungt miljø. Autoritet kommer ikke av seg selv men er noe man må gjøre seg verdig til. Han forklarer det slik:

Jeg tror du må ligge lavt i løypa de første årene til du skjønner systemene. Og skjønner konfliktene. Og så tenker jeg at du må ta de grepene som folk ser at også er nyttige for seg selv. Og ikke ta alle kampene men heller tenke deg litt om. Jeg tror det er viktig å være litt megler også oppi det hele. (R10)

4.4.4 ÅPENHETENS PRIS

Begrepet *åpenhet* rommer mange lag og fasetter og må håndteres og omgås deretter. Åpenhet kan brukes bevisst for å løfte fram og støtte, men også undertrykke personene i de akademiske fagmiljøene. En respondent (R8) poengterer hvor viktig det er for egen trivsel å være seg bevisst åpenhetens ulike sider. Hun har erfaringer med et fagmiljø hvor det finnes mye positivitet, men der det også tidvis kan skorte

på støtte og omsorg. Hun illustrerer dette med et eksempel på hvordan ydmykende kommentarer kan ha snev av patologiske trekk:

I utgangspunktet er de aller fleste som jobber her veldig støttende, og applauderer veldig alle som får antatt en artikkel og sånt. Så har vi jo kanskje en da som er veldig flink å trykke unge forskere litt ned: *Å ja hvilket tidsskrift var det i da, og hva var impact faktoren? Var det nivå 1? Var det nivå 2?* Og så til slutt: *ja ja det spiller ingen rolle hvor mange publikasjoner du har, det er hvor mange som siterer deg som egentlig har noe å si.* Sånn at – når sånne uttalelser kommer til en stipendiat som har fått publisert sin første artikkel, så er det ikke veldig oppbyggende. Det er jo noen sånne folk i akademia. Overallt. (R8)

I intervjuene kommer det fram at ansatte veier ønsket utfall mot potensielt negative konsekvenser når de vurderer hvor åpne og ærlige de skal være. Noen velger å tie om ting de opplever vanskelig dersom frykt for represalier, ekskludering eller motarbeiding overskygger troen på ønsket avkastning. En respondent (R1) illustrerer hvordan manglende åpenhet kan ramme arbeidsmiljøet:

Man tenker gjennom hvor ærlig skal man være utfra hva konsekvensene kan bli. Av og til så må du bare ikke være så ærlig fordi det gagnar kanskje ikke... man må tenke over: hva er det jeg vil oppnå med å si dette? Og av og til så oppnår man ikke det man tenker at man ønsker likevel, og så blir det gjerne til at man ikke sier noe. Selv om det strider litt imot det å skape et godt miljø. For min egen del så blir det til at jeg – *I go with the flow.* Veldig synd, men det er faktisk sånn det er. Da blir det til at man ikke står opp og skriker høyest. (R1)

Flere kopler dilemmaer rundt åpenhet til interesser som trekker i ulike retninger. Ulike oppfatninger om hvorvidt det er forskning og publikasjoner eller undervisnings- og veiledningsoppgaver som egentlig er instituttets bunnlinje, skaper fagmiljøer som heller splitter enn samler innsatsen. En respondent (R6) opplever dette konfliktfylt og distanserende. Han mener diskrepans i forståelsen av virksomhetens kjerneoppgaver skyldes ulike verdensanskuelser med hensyn til hva man «er her» for. Store interessediskrepans og manglende motvilje til å ta opp problemer som oppstår når enkelte ansatte kjører sine solo-løp leder til uheldige konsekvenser for utdanning av kandidater. En annen (R9) er kritisk til kollegaer med svært høy kompetanse på sitt fagfelt som bruker all sin tid på forskning og utvikling av sin egen akademiske karriere. Ingen tør å ta til motmæle, men disse høyt kompetente fagpersonene fratar i realiteten studentene en mye læring når de ikke ønsker å undervise:

Når de er så dyktige så vil jeg jo tenke at det er nærliggende å tenke at de har noe å bidra med som kunne komme studentene til gode. Det burde jo være sånn når de er så dyktige innenfor sitt fag, så burde de ha noe å gi som ingen andre kan gi. (R9)

Dette kommer på toppen av andre uheldige konsekvenser for arbeidsmiljøet. Når enkelte får lov til å gjøre som de vil mens andre må trå til og sørge for at alle operative oppgaver blir løst er risikoen stor for at det utvikles sjalusi og misunnelse i arbeidsmiljøet.

4.5 OPPSUMMERING OG FUNN

Jeg har i dette kapittelet funnet at jobben for svært mange er tett forbundet med en livsstil. Det er en klar oppfatning blant respondentene at det er de mest lidenskapelig faginteresserte idealistene, og ofte de som ønsker seg en akademisk karriere innen forskning, som søker seg til instituttet. Jeg har også funnet at mine respondenter kopler akademisk status til høy utdanning og forskning, og med status følger privilegier, innflytelse og makt. Dette samsvarer med funn fra teorien knyttet til profesjonsmakt og status.

Mine funn viser at respondentene i all hovedsak forbinder PBL med stadig høyere forventninger til hva de forventes å prestere i sitt arbeid, dvs. mer og bedre av både det som kan telles og det som ikke kan telles. Når det gjelder respondentenes syn på hvor hensiktsmessig PBL er for måloppnåelse viser mine funn at profesjonene er noe splittet. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at enkelte trenger et visst prestasjonspress og kontroll for å prestere godt, mens andre reagerer med ulike former av motstand og hevder at press og stress reduserer deres produktivitet.

Selv om flere oppgir at en viss grad av kontroll og vurdering er nødvendig finner jeg at de fleste forbinder målesystemer og rangeringer med tellekanter og selvtillitsboostere. Bruk av målesystemer kan imidlertid forsvares hvis noe skal telles eller man er ute etter å kartlegge fornøydhet, ikke kvalitet. Et tidstypisk funn illustrerer hvordan systemlojale profesjoner føler seg maktesløse i møtet med systemer. Noen velger å forholde seg likegyldige og bare «gjøre jobben» mens andre tilpasser seg ved bruk av ulike kompensierende prestasjoner blant annet.

Jeg finner videre at profesjonene utfordres av at utdanningskvalitet settes opp mot økonomiske aspekter. I krysspress-situasjoner settes profesjonene under press og må velge ut fra flere hensyn som trekker i ulike retninger. Her kommer noen

svakheter ved profesjonenes skjønnsutøvelse til syne, blant annet knyttet til uteksaminering av uegnede profesjonsutøvere som «lekker» ut i samfunnet.

Jeg har også gjort noen funn som demonstrer hvordan avstand mellom fagdisipliner er til hinder for vitenskapelig integrering på eget institutt. Avstanden leder til opplevelser av utenforskap som gjør noe med profesjonenes selvbilde. De forklarer dette med følelser av utilstrekkelighet og usikkerhet med hensyn til eget arbeids verdi og relevans. Neste funn kommer i forlengelsen av avstander mellom fagdisiplinene og er koplet til hvordan høyspesialiserte profesjoner med ettertraktet kompetanse utnytter sin unike posisjon til å skjerme egne interesser. Høyt utdannede profesjoner som isolerer seg med forskningen sin både skaper en mistenksomhetskultur i kollegiet og fratrar studenter viktig læringsutbytte. Denne formen for organisatorisk ulydighet fremkaller spenninger og konflikt som får noen uheldige konsekvenser for arbeidsmiljøet.

Dette leder til neste funn relatert til manglende åpenhet. Ansatte kvier seg for å ta opp konfliktladet innhold på grunn av støyen som ofte oppstår. Mange velger derfor heller å tie eller følge strømmen som en slags «zombifisering» i frykt for eventuelle represalier og sanksjoner i miljøet. Åpenheten hemmes samtidig av ulike tolkninger og praktisering av felles kjøreregler som skaper uforutsigbarhet og usikkerhet i fagmiljøene. Dette funnet illustreres av utsagn knyttet til akademias tøffe side, deriblant bevisst bruk av ydmykende kommentarer hvis hensikt er å ekskludere eller undertrykke.

Det siste funnet handler om hvordan profesjonene overpresterer som en form for organisatorisk ulydighet, i den hensikt å sikre relevans og kvalitet i eget arbeid eller skape godvilje som kan tas ut i form av gjentjenester. Utsagnene tyder også på at profesjonene overpresterer som en slags kompensasjonsordning for manglende muligheter eller ting de ikke lykkes i å få til.

KAPITTEL 5: DRØFTING

I dette kapittelet belyses og drøftes de mest sentrale utsagnene fra empirien i lys av aktuelle teoretiske perspektiver med relevans for hvert enkelt poeng. I drøftingen legges det vekt på å forklare og problematisere aspekter ved funnene i den hensikt å belyse oppgavens forskningsspørsmål. Dette skal bidra til å besvare studiens problemstilling som ble formulert i introduksjonskapitlet:

På hvilke måter identifiserer profesjoner ved to universiteter seg med prestasjonsbasert ledelse?

Drøftingen er strukturert i to deler der jeg i hver del diskuterer og besvarer hvert sitt forskningsspørsmål. I drøftingen konsentrerer jeg meg særlig om mine funn. Derfor deler jeg opp drøftingen av hvert forskningsspørsmål i underoverskrifter som tar utgangspunkt i mine funn.

5.1 HVILKE ULIKE FORSTÅELSER AV PRESTASJONSBASERT LEDELSE FINNER VI HOS PROFESJONENE?

I det første delkapittelet diskuteres seks funn med særlig relevans for ett av forskningsspørsmålene. Det første funnet gjenspeiler at ansatte forbinder PBL med stadig høyere forventninger til hva de forventes å prestere i sitt arbeid, dvs. mer og bedre av alt. Det neste illustrerer hvordan ansatte mener de nye styresettene målesystemer er uegnet til å si noe om kvalitet, men at systemene har andre kvaliteter som gir dem en funksjon. Tredje funn viser at profesjonene er splittet i synet på om PBL er et hensiktsmessig styringssystem for måloppnåelse. Det fjerde synliggjør noen svakheter ved profesjonenes skjønnsutøvelse i arbeidet, mens det femte handler om avstand mellom ulike fagdisipliner som leder til utenforskapsopplevelser. Det siste funnet tar opp lukkede, utrygghetsskapende fagmiljøer.

5.1.1 KVANTITATIVT OG KVALITATIVT PRESS

Når intervjupersonene blir spurt om hva de forstår med begreper som høyere effektivitet, høyere kvalitet og bedre resultater svarer de *mer og bedre av alt*, og *jo raskere desto bedre*. De utdyper det med eksempler som mer akademisk høyverdig forskning og mer publisering i bedre tidsskrifter, dyktigere studenter og

uteksaminering av flere kandidater. Stykkprisfinansiering og tellekanter og aktiviteter som bringer inntekter til instituttet nevnes også. Profesjonene knytter altså sin forståelse av PBL til både kvantitative og kvalitative størrelser og verdier. Denne beskrivelsen stemmer godt med bildet fra teorien av PBL som paraplykonsept der rasjonalitet, ytelse og innovasjon danner viktige kjerneverdier (Scott, 2008). Fra teorien finner vi videre at PBL kan uttrykkes som en sammensmeltning av begreper som høy måloppnåelse, resultatstyring, prestasjonsorientert ansvarliggjøring, kontroll av måloppnåelse, benchmarking av kvalitet og sammenligning av resultater (Skedsmo og Mausethagen, 2017). Inntrykket fra intervjuene viser dermed at profesjonene har en forståelse av PBL som stemmer godt med teorien.

Vik (2007) og Røvik (2007) hevder at å skape gjentakende gode resultater eller bevege seg fra lavere til et høyere prestasjonsnivå er viktig for å skape og beholde legitimitet i omgivelsene (Vik, 2007; Røvik, 2007). Profesjonene i min studie forteller at de er enige i at det skal stilles krav og måles. Universitetene er jo akademias høyborg og de mener at det stiller ganske høye krav til dem som ansatte. Å følge med på hva som presteres og kvaliteten på arbeidet man gjør hjelper de fleste til å bli enda bedre. Kontroll og evaluering av arbeidet oppleves altså som en tidkrevende men viktig del av helheten som gjør det enklere å justere og korrigere eget arbeid i den hensikt å oppnå enda bedre resultater. Denne forståelsen samsvarer godt med filosofien bak “kontinuerlig forbedring” i arbeidet, hvor systematikken i forbedringsprosesser involverer blant annet evaluering og justering (Ese, 2019). Det stemmer også godt med Aguinis og Pierce (2007) bilde av PBL som kvalitetsforbedringsverktøy i systematiske prosesser der prestasjoner måles og utvikles systematisk i tråd med organisasjonens overordnede mål. Hensikten er å sette inn forbedringstiltak der det er nødvendig (Aguinis og Pierce, referert i Kuvaas og Dysvik, 2016). Utfra min studies utsagn å dømme samsvarer profesjonenes forståelse av PBL mye med teori-beskrivelsene. Dette kom heller ikke så overraskende på meg fordi det har vært stort fokus på konsekvenser av de nye styresettene for UH-sektorens del i Forskerforbundets tidsskrift og nettsider de siste årene. Forskerforbundets nedslagsfelt inkluderer blant andre vitenskapelig ansatte i høyere utdanning.

5.1.2 MÅLESYSTEMER MED BEGRENSET VERDI

I analysen kommer det fram at profesjonene er svært opptatt av kvalitet. Flere av respondentene stiller imidlertid spørsmål ved hvorvidt man egentlig kan vite at det man gjør har kvalitet og undrer seg over bruken av kvantitative redskaper i vurdering av kvalitative egenskaper. Utsagn fra min studie viser at høye rangeringer og gode score i evalueringer utløser stolthet og er hyggelig for både ansatte og studenter. Noen av de spurte i min studie mener at høye rangeringer bekrefter at man gjør ting riktig, noe som dermed styrker organisasjonsidentiteten og eierskapet til arbeidet. Andre hevder derimot at det hefter stor usikkerhet til slike målinger og at de i realiteten ikke forteller noe om kvalitet. Eksempler på dette er studentvalueringer og nasjonale og internasjonale attraktivitetslister. Noen mener at evalueringer gir ansatte en kvalitativ pekepinn og indikerer hvor det er behov for forbedringer, mens andre mener at evalueringer i liten grad egner seg til noe annet enn å justere mindreverdigthetsfølelse og øke ansattes akademiske selvtillit.

Fra teorien finner vi at målesystemer, eksemplifisert ved rangeringer og evalueringer, er en viktig del av PBLs grunnide. Formålet med slike målinger er jo å kartlegge fornøydhetsnivå med tjenestene som tilbys og diagnostisere der det er behov for forbedringer og justeringer i arbeidet. Gode testresultater og publiseringer i anerkjente kanaler bidrar til et positivt bilde av institusjoner som lykkes i å framskaffe god kvalitet. Mange institusjoner bruker slike resultater bevisst i rekrutteringssammenheng for å tiltrekke seg de beste studentene og de beste medarbeiderne med det største potensialet. Dette samsvarer imidlertid ikke med funnene i min studie. Vertstedenes rekruttering skjer, om ikke på lykke og fromme, mer eller mindre uten proaktivitet og langsiktige planer. Dette viser seg å fungere nokså godt fordi instituttene har et godt etablert rykte og framstår svært attraktive både for kommende studentkandidater og ansatte.

Profesjonene i min studie er altså noe splittet i synet på hvorvidt ulike målesystemer er egnet til å vurdere kvalitet. Å sikre kvalitet i profesjonsutøvelsen er en viktig del av ansattes autonome arbeidsutførelse og selvregulering, og er en del av det Johnson (1972) omtaler som lukning, eller «occupational control» (Johnson, referert i Ackroyd, 2016). At mange tviler på målesystemenes egnethet med hensyn til å måle og justere kvalitet er en smule problematisk da det går imot noe av intensjonen ved PBL som system (Skedsmo og Mausethagen, 2017). Selv om

mange av de spurte mener at målesystemene ikke kan si noe om kvalitet, så tyder funn fra min studie på at målesystemer likevel har en verdi. Enkelte av respondentene hevder at de gjerne kan benyttes til å si noe om fornøydhets. Fornøyde studenter er en del av det akademiske normsettet og er også forankret i blant annet Kvalitetsreformen (2001). En av respondentene illustrerer dette poenget med en sjokolade- og bløtkakemetafor. Begge deler faller stort sett i smak hos studentene, og hvis de får servert bløtkake men skulle fått sjokoladecake så vil de fortsatt sannsynligvis være godt fornøyd. Men det er ikke kvalitet, fordi kvalitet ville vært å servert bløtkake. Hvis de hadde blitt spurt etter timen om oppleggets kvalitet ville mange mest sannsynlig svart at det var strålende og gitt gode score. Metaforen illustrer likevel hvordan PBL-relaterte målesystemer ikke alltid egner seg som verktøy for å si noe om arbeidets kvalitet, bare fornøydhets.

5.1.3 PRESTASJONSKULTURENS JANUSANSIKT

Profesjonene i min studie har et tydelig tosidig forhold til prestasjonskrav. På den ene siden fortelles det om høye krav som inspirerer til innsats og gir muligheter for vekst og utvikling, hvilket oppleves givende og meningsfullt. Et betinget prestasjonsrettet press er inspirerende og utviklende for ansatte som ønsker variasjon i arbeidet og muligheter for selvrealisering. De samme oppgir at et visst prestasjonspress er nødvendig for å få ut faglig potensiale og nå de høye målene ledelsen har satt for instituttet.

Profesjonenes forhold til PBL minner mye om kjennetegnene ved PBL beskrevet av Skedsmo og Mauserhagen (2017) blant annet med hensyn til ytelse og prestasjoner som kjerneverdier. Gode prestasjonskulturer kjennetegnes ifølge Vik av høye ambisjoner, hardt arbeid og vilje til å gjøre det som skal til for å nå høye mål (Vik, 2007). I organisasjoner preget av sterk prestasjonskultur presterer ofte medarbeiderne utover vanlig standard. Sigurd Vik (2007) legger vekt på hvor krevende og sammensatt det er å lykkes i å nå høye mål. Det krever godt tilpassede systemer og tilgang til mennesker med riktig kompetanse og holdninger som individuelt og kollektivt kan ledes til skape gode resultater. I tillegg krever det ledere som utøver god lederpraksis og som inspirerer medarbeiderne til å prestere sitt ypperste. Dette krever innsikt i faktorer som definerer rammene for god prestasjonskultur (Vik, 2007). Enkelte av leder-responentene opplever seg

imidlertid satt i en «skvis-situasjon» mellom krav ovenfra og nedenfra. De utøver sin ledergjerning i et rom mellom harmoni og prøvelse. Dette er ofte personer med samme profesjonsbakgrunn som de de er satt til å lede. Selv om mange mangler lederkompetanse forventes det av fagmiljøene at de utøver ledergjeringen som om de hadde kompetanse til å lede. For å opprettholde en fasade av autoritet og respekt snakkes imidlertid usikkerheten dette genererer lite om.

Andre respondenter uttrykker skepsis til høyt press, særlig hvis det varer for lenge. For stort fokus på resultatkontroll og tellekanter vil, hevder de, føre til lavere produktivitet og motstand, dvs. det motsatt av kravenes intensjon. De forteller om den uendelige køen av krav, knappe tidsfrister som stadig *puster i nakken* og en generell mangel på tid til å utføre arbeidet med kvalitet. Enkelte uttrykker at langvarige høye krav bare gjør at man *brenner lyset i begge ender*. Konsekvensen av det kan fort bli stressreaksjoner som rammer søvnkvalitet og gir redusert livskvalitet, dvs. faktorer som motvirker PBLs hensikt knyttet til høyere effektivitet, måloppnåelse og kvalitet.

Maslows «behovshierarki» kan bidra til å forklare de ulike ståstedene med hensyn til prestasjonspress hos profesjonene i min studie. Maslow (1943) illustrerer hvordan mennesker trenger en individuelt tilpasset balanse mellom forhold som gir vekst og utvikling og forhold som gir trygghet og ro (Maslow, referert i Amundsen og Kongsvik, 2016, s. 90). Ubalanse i deknningen av den enkeltes behov kan lede til lavere motivasjon, men også motstand. Når en oppgave oppleves å ha liten nytteverdi, den er til ulempe for egen del eller det mangler ressurser til å løse en oppgave svekkes ansattes motivasjon. Utsagn fra enkelte respondenter viser at de føler seg presset til å levere arbeid utfra et kost-nytte hensyn. Dette handler om de av profesjonene i studien som føler seg som typiske lagspillere. De forteller i intervjuene hvordan de påtar seg oppgaver som andre ikke vil ha og som ellers ikke ville blitt utført. De forteller at dette fratir dem tid til å forske og legger press på deres autonomi i arbeidet. Dette illustrerer et poeng som samsvarer med funn i en empirisk studie av Kenny (2017) hvor oppgaveforskyvning og frarøvelse av myndighet reduserer ansattes innflytelse over eget arbeid og opplevelse av autonomi (Kenny, 2017). Det er også i tråd med beskrivelsen av kost-nytte perspektiver og press på den akademiske friheten (Forskerforbundet, 2017) og

avveininger knyttet til lav- og høytillitsrelasjoners (Friedman, referert i Ackroyd, 2012) påvirkning av autonomi.

I teorien finner vi at moderne ledere er opptatt av å omskape medarbeiderne til føyelige og servile akademikere. De «oppdras» til å imøtekomme de nye styresettens krav til personlige investeringer for å styrke organisasjonens stilling og gjøre den mer robust (Davies og Bansel, 2007; Davies et al, 2006; Foucault, referert i Ball, 2003; Ryan, 2012). Noen strever imidlertid med å tilpasse den prestasjonsorienterte logikken (Englund, Frostenson, Gerick, Eickelmann og Bos, 2017). De nye PBL-systemene medfører at ansatte ruster seg for å bli målt, veiet og vurdert med hensyn til egne prestasjoner (Ball, 2003). Strømmen av krav, forventninger og stadige endringer i form av reformer kombinert med kontroll og overvåkning leder til en eksistensiell usikkerhet hos ansatte med hensyn til om de strekker til i sitt arbeid. Et eksempel på dette kan illustreres med en historie fra en av respondentene i min studie. Det dreier seg om usikkerhet fra noen år tilbake rundt relevans og anvendelighet av respondentens undervisningsopplegg ute i det virkelige liv. Dette medførte en ubehagelig følelse av egen unyttighet og engstelse for at undervisningen var ubrukelig. Tanker om utilstrekkelighet og engstelse for å være unyttig satte jobbsituasjonen i perspektiv. Hensynet til egne ønsker og hvor oppriktig man skal være overfor seg selv gir usikkerhet og tvil, og man spør seg selv om det er det riktige å bli værende i stillingen. Vedkommende forteller at frustrasjonene får utløp i et besøk på jobbnorge.no og andre jobbportaler for å sjekke markedet.

5.1.4 SKJØNNSUTØVELSENS SVAKHETER

Respondentenes erfaringer illustrerer ganske godt et dilemma ved profesjoners jurisdiksjon (Erichsen, 2003) og autonome stilling knyttet til faglig skjønn. Profesjonene forteller om å stå i et krysspess mellom å ta gode pedagogiske og faglige avgjørelser og det å bli målt på studentgjennomføring. Å gjøre en kvalitetsvurdering som leder til nedrykk for en student straffer samtidig utdanningen økonomisk. Vissheten om at færre hoder ut genererer mindre penger inn til instituttet medfører et relativt høyt press med hensyn til å uteksaminere så mange som mulig. Respondentene forteller at press på studiepoengproduksjon gjør det utfordrende å forhindre at uegnede kandidater «lekker» gjennom systemet og ut

i samfunnet fordi det koster institusjonen for mye å stanse dem underveis. Dette med uegnethet illustreres med et eksempel fra en av respondentene i min studie. Vedkommende forteller at noen få studenter hvert år får sin autorisasjon, men at det for den ansattes del ville vært helt uaktuelt å la kandidatene behandle egne barn. Her stiller enkelte seg kritiske til finansieringssystemet som følger av PBL. De forteller at tilliten til systemene synker når kvalitetsvurderinger tas på bakgrunn av økonomiske insentiver og ikke faglig skjønn. Noen stiller spørsmål ved logikken i at pengene følger studenten når kvalitet i utdanning bør være det avgjørende. Profesjoner forvalter en spesifikk type kunnskap med politisk legitimitet til å utføre et samfunnsoppdrag, og de gjør daglig skjønnsmessige avveininger i sitt arbeid basert på bredde- og dybdekompetanse (Svensson og Karlsson, 2008). Stilt i situasjoner hvor alle handlingsvalg er problematiske, som illustrert innledningsvis, har skjønnsutøvelsen en noe begrenset funksjon.

Profesjonene oppgir å være noe splittet i synet på sitt eget ansvar i jobbsammenheng. Noen forteller at den kvalitative måloppnåelsen oppleves viktigere enn den kvantitative, noe en av informantene illustrerer med et eksempel knyttet til uteksaminering av kandidater. Å nå måltallene er vel og bra. Enkelte mener likevel at det er viktigere å ruste kandidatene med riktig kunnskap, holdninger og forståelse av samfunnsoppdraget, dvs. kvalitative verdier. De fleste oppgir at sammensatte roller med stort breddeansvar er greit og tilhører det nye styresettet. Det må til for å nå universitetenes mange og høye mål. Andre er opptatt av å verne om sitt eget og forteller om en kultur hvor trangten til å fremme og beskytte egne interesser utgjør et paradoks. Det oppleves nødvendig for å overleve i konkurransen fagmiljøene mellom, men skaper samtidig utfordringer med hensyn til konkurranseutløsende spenninger og utvikling av uklare kjøreregler. Dette strider mot normer for utøvelse av skjønn basert på definerte standarder og utnyttelse av autonomi i egen vinnings hensikt (Grimen og Molander, 2008; Sculli, 2010). Profesjoners skjerming av egne interesser aktualiserer dilemmaet om det Svensson (2010) omtaler som organisasjoners *blinde flekk* med hensyn til hvorvidt skjønnsbasert arbeid kan kontrolleres. Profesjonenes sterke autonomi og selvstendighet i arbeidsutførelsen utfordrer dermed PBLs kontrollbehov og UH-sektorens ledere med hensyn til å vurdere hvor man kan sette inn tiltak for å øke effektiviteten og kvaliteten i arbeidet.

5.1.5 EKSKLUDERENDE AVSTAND MELLOM FAGDISIPLINER

Studiens funn illustrerer hvordan beskyttelse av fagrevirer og posisjoner kan avstedkomme en opplevelse av ekskludering blant profesjonene. Mens flertallet av de spurte i studien føler seg godt integrert i eget fagmiljø strever enkelte med den vitenskapelige integreringen. Dette handler om manglende faglig anerkjennelse i fagmiljøet grunnet det respondentene beskriver som avstand mellom fagdisiplinene. For respondentene med semi-profesjonsbakgrunn¹³ dreier det seg om ubehaget og frustrasjonen over å føle seg usynliggjort, og et stendig strev for å bli inkludert i noe av det spennende arbeidet som foregår på instituttet.

Dette illustrerer det krysspreset som oppstår i fagtunge organisasjoner mellom profesjoners vokting av faginteresser og institusjonenes krav til tjenesteproduksjon (Erichsen, 2003; Vabø, 2003). Der oppstår det ofte egne dynamikker i spenningsfeltet mellom interesser, fagrevirer, makt og underdanighet som avstedkommer konfliktlinjer på kryss og tvers i organisasjonshierarkiet. Dette kommer fram i et eksempel knyttet til manglende muligheter for videreutdanning for respondenter ansatt på ett av instituttens bachelorprogram. Det ville ha vært et trinn opp på den akademiske karrierestigen og gitt et sårt tiltrengt kvalitetsløft i utdanningen. Mulighetene som ligger i det å være performativ (Davies et al, 2006) ser dermed ikke ut til å gjelde alle i det akademiske hierarkiet. Følelsen av å «stå på utsiden og kikke inn» vedrører både ansatte og kandidatene ved ett av studieprogrammene. Dette illustrerer hvordan kjennetegn og verdier som binder enkelte sammen i en felles kollektiv identitetsforståelse slår ut som ekskludering (Sachs, 2001) for de som ikke tilhører fellesskapet. Dette rammer ofte fagmiljøers evne til å levere i henhold til forventningene. Respondentene forteller at å ikke bli funnet verdig en plass innenfor instituttets fagfellesskap reduserer deres tilhørighet. De forklarer at de ofte velger å trekke seg tilbake faglig og sosialt, og er uroet for at dette av og til rammer studiekvaliteten.

Profesjonene i min studie har en noe blandet bakgrunn, både med hensyn til faglig bakgrunn, tilhørighet og variasjon mellom tradisjonelle profesjoner og de nyere semi-profesjonene. Å trekke inn fagperspektiver fra tilstøtende fagfelt kan utløse

¹³ Etter Brantes skille i definisjonen av profesjoner og semi-profesjoner (Brante, 2010).

konflikt med hensyn til definisjonsretten av faget. Dette samsvarer godt med Erichsens (2003) beskrivelse av uformelle maktstrukturer i tunge fagmiljøer og utfordringer med hensyn til faglig overlapping i grensesnittet mellom profesjonsgrupper, som ofte utløser uenighet rundt definisjonsretten mellom faglige og ikke-faglige oppgaver (Erichsen, 2003, s. 27). Ser vi på teorien kan bakgrunnen for disse dilemmaene delvis forklares i Perkins (1969) beskrivelse av etterkrigstidens framvekst av profesjoner og semi-profesjoner (Perkin, referert i Brante, 2010, s. 95). Semi-profesjoners kunnskap og autoritet er underlagt annen profesjon, de er interdisiplinære mer enn de er spesialiserte og de vektlegger erfaring, ikke teori som i de klassiske profesjonenes tilfelle, som viktigste element i sin profesjonalisering. Dette fører ifølge Perkin med seg noen dilemmaer knyttet til akademisk status og høyverdighet som bidrar til ulike spenninger mellom den praktiske leiren og den akademiske leiren ved universitetene (Brante, 2010). Mange av de tidligere omtalte semi-profesjonene betrakter og omtaler seg selv som profesjoner, men her går det et skille mellom forskningsperspektivet og profesjonenes selvforståelse/-bilde (Ackroyd, 2016). Dette sammen med profesjonenes tilgangskontroll og mulighet for *lukning* (MacDonald, referert i Ackroyd, 2016; Larsson, referert i Molander og Terum, 2008) kan forklare at semi-profesjonene i studien føler seg tilsidesatt og ekskludert fra fagmiljøet.

Det kommer også fram at det å inneha en annen profesjon enn den primære gir en opplevelse av å stå på utsiden og kikke inn på et fagfellesskap man ikke finnes verdig til. Å tilby noe annet enn det tradisjonelt anerkjente med hensyn til fagretning og innhold er ikke like spiselig for alle i et relativt konservativt fagmiljø. Mye tyder på at det krever stor innsats å få innpass og aksept. Når man selv fyller alle kriterier for høy status og akademisk anerkjennelse og kredibilitet, vel og merke innenfor et tilstøtende fagfelt, oppleves det frustrerende å måtte streve for aksept gjennom å rettferdiggjøre eget arbeid og faglig relevans. Dette minner om uformelle maktstrukturer beskrevet av Erichsen (2003) som ofte dukker opp i form av et sterkt behov for å hegne om ulike faggruppers interesser (Erichsen, 2003, s. 27). Det å markere fagrevirer innenfor og mellom de ulike disiplinene innen et spesifikt, og kanskje sårbart, fagområde er viktig for å ivareta fagidentitet. Når beslektede profesjoner, som i dette tilfellet, introduserer nye måter å utøve en tradisjonell profesjon på som rikker ved eller strider mot den tradisjonelle utøvelsen, kan det avstedkomme konflikter og motstand. Fagmiljøene verner om sitt fag og slipper ikke

gjerning inn nye elementer fra andre profesjonsfagfelt som vanner ut det opprinnelige. Fag-siloer har imidlertid begynt å slippe taket også innenfor dette fagmiljøet.

5.1.6 MANGLENDE ÅPENHET

Funn i min studie viser at uklare kjøreregler forårsaker ulike tolkninger av hva som er greit og hva ikke. Det gjør det vanskelig for ansatte å forutsi hva som kommer og hvilken form det har. Noen forteller om en opplevelse av å sitte på en slags tidsinnstilt bombe og vente på et «utbrudd» i en eller annen form. Usikkerheten som følger av dette gjør at profesjonene kvier seg for å ta opp ting i kollegiet. Dette skaper uro og usikkerhet i et kollegium som hemmer samhandling og åpenhet i fagmiljøene. Manglende åpenhet reiser noen problemstillinger med hensyn til institusjonens operative evne.

Ser vi til teorien er stabilitet og forutsigbarhet en forutsetning for trygge rammer i samhandling og samarbeid med andre mennesker (Leana og Barry, referert i Amundsen og Kongsvik, 2016). Trygge rammer åpner for eksempel opp for innrømmelse av feil eller mangler i jobbutførelsen, noe som er viktig i kvalitetsarbeidet. Eksisterende kjøreregler i kollegiet kan i noen tilfeller utgjøre barrierer i forsøkene på å skape åpenhet i et fagmiljø. En av respondentene i min studie ga et eksempel på dette. Det handlet om et tøft og lite omsorgsfullt fagmiljø der ansatte har helt ulik tilnærming til hvordan man skal kommentere et arbeid, for eksempel finnes det en del forskjellige tanker om hvordan tilbakemeldinger skal gis til en student. Noen synes det er helt greit å si ting som «Arbeidet ditt er helt ubrukelig. Det er helt verdiløst». Ansatte har svært ulike verdensanskuelser og betraktninger om hva som er godt med seg inn i sine stillinger ved instituttet. De som mener at det alltid har vært og fortsatt skal være litt tøft i akademia utfordrer tryggheten som er nødvendig for åpenhet.

Enkelte forteller at de veier ønsket utfall mot potensielt negative konsekvenser når de vurderer hvor åpne og ærlige de skal være. Når man tror at man ikke vil oppnå det man tenker at man ønsker så blir det gjerne til at man ikke sier noe. *I go with the flow* som en av dem uttrykker det. Ryan (2012) beskriver lignende fenomener som et uttrykk for de-empowerment, eller zombiefication, i betydningen generell tilbaketrekning inn i et overlevelsesmodus (Ryan, 2012). Ifølge Davies et al er dette

en viktig del av innføringen av idéen nyliberalisme i UH-sektoren (Davies et al, 2006). Dette kommer også opp i det enkelte i min studie forteller i forhold til at de ofte kvier seg for å ta opp følelsesladet innhold av frykt for å såre eller krenke kollegaene. Det enkleste er å tie og trekke seg tilbake framfor å risikere ubehagelige represalier og sanksjoner. Slike ting kjenner vi igjen fra antisosial atferd (Karlsson, 2008) i harde miljøer. I slike miljøer er det ikke uvanlig å straffe de som ikke følger fellesskapets normer (Karlsson, 2008, s. 135).

5.2 HVORDAN TILPASSER PROFESJONENE SEG TIL DEN PRESTASJENSORIENTERTE LOGIKKEN?

I det andre delkapittelet drøftes fem funn med særlig relevans for det andre forskningsspørsmålet. Det første funnet viser at profesjonene drives av faginteresse og -lidenskap og at de betrakter seg selv som idealister som trives med hardt og mye arbeid. Det andre funnet handler om akademisk status som gir profesjonene visse privilegier og innflytelse, men også stort ansvar og makt som misbrukes av enkelte i egen vinnings hensikt. Det tredje funnet er knyttet til hvordan profesjonene i studien tilpasser seg til styringssystemene gjennom uformelle strukturer og bruk av ulike former organisatorisk ulydighet. Det fjerde funnet handler om profesjonenes anstrengte forhold til administrative systemer de forholder seg til i arbeidet. Det femte funnet handler om hvordan profesjonene overpresterer for å sikre relevans og kvalitet i arbeidet og for å kompensere for manglende muligheter for karriere.

5.2.1 IDEALISME OG EIERSKAP

Profesjonene i min studie er åpne om at de legger ned mye tid i jobbene sine. De forteller om korte frister som «puster i nakken» og lange dager der deler av arbeidet må tas hjemme på kveldstid fordi tiden ikke strekker til i en hektisk hverdag. Dette sier flere at de er bekvemme med. De vil ha det slik, bare det ikke blir *for* hektisk og *for* knappe frister. Arbeidet bærer altså preg av høy intensitet og stort engasjement.

Instituttene som arbeidsplass trekker i all hovedsak til seg klinikere som ønsker å bidra til å utdanne nye kandidater og profesjonsutøvere som vil bygge en akademisk

forskerkarriere. Profesjonene er fullt klar over at vilkårene de ansettes på ikke kan konkurrere med betingelsene som klinisk utøver i praksisfeltet. De søker seg til instituttet av helt andre årsaker. Ansattes dedikasjon til arbeidet drives fram av idealisme og en sterk lidenskap for faget. Å delta i utdanning av nye profesjonsutøvere som del av samfunnsoppdraget trekkes fram av profesjonene som sterk drivkraft. I tillegg virker instituttens høykompetente fagfellesskap, mulighetene for faglig fordypning og akademisk karriere, den akademiske statusen med utvidete fullmakter og den store friheten i arbeidet som en magnet på profesjonene. Mange søker seg inn av idealistiske grunner da de har et ønske om å levere ny kunnskap med betydning for folks helse.

Det at profesjonene legger ned mye tid i arbeidet og trives med noe overlapp mellom jobb og fritid tolkes som et uttrykk for en ønsket livsstil. De fleste av profesjonene i min studie forteller at jobben betyr veldig mye både faglig og sosialt, og de opplever ikke noe klart skille mellom jobb og privatliv. Når det er sagt oppgir enkelte at det også må være slik. De oppfatter det som uunngåelig del av sektorens styringssett. Instituttet er avhengig av deres vilje til gjøre nettopp dette. Eller som noen formulerer det: skal man trives i academia så teller man ikke timer. Dette samsvarer ganske godt med PBLs suksesskriterier med hensyn til personlige investeringer og følelse av eierskap som motvekt til negativt stress forårsaket av høy arbeidsintensitet (Ryan, 2012; Ball, 2003; Davies et al, 2006). Flere forteller at de kompenserer for situasjonen blant annet ved å innrette seg på en måte der skillet mellom jobb og privatliv er flytende. Å ta ut avspasering, komme sent, gå tidlig, bruke hjemmekontor når det er mulig og så videre er eksempler på måter profesjonene ordner seg på. Å innordne seg slik profesjonene i min studie gjør med hensyn til tidsbruk og kompenserende strategier er noen av kjennetegnene ved performative medarbeidere.

Dette ligner mye bildet vi ser fra andre profesjonsutdanninger som har sin basis i profesjonenes historiske opprinnelse og profesjonenes behov for autonomi og selvregulering. Helseprofesjonene har ifølge MacDonald (1995) et sterkt behov for å designe og sikre kvaliteten på både helsetjenester og utdanninger, og fikk retten til og ansvaret for dette gjennom opprettelsen av «den regulative avtale» (MacDonald, referert i Ackroyd, 2016). Retten til selvregulering har bragt med seg en del strukturelle privilegier relatert til jobbsikkerhet, men også autonomi og

tilgangskontroll til profesjonen og studiene (Ackroyd, 2016). Ved å bidra til å utdanne nye profesjonsutøvere sikrer profesjonene i min studie seg framtidig kontroll med utdanningens innhold og profesjonens utvikling, hvilket er en sentral del av profesjoners autonomi og selvorganisering.

Lojalitet, driftighet og en lidenskapelig interesse for prominent arbeid av høy kvalitet er en av flere karakteristikk av performative ansatte (Rose, referert i Ball, 2003). Noen av utsagnene i min studie illustrerer hvordan de kan betraktes som performative. Flere av de spurte i min studie forteller at de nok kunne ønsket seg et tydeligere skille mellom jobb og fritid. Den store arbeidsmengden og de korte fristene står imidlertid i veien for dette. Ansatte med lang fartstid ved instituttene forteller at de ikke lenger har rolige perioder, og at dette representerer et dilemma for dem fordi de ønsker å gjøre en god jobb. De oppgir at de ønsker å bidra i å nå organisasjonens mål med hensyn til utdanning av kandidater og publisering av forskning, og at lite smaker så godt som å se kandidaters faglige og personlige utvikling underveis i studiet eller å få publisert en artikkel man har jobbet lenge med. Dette samsvarer ifølge Karlsson (2008) med det å ha en performativ tilnærming i arbeidet, og viser at ledelsen her har lyktes med å legge forholdene til rette for eierskap og tilknytning. Det at ansattes tanker og handlinger er til organisasjonens fordel (Alvesson, 2011) viser at ansatte identifiserer seg med arbeidsstedets organisasjonskultur, noe som ifølge teorien styrker måloppnåelsen. Det motsatte kan betraktes som organisatorisk ulydighet (Karlsson, 2008, s. 132).

Høyt press over tid later likevel ikke til å redusere kvaliteten ved disse instituttene. Profesjonene oppgir at de legger sin profesjonalitet og ære i å levere god kvalitet, og noen av dem påpeker at de heller utsetter en leveranse, eller takker nei til et oppdrag, framfor å levere arbeid med en kvalitet de ikke kan stå inne for. Dette samsvarer både med Rose (1989) sin beskrivelse av typiske trekk ved performative medarbeidere og Johnsons (1972) beskrivelse av profesjonenes «occupational control» eller lukning, dvs. profesjoner med makt og kompetanse til å kontrollere og ivareta ansvar for arbeidets kvalitet (Johnson, referert i Ackroyd, 2016). Magali Larson (1977) hevder at lukningen styrker profesjonenes autonomi og gir dem noen privilegier blant annet med hensyn til inntekt, status og makt (Larsson, referert i Molander og Terum, 2008). Med privilegiene følger det samtidig et større ansvar for kvalitet og verdi på tjenestene (Ackroyd, 2016).

5.2.2 STATUS OG PROFESJONSMAKT SOM KASTER LANGE SKYGGER

I intervjuene kommer det fram at de aller fleste er opptatt av rettigheter og privilegier som følger med status, og noen søker seg til disse institusjonene nettopp av den grunn. Flere forteller at status er så viktig for mulighetene og innflytelsen i akademia at det styrer ansattes prioriteringer. Respondentene i min studie forteller at de i all hovedsak forbinder akademisk status med forskning og stillinger som krever høy utdanning. Her trekkes doktorgradsutdanning fram som eksempel. Arbeid som genererer inntekter til instituttet gir ikke nødvendigvis høy status, men heller anerkjennelse og velklang hos ledelsen som belønnes gjennom tildeling av midler til eget fagmiljø eller mer tid til forskning. Noen forteller at selv om forskningen er et stort privilegium for de fleste er det også en anstrengende øvelse. Det krever svært mye av forskere å skaffe til veie forskningsmidler og å få antatt en publikasjon. Forskning må følgelig ha en viss status for at folk skal orke å drive med det. Samtidig har forskning og utdanningsstatus funksjon som døråpner inn i akademia og karrierevei for ambisiøse akademikere.

Forskning som anerkjennes i spesifikke fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt øker statusen både for den enkelte forsker, men også for instituttets del. Dette klinger godt hos instituttledelsen og brukes til å markere seg i konkurransen mellom de ulike nivåene i universitetshierarkiet. Dette reiser noe problemstillinger knyttet til profesjonalisering og bruk av profesjonsstrategier, og hvordan profesjonene relaterer seg til hverandre gjennom oppgaver på ulike strukturelle nivåer internt i organisasjonen og eksternt (Abbott, referert i Erichsen, 2003). *Det dikotome maktperspektiv* representerer dilemmaet i balansen mellom indre og ytre mål og interesser (Vabø, 2003, s. 83). I tilfellet nevnt av respondentene oppstår et dilemma med hensyn til hvordan profesjonene bruker ulike strategier for å oppnå den status som er nødvendig for å sikre eget fagmiljø ulike privilegier og akademisk makt. Dette inntrykket forsterkes av profesjonenes utsagn som bekrefter en forståelse av den klare fordelene det gir å ha høy status hvis man ønsker å bli involvert og hørt i akademia. Flere hevder at jo høyere oppe i det akademiske hierarkiet du befinner deg, desto mer blir du spurt og hørt.

Mine respondenter oppgir at de kopler høy status til forskning og at høy status er viktig for å bli hørt og sett i akademia. Når betydningen av akademisk status er så

viktig for å bli hørt og inkludert vil ansatte trolig innordne seg på en måte som imøtekommer dette i eget miljø. Dette kan ramme ivaretagelsen av oppgaver som ikke gir den samme status og anerkjennelse, men som samtidig defineres som en del av universitetenes kjerneoppgaver. Det reiser noen spørsmål rundt utdanningsdelen av universitetenes samfunnsoppdrag. Utsikter til status og karriere motiverer profesjonene for innsats og investering i de aktivitetene som lønner seg. Dette handler altså i stor grad om forskning, og profesjonene opplever at dette påvirker dem i form av opplevd press på publisering. Dette er i tråd med PBLs ideologiske basis hvis hensikt er å fremme produktivitet og resultatoppnåelse (f.eks. Ball, 2003; Davies et al, 2006).

Dette bildet samsvarer godt med det vi finner i teorien om profesjonsidentitet og det som kjennetegner profesjoner i teorien med hensyn til høy-status yrker med begrenset tilgang (Ackroyd, 2016). Profesjonsidentitetsdannelse beskrives som en prosess der en person integrerer sin rolle, status og erfaringer i et større, helhetlig selvbylde (Epstein, referert i Sachs, 2001, s. 154), og profesjoner uttrykker en positiv identitet blant annet gjennom omgivelsenes anerkjennelse av deres fagkunnskap og spesielle ekspertise til å løse oppgaver bare de kan løse (Molander og Terum, 2008; Erichsen, 2003; Svensson og Evetts, 2010; Freidson, 1994). Status og makt er en del av profesjonenes selvforståelse. De opplever seg som best kompetent, noe som preger deres rolle og funksjon i academia. Dette bidrar til en delvis forklaring på hvorfor profesjoner er opptatt av status og makt.

Enkelte av respondentene i min studie påpeker hvor viktig det er at ledere har kompetanse til å håndtere slike konfliktfylte situasjoner, samt handlingskraft til å unngå destruktiv «la det skure»-ledelse. Noen av profesjonene i min studie oppgir at de demotiveres av «la det skure»-ledelse. De demotiveres imidlertid like mye av kollegaer som stikker seg unna, og forteller fra egne erfaringer om hvordan status- og karrierejag får uheldige utslag i form av skjerming og gjemsel i fagmiljøet. Dette passer inn i det bildet Rose (1989) tegner av selvregulerende profesjoner som kalkulerende og driftige individualister, opptatt av å realisere seg selv gjennom egne prosjekter (Rose, referert i Ball, 2003, s. 217). Det minner også om Catherine Caseys (1995) «designer ansatte» med en velutviklet entreprenøridentitet (Casey, referert i Sachs, 2001, s. 158). Disse medarbeiderne som jo besitter en unik og ofte svært høy kompetanse innen et spesifikt fagfelt fratar i realiteten studentene

læringsutbytte og utnytter sin privilegerte posisjon når de ikke bidrar med undervisning. At de velger å bruke all sin tid på forskning og utvikling av sin egen akademiske karriere er imidlertid et uttrykk for performativ tilpasning slik Rose (1989) beskriver nye akademiske idealer. I følge utsagn hentet fra min studie er det de som allerede har professoropprykk, dvs. de høyest oppe i det akademiske hierarkiet, som er flinkest til å skjerme seg. Det medfører at noen få av førsteamanuensisene bærer mye av undervisnings- og veiledningsaktivitetene på sine skuldre. Denne atferden er problematiske fordi oppgaver og ansvar skyves over på kollegaer som dermed får en ekstra stor arbeidsbyrde i forbindelse med studentundervisning. Enkelte av førsteamanuensisene i min studie forteller at de på grunn av dette tvinges til å legge egne karriereplaner på is.

Å utnytte den unike posisjonen høy status gir er problematisk da det kan betraktes som et brudd på tilliten profesjonene har fått tildelt fra myndighetenes side (Friedman, referert i Ackroyd, 2012) til å utøve autonomi og selvregulering (Johnson, referert i Ackroyd, 2016). Atferden går samtidig på tvers av det Sculli (2010) beskriver som legitim utøvelse av profesjoners maktutøvelse knyttet til portvaktfunksjonen. I følge Sculli bør maktutøvelse skje rettferdig, objektivt og utilsiktet, og ikke vilkårlig og i vinnings hensikt (Sculli, 2010, s. 69). De bruker dermed sin maktposisjon til å skjerme egne interesser på bekostning av andre oppgaver de skal delta i å løse.

5.2.3 UFORMELLE MAKTSTRUKTURER OG ORGANISATORISK ULYDIGHET

Funn tyder på at det å lese seg inn på en smal sti ofte leder til at det andre holder på med oppleves mindre viktig og forsvinner ut av oppmerksomheten. Dette preger profesjonenes skjerming og hegning om egne fagspesialiteter og skaper intern konkurranse om oppmerksomhet og midler. Å karre til seg mest mulig penger for å kunne styrke egen avdeling med fag, kurs og utstyr oppgis av respondentene som en naturlig del av det å være vitenskapelig ansatt ved universitetene og tilhører dagens styring av UH-sektoren. Voktingen av fagområder skaper ofte komplekse maktstrukturer og interessesprik som ikke sjelden utløser uenighet, frustrasjon og turbulens som er til hinder for samhandling mellom fagfellesskapene. Dette samstemmer med det vi finner i teorien om uformelle maktstrukturer i universitetenes akademiske kvalitetshierarkier, som ofte kommer til overflaten i

form av utpregede beskyttelsesbehov av egeninteresser grunnet sterke fagidentiteter og fagrevirer (Erichsen, 2003).

Selv om profesjonene oppgir at de skatter sin akademiske frihet er høyt viser utsagnene at friheten har noen mørke sider relatert til ulike fortolkninger av akademiske normer og måten ansatte forholder seg til kjørereglene på. Noen av respondentene i min studie forteller om usunne fagmiljøer der enkelte fagpersoner driver sine egne små enkeltmannsbedrifter som små «fag-siloer» i fagfellesskapet. Enkelte innrømmer at det sitter en del folk i academia som er der mest for egen vinning og egentlig ikke forholder seg til utdanning av kandidater. Fenomenet organisatorisk ulydighet (Organizational misbehaviour – OMB) blitt viet stadig mer oppmerksomhet de senere tiårene, og ifølge Stephen Ackroyd (2016) med rette. OMB handler i praksis om ting ansatte gjør som man forventes å ikke gjøre og defineres inn som en motstandsform (Sprouse, 1992, referert i Ackroyd & Thompson, 1999, s. 2). Ifølge Ese (2019) kan motstand uttrykkes for eksempel gjennom å gjøre seg utilgjengelig i den hensikt å få tid til å forske eller gjøre det man mener man er på jobb for å gjøre. Man kan gjøre seg utilgjengelig på mange måter. Å isolere seg på eget kontor med lukket dør, gjøre seg utilgjengelig på telefon og epost og late som om man ikke skjønner reglene og systemet er ifølge Ese måter å gjøre motstand på. Ese hevder at dette ikke alltid handler om ulydighet, men kan være motivert av et ønske om å sikre kvalitet på det man arbeider med (Ese, 2019).

Eksempelet illustrerer Ackroyd & Thompsons (1999) og Karlssons (2008) poeng når de hevder at ikke all motstand er sabotasje eller dysfunksjonell atferd. Motstand og OMB er også en legitim måte å bedrive selvregulering på og handler ofte om ansattes verdighet og ønske om å ta tilbake kontrollen over eget arbeid (Ackroyd & Thompson, 1999, s. 55; s. 61; Karlsson, 2008, s. 16). Man kan bryte med ledelsens ønsker og kjøreregler og dermed være ulydig uten at det er intendert. Det kan likevel være problematisk i et kollegium. Det at enkelte lukker seg inne bak stengte dører på eget kontor med sine artikler er etter Karlssons (2008) definisjon en form for antisosial atferd. Atferden skaper ifølge mine respondents utsagn irritasjon og frustrasjon og gjør dem demotiverte. Frustrerte fordi det at noen lurer seg unna tvinger andre til å overprestere for at regnestykket skal gå opp. Dette samsvarer med teori som viser at motstand og sviktende motivasjon er avhengig av innhold

(Karlsson, 2008, s. 15). Å overta andres oppgaver kan jo oppleves som en vesentlig ulempe dersom det skjer på fast basis. Det som skaper et verdig arbeid (Karlsson, 2008) for enkelte gir andre en opplevelse av å bli utnyttet. Mine respondenter antyder også at gjemsel skaper mistenksomhetskulturer fordi mange lurere på hva kollegaene egentlig gjør bak de lukkede dørene. Mistenksomhet skaper usikkerhet og utrygghet som skaper mistillit i disse relativt små fagmiljøene. En mistillit som ifølge respondentene hemmer deres tilhørighet til instituttet.

Motstand og OMB har mange uttrykk og kan i noen tilfeller komme til overflaten som i form av tøffe miljøer med trekk av organisatoriske patologier. Enkelte av respondentene i min studie trekker fram hvordan akademiske miljøer kan framstå som harde, kalde og omsorgsløse fordi enkelte i kollegiet har behov for å trykke andre ned. Dette kommer til uttrykk i form av ydmykende kommentarer til yngre forskere. Kommentarer som tydelig viser at publikasjoner på nivå 2 ikke holder mål, eller som degraderer prestasjoner og finner feil selv om arbeidet i realiteten er svært godt. Når slike ydmykninger skjer foran en stipendiat som nettopp har fått publisert sin første artikkel, så oppleves det naturlig nok lite oppbyggende for stipendiaten. Dette illustrerer en form for antisosial atferd (Karlsson, 2008), og mye minner om Bernsteins beskrivelse av performative ansattes tomme sosiale identitet som gjør det sosiale samspillet utfordrende (Bernstein, referert i Ball, 2003). Det er vanskelig å se at denne atferden er legitim og leder til noe godt for organisasjonen. Den er kanskje heller et uttrykk for markeringsbehov i et kompetitivt fagmiljø der noen er på vei inn og andre på vei ut.

Antisosial atferd av denne typen er problematisk også i forhold til en omforent og delt identitet blant organisasjonens medlemmer. Funn fra Hatch and Schultz' (2004) forskning antyder at graden av måloppnåelse avhenger av hvor godt organisasjonsatferden er forankret i bedriftens identitet (Hatch and Schultz, 2004). Karlsson (2008) hevder blant annet på grunnlag av dette at å lykkes i å skape ansatte som tenker og handler i virksomhetens favør har stor betydning for en organisasjons måloppnåelse. Ansatte som derimot ikke identifiserer seg med organisasjonskulturen på arbeidsplassen er organisatorisk ulydige, påstår Karlsson (Karlsson, 2008, s. 132).

5.2.4 SYSTEMLOJALITET OG TIDSKLEMME

Profesjonene i min studie gir inntrykk av å være svært lojale mot systemene de forholder seg til i sitt arbeid. Noen forteller at systemene er der for en grunn og at man kan velge å sloss mot dem eller finne ut hvordan man bruker dem til beste for oppgavene som skal løses. Mine funn tyder likevel på at mange føler er frustrerte vitner til hvordan systemene skaper stadig større tidstyver i arbeidet. Spesielt når det kommer til administrative studie- og forskningsregelverk strammes den akademiske tidsklemma til og skaper en virkelighet preget av avmakt. Her kommer respondentene inn på flere eksempler på aspekter som oppleves problematiske. Regelverk knyttet til forskningsetikk innen klinisk forskning er ett eksempel. På den ene siden skal det være strengt for man skal ivareta hensynet til de man forsker på relatert til ulike etiske perspektiver. Samtidig oppleves det frustrerende at å gjøre dette «etter boken» tar mye mer tid nå enn tidligere. Tid som respondentene forteller at de heller ville ha brukt til det de egentlig er der for, nemlig å forske eller undervise. Dette etterlater seg et inntrykk som samsvarer godt med det vi finner i andre empiriske studier (f.eks. Davies et al, 2006; Ball, 2003; Ryan, 2012) som viser at PBL-relaterte systemer skaper frustrasjon og motstand, men at de fleste lever med dem uten stadig å ta stilling til dem.

Andre kommer inn på tidstyver med hensyn til en endret bunnlinje innenfor utdanningsdelen av samfunnsoppdraget. Man ser konturene av studenter som har høy selvbevissthet men som er lite selvstendige. Mange har blitt vant til å få ting servert av en velmenende foreldregenerasjon og er lite vant til å ta initiativ. «Generasjon meg», «curling- og glasurgenerasjonen» (Wengen, 2020) er uttrykk som beskriver en forestilling der hver enkelt befinner seg i verdens midte. Uttrykkene brukes ofte i nedsettende betydning om en ungdomsgenerasjon som har kommet inn i UH-sektoren for fullt de siste årene. De unge studentene stiller høye krav til tjenestene, og de får også støtte i at de skal stille høye krav og kreve sin rett gjennom et fornyet lov- og regelverk. Dette forplikter utdanningsinstitusjonene i sterkere grad nå enn tidligere med hensyn til tilrettelegging og individuell oppfølging. Utsagnene fra min studie viser at dette i praksis stiller noen nye og utfordrende krav til ansatte både i forhold til oppgaver som skal løses, tilpasning av kompetanse og prioritering av arbeidstiden. Flere forteller at mer og mer av arbeidstiden går til å bistå, passe på og *serve* en større andel av studentene. Andre

er bekymret for studenter som mangler struktur og selvstendighet i studiene. For å forhindre at studenter faller fra må ansatte ofte opptre som omsorgsperson og servere kunnskap. Tid og energi som burde vært brukt til å stimulere studentene faglig, pirre den faglige nysgjerrigheten og skape selvstendige studenter. På samme tid vokser det fram studiemiljøer preget av alvor og seriøsitet hvor det er liten plass til omgjengelighet og latter slik det var tidligere. Systemene ser altså ut til å bidra til en endret forståelse av underviserrollen der profesjonene opplever seg like mye som fasilitator og omsorgsperson som kunnskapsformidler i academia. Dette illustrerer et paradoks relatert til tesen om den «postmoderne betingelse» (Lyotard, 1984). Kunnskap som emballeres og gjøres om til salgbare produkter og varer leder ofte til fremmedgjøring for ansatte som kan hemme tilhørighet og eierskap til arbeidet (Ball, 2003).

Andre eksempler som trekkes fram belyser hvordan administrative systemer ikke bare spiser av profesjonenes dyrbare tid, men regelrett hemmer mulighetene for å nå eksellente mål. Eksempelet om «speed edit» fra min studie illustrerer ganske godt hvordan PBL-systemer kan ha dobbel effekt i form av innsparing i et administrativt ledd av organisasjonen som på samme tid genererer mye ekstraarbeid i et vitenskapelig ledd. Konkret handler eksempelet om en stipendiat og et konglomerat av et faktureringsystem knyttet til «speed edit» i USA. Fakturaen for denne tjenesten sirkulerte i systemet i ukesvis uten å bli betalt pga. formelle feil, og bestillingen ble etter en tid kansellert av firmaet. «Speed edit'en» skulle ha løftet kvaliteten på artikkelen før innsending og publisering i et anerkjent tidsskrift. Artikkelen ble refusert av tidsskriftet og fikk dermed store konsekvenser for stipendiaten. Dette er et eksempel på hvordan systemene blir ineffektive når intensjonen er at de skal være effektive, og kvaliteten rammes selv om intensjonen er at kvaliteten skal løftes opp.

Ifølge Ese (2019) tar frustrerte ansatte i bruk ulike *performative* strategier i rommet mellom tilpasning og motstand (Ese, 2019). Historien om «speed edit» illustrerer hvordan ansatte er lojale overfor systemer som de opplever hemmer kvaliteten. Dette reiser noe problemstillinger med hensyn til hvor dypt lojaliteten stikker i neste omgang. Ese fant i sin studie at ansatte yter motstand mot systemer som ikke sikrer god nok kvalitet. Motstand utgjør en del av akademias natur hvor ansatte og ledelse gjerne er enige om virksomhetens mål, men ikke hvem som bestemmer veien til

målene eller hvordan målene skal nås. Å late som om man ikke skjønner reglene og systemet, dvs. man gjør seg litt dum, og ignorere bevisst å gjøre det man blir bedt om å gjøre er en av strategiene Ese fant i sin studie at ansatte benyttet seg av når systemene går imot målene den ansatte prøver å nå (ibid, s. 125). Ansatte strekker altså en grense når kvaliteten rammes eller systemene kommer i veien for resultatoppnåelsen. Faren for å rammes med hensyn til fastsatte mål er til stede i alle tre eksemplene fra mine respondenter. Tidkrevende systemer med hensyn til godkjenning av prosjekter med korte og rigide frister kan tenkes å forsinke forskningsarbeidet dersom fristene ikke overholdes. Det kan også gå ut over tiden man skulle ha benyttet til studentrettet arbeid, forberedelse av undervisning, veiledning osv. Eksempelet med «speed edit» illustrerer hvordan systemet på en ganske direkte måte leder til at et velavgrenset kvalitetsmål mislykkes.

5.2.5 OVERPRESTERING

Et funn illustrerer hvordan profesjonene *overpresterer* for å oppnå et gode eller som kompensasjon for noe de ikke får til. Eksempler fra min studie antyder at det ikke er uvanlig at ansatte påtar seg oppgaver som egentlig er utenfor stillingens rammer. Tanken er å yte litt ekstra for å få godvilje og hjelp tilbake ved behov. Motivasjonen bak dette kan for eksempel være at ytelsen fungerer som et slags innskudd i en «goodwill» ordning mellom to ikke-likeverdige parter. Ansatte i utdanningsstillinger som står i et avhengighetsforhold til instituttens fagpersoner (les: stipendiater) trekkes særlig fram av mine respondenter. Selv om vitenskapelig ansatte generelt er svært opptatt av å støtte og veilede sine studenter fram til et godt sluttprodukt gjør likevel avhengighetsforholdet at kandidaten befinner seg i en sårbar posisjon. Dette illustrerer godt konseptet overprestering (Ese, 2019) som en form for motstand (Ese, 2019). Utøvelse av uansvarlig autonomi (Ackroyd & Thompson, 1999, s. 57) kan lede til at enkelte i et kollegium lar seg presse til å strekke seg lengre enn de normalt ville ha gjort. En av stipendiatene i min studie forteller at stipendiatene gjerne overpresterer for å «please» fagpersoner lenger oppe i hierarkiet. Siden ledelsen er mest opptatt av at stipendiatene gjør det de skal gjøre i henhold til forventningene i stillingen vil de sannsynligvis blir stoppet dersom det ble oppdaget. Selv om det kan være en god måte å ordne seg på for stipendiatens og de lenger oppe i systemet sin del. En slik måte å ordne seg på innebærer imidlertid en fare for utnyttning siden maktforholdet er ujevnt.

Et annet eksempel viser hvordan ansatte, som setter egen forskerkarriere på vent fordi arbeidstrykket på undervisningssiden tar all deres tid, kompenserer for dette ved å utvikle nye undervisningsformer. Dette illustrerer hvordan enkelte translaterer (Røvik, 2007) noe ugreit til noe mer spiselig for å legitimere situasjonen overfor seg selv og omgivelsene. Det er en måte å utvise autonomi og prinsippfasthet på og er en del av profesjonenes selvregulering (Aglietta, referert i Ball, 2003).

Eksempelet illustrerer også godt den taushetskulturen Ese (2019) fant i sin studie hvor ansatte gjør motstand i det stille. Man gjør det man må som en slags zombifisering, dvs. lydig tilbaketrekning inn i et overlevelsesmodus (Ryan, 2012), for å nå et høyere mål som er viktig for seg. Dette samsvarer med beskrivelsene av performative strategier som spenner fra organisatorisk ulydighet til full tilbaketrekning og servilitet. Zombifisering Ryan (2012) benyttes i prosesser hvor man oversetter noe man ikke liker å gjøre til noe mer lettfordøyelig for å rettferdiggjøre handlingen overfor seg selv og omgivelsene (Røvik, 2007). Denne måten å translaterer situasjoner til noe selvvalgt er en måte å framvise autonomi på, og ifølge organisasjonsforskere en viktig del av kontekstualiseringen av nyliberalismen som idé i UH-sektoren (Davies et al, 2006).

KAPITTEL 6: KONKLUSJON

Det siste kapittelet trekker sammen drøftingen og forskningsspørsmålene i noen sammenfattende refleksjoner som har til hensikt å svare på oppgavens problemstilling. Kapittelet byr også på noen oppsummerende betraktninger rundt skriveprosessen, blant annet med hensyn til ulike valg jeg tok underveis i arbeidsprosessen og studiens styrker og svakheter. Til slutt presenteres noen forslag til hvordan annen forskning kan supplere denne studien.

6.1 PÅ HVILKE MÅTER IDENTIFISERER PROFESJONER VED TO UNIVERSITETER SEG MED PRESTASJONSBASERT LEDELSE?

Profesjonene i studien har en forståelse av PBL som samsvarer ganske godt med bildet som presenteres i teorien, dvs. prestasjoner av best mulig kvalitet og høyest mulig kvantitet. Universitetene skal legge standarden for beste praksis innen utdanning og forskning. Profesjonene ved de to universitetene er både opptatt av kontroll og bevissthet rundt kontinuerlig forbedringsarbeid, og frihet, ansvar og tillit fra ledelsen som den riktige veien å gå for å nå høye mål og best mulig kvalitet i arbeidet.

Profesjonene i studien deler seg i to leire, der den ene leiren mener målesystemer er nyttige i kvalitetsarbeidet, mens den andre har liten tro på slike systemer annet enn som selvtillits-boostere for ansatte. PBLs målesystemer har noe begrenset oppslutning og opplevd verdi ved studiens vertsteder. Profesjonene er også delt i synet på hvorvidt PBL fremmer eller hemmer prestasjoner. Noen trenger et visst press for å prestere sitt beste, mens andre blir stresset og yter mindre dersom presset passerer en grense. PBL virker mot sin hensikt dersom ansatte settes under press hvor de opplever å miste autonomi og innflytelse over eget arbeid. Det viser seg også at PBLs intensjon om å gjøre akademikere føyelige og servile medfører at de ruster seg for å bli målt og kontrollert. Dette kan få uheldige utslag i form av utrygghet og usikkerhet rundt egen tilstrekkelighet som gjør at ansatte vurderer hvorvidt de skal bli i stillingen eller finne på noe annet.

Profesjonenes skjønnsutøvelse utgjør en del av deres jurisdiksjon og autonome stilling og har sin logikk i at det ikke alltid finnes et fasitsvar i deres arbeid. Utøvelse

av skjønn kan i kombinasjon med PBLs kost-nytte perspektiv likevel få noen uintenderte konsekvenser, deriblant uteksaminering av uegnede kandidater. Et minst like viktig funn handler om profesjonenes vokting av fagrevirer og posisjoner i universitetshierarkiet, som enkelte av profesjonene hevder skaper faglige og statusmessige skiller i fagmiljøet. Både semi-profesjoner og profesjoner med fagbakgrunn litt på utsiden av det primære opplever å ikke bli funnet verdig en plass innenfor instituttets fagmiljø. Dette kan forklares med profesjoners lukning og beskyttelse av fagtradisjoner, men er problematisk fordi det skaper usikre ansatte som trekker seg tilbake. Usikkerhet knyttes også til uklare normer og tøffe miljøer uten rom for omsorg der det utvikles en fryktkultur. Frykt for sanksjoner og represalier gjør at enkelte velger en «zombie»-tilværelse – de tier og trekker seg unna potensielt konfliktfylte situasjoner. Manglende åpenhet er imidlertid utfordrende fordi det reduserer organisasjonens robusthet og operative evne, stikk i strid med PBLs intensjon.

Profesjonene motiveres sterkt av å være en del av forsknings- og utdanningsmiljøet ved egen institusjon og drives etter eget utsagn av faglig lidenskap og idealisme. Dette utgjør en viktig del av profesjoners selvorganisering og autonomi og har tradisjon langt tilbake i tid. Å investere mye tid og innsats i arbeidet styrker deres eierskap og visker ut skillet mellom jobb og fritid. Korte frister og høyt arbeidspress reduserer imidlertid ikke kvaliteten på profesjonenes prestasjoner. Her kommer deres autonomi og ansvar i forbindelse med «occupational control» (Johnson, referert i Ackroyd, 2016) inn i bildet som forklaring. Profesjonene står på når det er nødvendig og kompenserer med lavere tempo når det er mulig. Her fremstår profesjonene helt i tråd med kriteriene for performative ansatte beskrevet av f.eks. Ball (2003), Davies et al (2006) og Ryan (2012).

Status er viktig ved universitetene mye fordi det akademiske hierarkiet er bygget opp rundt hvor man befinner seg med hensyn til status. Rettigheter og privilegier som følger av akademisk status virker som en magnet på profesjoner som ønsker seg en akademisk karriere. Forskning og stillingstitler med begrenset adgang og lange utdanningsløp oppgis som de tydeligste statussymbolene. Det er i tråd med den vitenskapelige forståelsen av profesjonalisme og profesjoner (Ackroyd, 2016). Profesjonene kopler status til makt og innflytelse i det akademiske hierarkiet. Dette styrer til en viss grad hvor de legger ned sin innsats og investering, dvs. i aktiviteter

som lønner seg for å oppnå dette, noe som er i tråd med PBLs ideologiske basis. Dette kan imidlertid lede til et dilemma for de delene av universitetenes kjernevirksomhet som har lavere status, for eksempel knyttet til utdanning av kandidater. Et eksempel på dette er performativt tilpassede profesjoner (Rose, referert i Ball, 2003) som gjemmer seg og bedriver selvrealisering gjennom egne prosjekter. Ofte gjelder dette ansatte høyst oppe i de akademiske hierarkiet som utnytter sin statusposisjon i egen vinnings hensikt. Paradokset i dette ligger i at disse profesjonenes akademiske suksess implisitt fører til andres akademiske mislykkethet fordi sistnevnte må sette forskerkarrieren på vent.

Noe av det mest interessante funnet i studien er knyttet til ting respondentene fortalte etter at lydopptakeren var slått av. Det dreier seg om organisatorisk ulydighet (OMB) og motstand. Eksempelet om gjemsel ovenfor illustrerer hvordan ansatte yter motstand for å sikre kvalitet i arbeidet og få tid til å gjøre det de er på jobb for. Det er viktig å forstå OMB i lys av ulike maktforhold og funksjonen og ansvaret som ligger i profesjonenes rolle. Motstand er ikke alltid dysfunksjonell, men handler ofte om å tilrive seg makt og autonomi (Ackroyd & Thompson, 1999) eller verdighet i arbeidet (Karlsson). Gjemsel som antisosial atferd kan likevel være problematisk fordi det skaper mistenksomhet og mistillit i kollegiet. Profesjonene i studien opplever også antisosial atferd problematisk når det kommer til uttrykk som ydmykelser og hersketeknikker. Stipendiater og yngre forskere trekkes fram som «ofre». Slike fenomener skaper mistriksel, usikkerhet og svekker profesjonsidentitet og eierskap til arbeidsplassen. I tillegg setter denne typen organisatorisk ulydighet virksomhetens måloppnåelse på spill (Hatch og Schultz, 2004).

Studien bekrefter bare teorien delvis med hensyn til hvorvidt ansattes lojalitet til PBL-systemene øker av personlige investeringer i organisasjonen og nye resultatrettede prestasjonsidealer. Profesjonene er tilsynelatende lojale mot systemene, nærmest på «zombie»-lignende (Ryan, 2012) vis, da det er den eneste gangbare vei i byråkratiet. Samtidig omtaler profesjonene systemene som tidstyver som fratar dem tid til det de ønsker å gjøre, dvs. forske og undervise, og gjør dem maktesløse. Her trer også enkelte inn i en «zombie»-lignende likegyldighetstilstand preget av resignasjon og lydighet. Profesjonene nevner også eksempler på hvordan ineffektive systemer rammer kvalitet, dvs. stikk motsatt av PBLs intensjon, og

regelrett ødelegger mulighetene for å nå eksellente mål. Andre opplever at regler og systemer som følger av PBL har endret forståelsen av underviserrollen fra kunnskapsformidler i akademia til fasilitator og omsorgsperson, dvs. endret deres rolle og identitet.

Et annet interessant funn handler om hvordan profesjonene overpresterer for å sikre seg «goodwill». Overprestering er en form for motstand (Ese, 2019) idet det går imot det ledelsen ønsker, men gir like fullt et ønsket resultat for de involverte. Stipendiater er blant de som påtar seg oppgaver, som egentlig er utenfor stillingens rammer, bare for å «please» fagpersoner lenger oppe i universitetshierarkiet. Dette illustrerer også hvordan ansatte gjør motstand i det stille (Ese, 2019) for å rettferdiggjøre handlinger overfor seg selv og omgivelsene (Røvik, 2007).

6.2 AVSLUTTENDE BEMERKNINGER

Problemstillingen jeg valgte til dette prosjektet har kommet som et resultat av erfaringer jeg har gjort meg som ansatt ved ett av universitetene som huser profesjoner innenfor min studies valgte kontekst. Dette er et svært spennende og givende fagmiljø å være del av. Erfaringer gjennom ti år i stillingen har pirret min nysgjerrighet med hensyn til profesjonenes forhold til prestasjonsbasert ledelse og måter de tilpasser seg på. Jeg har forsøkt å ha en fordomsfri tilnærming i arbeidet, noe som har vært ekstra viktig for meg siden jeg har forsket på profesjoner innen et for meg velkjent fagmiljø. Mine øvrige refleksjoner rundt forskerrollen, etiske betraktninger og ivaretagelse av respondentenes interesser er redegjort for i metodekapittelet. I arbeidet med oppgaven har jeg ofte tvunget meg selv til å innta et metaperspektiv for å forsikre meg om at jeg ivaretar de forskningsetiske retningslinjene, noe jeg håper jeg har lyktes med. Det har til tider vært tungt å hoppe inn og ut av jobbrollen og studentrollen, men interessen for temaet og god veiledning underveis har motivert for videre innsats i arbeidet.

Å velge oppgavens tema var en utfordring. Med *profesjoners konstruksjon av identitet og konsekvenser for utdanning av kandidater* som utgangspunkt ble det en lang reise på MOL3 før jeg til slutt endte opp med *profesjoner og prestasjonsbasert ledelse*. Valget flyttet temaet i samfunnsvitenskapelig retning og inn i en kontekst jeg var nysgjerrig på. Problemstillingen inkluderte lenge en «hale» som handlet om

nettopp konsekvenser for studenters utdanning. Jeg valgte å fjerne halehenget fordi problemstillingen etter hvert viste seg å være for vid. Dette grepet ser jeg nå i ettertid at jeg med fordel kunne ha gjort mye tidligere. Det ville ha gitt en strammere ramme for forskningsspørsmålene på et tidligere tidspunkt og gitt mulighet for mer dybde i datatilfanget gjennom mer poengterte spørsmål i intervjuguiden. Det ville muligens også bidratt til at intervjuene ble noe mindre omfangsrike og arbeidskrevende å bearbeide gjennom transkribering og koding. Dette må nok settes på kontoen for manglende forskererfaring. Til tross for dette føler jeg at jeg har hatt en bratt men positiv læringskurve, både med hensyn til forskningsmetodikk og temaet for oppgaven. Jeg tror den nyervervede kunnskapen arbeidet har gitt meg om helseprofesjoner generelt, og ved universitetene spesielt, gjør meg bedre rustet til å løse en del av utfordringene en mellomleder møter i slike fagmiljøer.

Jeg har valgt å drøfte empirien og forskningsspørsmålene opp mot en ganske stor bredde av teori som en del av den adaptive tilnærmingen beskrevet i metodekapittelet. I dette arbeidet har jeg forsøkt å holde meg til klassikere innen profesjonsstudier og prestasjonsbasert ledelse (Friedman, Ball, Ackroyd & Thompson, Scott) men har også trukket inn annen relevant teori av eldre og nyere dato (f.eks. Davies et al, Erichsen, Alvesson, Karlsson, Ese). Til sammen har de ulike delene av teori gitt nyttige bidrag som sammen med empirien gir svar på studiens spørsmål.

I all hovedsak bekrefter de empiriske poengene teorien på feltet, men det kommer samtidig til syne en del avvik som er interessante. Det handler blant annet om hvordan PBL fører til overprestering når profesjonene befinner seg i en underordnet posisjon i det akademiske hierarkiet. Det fører også til likegyldighet, eller «zombifisering», i situasjoner preget av avmakt. Motstandsformer knyttet til gjemselstrategier er også fremtredende i universitetsmiljøene. Selv om fenomenet beskrives i teorien som en legitim motstandsform for å tilrive seg makt, autonomi og verdighet i arbeidet skaper dette mye frustrasjon i kollegiene relatert til merarbeid og akademiske karrierer som settes på vent. Vokting av fagrevirer og profesjonenes profesjonslukning som årsak til ekskluderende avstand mellom fagdisipliner er også interessante funn min studie ikke hadde kapasitet til å gå nærmere inn på. Alle disse funnene kan muligens danne grunnlag for nye problemstillinger i senere masteroppgaver.

LITTERATURLISTE:

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational misbehaviour*. London: SAGE.

Ackroyd, Stephen. (2012). Even more misbehavior: What has happened in the last twenty years?. *Advances in Industrial and Labor Relations*. 19. 1-27. DOI: 10.1108/S0742-6186(2012)0000019004.

Ackroyd, S. (2016). "Sociological and organisational theories of professions and professionalism" i Dent, M., Bourgeault, I., Denis, J., & Kuhlmann, E. (2016). *The Routledge companion to the professions and professionalism* (Routledge companions in business, management and accounting). London.

Alvesson, M. (1990). "Organization: From substance to image" i Hatch, M. J og Schultz, M. (2004). *Organizational identity. A reader*. New York: Oxford University Press.

Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer; personalkonsepter, organisasjonsidentitet og drivkrefter. *Magma*, 14(3), 33-40.

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Anomi. (2018, 20. februar). I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/anomi>

Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*. 18(2). 215-228. DOI: 10.1080/0268093022000043065.

Bleiklie, I., Ringkjøp, H.-E., & Østergren, K. (2006). *Nytt Regime i Variert Landskap. Ledelse og Styling av Universiteteter og Høyskoler etter Kvalitetsreformen*. (Norges forskningsråd/Rokkansenteret/NIFU STEP, delrapport 9). Hentet fra file:///C:/Users/krisbha/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wek9b3d8bbwe/TempState/Downloads/Delrapport9-Kvalitetsreformen9.pdf

Brante, T. (2010). «State Formations and the Historical Take-off of Continental Professional Types: the Case of Sweden" i Svensson, L., & Evetts, J. (2010). *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.

Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.; International student ed.). Los Angeles, California: SAGE.

- Davies, B. and Bansel, P. (2007). Neoliberalism and education. *International Journal of Qualitative Studies in Education*. 20(3). 247-259. DOI: 10.1080/09518390701281751.
- Davies, B., Gottsche, M. & Bansel, P. (2006). The Rise and fall of the neo-liberal university. *European Journal of Education*. 41(2). 305-319. DOI: org.10.1111/j.1465-3435.2006.00261.x
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption" i Hatch, M. J og Schultz, M. (2004). *Organizational identity. A reader*. New York: Oxford University Press.
- Englund, H., Frostenson, M., Gerick, J., Eickelmann, B., & Bos, W. (2017). Managing performance evaluation uncertainties in schools: When teachers become struggling performers. *European Educational Research Journal*, 16(6), 885-906.
- Epistemologi. (2019, 23. juli). I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/epistemologi>
- Erichsen, V. (2003). «Helsetjenesten og profesjonene» i Erichsen, V. (Red.). (2003). *Profesjonsmakt. På sporet av en norsk helsepolitisk tradisjon*. Oslo: Pensumtjeneste AS.
- Erichsen, V. (2003). «Profesjonenes forhold til hverandre» i Erichsen, V. (Red.). (2003). *Profesjonsmakt. På sporet av en norsk helsepolitisk tradisjon*. Oslo: Pensumtjeneste AS.
- Ese, J. (2019). *Defending the university? Academics' reactions to managerialism in Norwegian higher education* (doktoravhandling). Karlstad University Studies, Karlstad.
- Ezzamel, M., Willmott, H., Worthington, F. (2001). Power, control and resistance in "the factory that time forgot". *Journal of Management Studies*, 38(8), 1053-1079. DOI: doi.org/10.1111/1467-6486.00272
- Festinger, L. & Carlsmith, J. M. (1959). [Cognitive consequences of forced compliance](#). *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203–210. doi: [10.1037/h0041593](https://doi.org/10.1037/h0041593) hentet fra <https://psykologisk.no/2014/08/en-studie-av-kognitiv-dissonans/>
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology*. London: Sage Publications Ltd.
- Forskerforbundet. (2017). *Akademisk frihet under press. Om sentrale prinsipper og utviklingstrekk* (Skriftserie nr 1/2017). Hentet fra file:///M:/Privat/Arbeid%20med%20Master%20HIOF/2019-2020%20MOL4/Nyttige%20avhandlinger%20og%20masteropp%20og%20artikler/2017-1_Akademisk_frihet.pdf
- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn*. Chicago: Chicago University Press.

- Gordisk knute. (2009, 14. februar). I Store norske leksikon. Hentet fra https://snl.no/gordisk_knute
- Grimen, H. og Molander, A. (2008). «Profesjon og skjønn» i Molander, A., & Terum, L. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2004). "Introduction" i Hatch, M. J og Schultz, M. (2004). *Organizational identity. A reader*. New York: Oxford University Press.
- Heggen, K. (2005). Fagkunnskapens plass i den profesjonelle identiteten. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*. 89:6, 446-460.
- Heggen, K. (2008). «Profesjon og identitet» i Molander, A., & Terum, L. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. W. og Revang, Ø. i samarbeid med Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Identitet. (2020, 6. januar). I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/identitet>
- Karlsson, Jan Ch. (2008). *Den smidiga mellanchefen – och andra motståndsberättelser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Kenny, John. (2018). Re-Empowering Academics in a Corporate Culture: An Exploration of Workload and Performativity in a University. *Higher Education: The International Journal of Higher Education Research*, 75(2), 365-380.
- Kunnskapsdepartementet. (2007). *St. Meld. nr. 16 (2006-2007). ... og ingen sto igjen— Tidlig innsats for livslang læring*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-16-2006-2007-/id441395/sec1>
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *St. Meld. nr. 14 (2008-2009) Internasjonalisering av utdanning*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-14-2008-2009-/id545749/?ch=1>
- Kunnskapsdepartementet. (2015). *Meld. St. 18 (2014-2015). Konsentrasjon for kvalitet - Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *St. Meld. nr. 16 (2016–2017). Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/>
- Kunnskapsdepartementet. (2019). *Meld. St. 4 (2018–2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-4-20182019/id2614131/>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kårhus, S. (2009). Markedsdynamikk som pedagogisk diskurs i høyskolesystemet. *Nordisk Pedagogik*. 29:4, 355-368.
- Layder, D. (1998). *The Links Between Theory and Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Liamputtong, P. (2010). *Qualitative Research Methods 3rd ed.* Oxford University Press South Melbourne
- Lyotard, J. (1984). *The postmodern condition: A report on knowledge* (Vol. Vol. 10, Theory and history of literature). Manchester: Manchester University Press.
- Malterud, K. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Merriam, S. B. and Tisdell, E. J. (2016): *Qualitative Research. A guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Molander, A. og Grimen, H. (2010). «Understanding professional discretion» i Svensson, L., & Evetts, J. (2010). *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Molander, A. og Terum, J. I. (2008). «Profesjonsstudier – en introduksjon» i Molander, A., & Terum, L. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ontologi. (2018, 20. februar). I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/ontologi>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods 3rd ed.* Sage Thousand Oaks.
- Performativ (2020). I Tor Guttu (red.). Det norske akademis ordbok. Hentet fra <https://naob.no/ordbok/performativ>
- Ryan, J. (2012). *Struggling for inclusion. Educational Leadership in a Neoliberal World*. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sachs, J. (2001). Teacher's professional identity: competing discourses, competing outcomes. *Journal of education Policy*. 16:2, 149-161. DOI: 10.1080/02680930116819
- Saks, M. (2016). «Professions and power: a review of theories of professions and power» i Dent, M., Bourgeault, I., Denis, J., & Kuhlmann, E. (2016). *The Routledge companion to the professions and professionalism* (Routledge companions in business, management and accounting). London.

- Salinas, Cecilia S. (2020, nr 2). Nyliberalismen er meg. *Forskerforum*, 52(2), 41.
- Sand, T. (2008). "Å leve med to kulturer" i Sand, T. (Red.). (2008). *Flerkulturell virkelighet i skole og samfunn*. 2. utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). California: Sage.
- Sculli, D. (2010). «Structural and institutional invariance in professions and professionalism» i Svensson, L., & Evetts, J. (2010). *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Skedsmo, G. & Mausestaden, S. (2017). Nye styringsformer i utdanningssektoren - spenninger mellom resultatstyring og faglig-profesjonelt ansvar. (2017). *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 101(02), 169-179.
- Svensson, L. (2010). «Professions, organizations, collegiality and accountability» i Svensson, L., & Evetts, J. (2010). *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Svensson, L. & Evetts, J. (2010). «Introduction» i Svensson, L., & Evetts, J. (2010). *Sociology of Professions: Continental and Anglo-Saxon Traditions*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.
- Svensson, L. og Karlsson, A. (2008). «Profesjoner, kontroll og ansvar» i Molander, A., & Terum, L. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). Lov om universiteter og høyskoler (LOV-2005-04-01-15). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- Utdannings- og forskningsdepartementet. (2001). *St. Meld. nr. 27 (2000-2001). Gjør din plikt – krev din rett. Kvalitetsreform av høyere utdanning*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-2000-2001-/id194247/?ch=1>
- Vabø, A. (2003). Universiteter under forandring - makt og motstand. *Sosiologisk tidsskrift*. 11(01), 75-85.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wengen, L. I. (2012, 4. september). Glasurgenerasjonen er en myte. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/i/a2rLE/glasurgenerasjonen-er-en-myte>

VEDLEGG:

1. Informasjonsskriv til informantene:

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Nye identiteter i møtet med det nye universitetet?*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan prestasjonsledelse bidrar til å forme identiteter ved xxx læresteder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Du har mottatt invitasjonen som ansatt ved en av to utvalgte utdanningsinstitusjoner. Vi håper du vil bidra med dine erfaringer!

Formål

Studien er opprettet i forbindelse med en masteroppgave i organisasjon og ledelse. Studien vil analysere hvordan ulike sider ved prestasjonsbasert ledelse påvirker identiteter ved xxx læresteder i en tid preget av store endringer og krav til fornyelse. Fokus vil rettes mot hvordan ansatte ved disse lærestedene tilpasser seg til den prestasjonsbaserte logikken og hvordan de konstruerer sin identitet under prestasjonspress.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar invitasjonen fordi du står oppført med kontaktinformasjon på universitetets hjemmesider. Instituttleder XXX har gitt sin tillatelse til at du blir kontaktet.

Inklusjonskriterier	Eksklusjonskriterier
Du: - er utdannet T eller O (senere videreutdanning er ikke til hinder for å delta) - er ansatt i en stilling ved fakultetets Institutt for xxx - har minimum 40 % stilling ved instituttet - har studentrettet arbeid blant de faste oppgavene eller lederansvar for ansatte som har dette - har vært i stillingen/tilsvarende stilling i minimum 2 år	Du: - er ansatt på timelønn eller i liten stilling (mindre enn 40 %) - er ansatt som emeritus - arbeider hovedsakelig med oppgaver knyttet til forskning og utvikling

Hva innebærer det for deg å delta?

Innsamlingen av data til studien skal skje i form av intervjuer basert på ulike spørsmål relatert til ditt arbeidsforhold. Det vil bli gjort lydopptak og tatt notater fra intervjuet som lagres elektronisk.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke tilbake ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun benyttes til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil navnet ditt med kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Høgskolen i Østfold v/ 1. amanuensis Jan Moren er ansvarlig for prosjektet <https://www.hiof.no/oss/personer/und-forsk-ansatte/jmo/index.html> .

Dine rettigheter

Så lenge du kan indentifiseres i datamaterialet, har du rett til å få innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert på deg, rett til å få rettet eller slettet personopplysninger om deg, rett til å få utlevert en kopi av dine personopplysninger og rett til å sende en klage til Datatilsynet vedrørende behandling av dine personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2020. Ved prosjektslutt, eller snarest etter godkjenning av masteravhandlingen, slettes alle personopplysninger og lydopptak i forbindelse med intervjuene.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger om deg er basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Østfold, 1. amanuensis Jan Moren, jan.moren@hiof.no
- Vårt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen, martin.g.jakobsen@hiof.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jan Moren
Prosjektansvarlig/veileder

Kristin B. Hansen
masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Nye identiteter i møtet med det nye universitetet?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles som beskrevet frem til prosjektet er avsluttet
- at personopplysninger om meg lagres som beskrevet fram til prosjektslutt eller godkjent masteravhandling.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles som beskrevet frem til prosjektet er avsluttet i mai 2020.

(Dato, signatur prosjektdeltaker)

2. Informasjonsmail til informanter uken før intervjuet

Hei X,

Da nærmer det seg vår avtale mht. intervju-undersøkelsen førstkommande torsdag. Vi avtalte kl 10.30 på møterom XX (jeg antar at dette er i x. etasje).

Jeg legger inn en liten tekst nedenfor som jeg tror vil være nyttig for deg å ha lest gjennom før vi møtes:

"Vi har de siste tiårene vært vitne til innføringen av et vell av reformer i offentlig sektor. Reformenes formålet i UH-sektoren er å stimulere til økt kvalitet, innovasjon og effektivitet for å oppnå høyere verdiskapning. Reformtrenden innebærer blant annet omlegging til bedriftslignende konsepter. Samtidig har sektoren et samfunnsansvar som kunnskapsforvalter, noe som stiller høye krav blant annet til universitets- og høgskoleansattes fleksibilitet, tilpasningsevne og endringsvilje.

Flere studier fra utdanningssektoren viser at markedstilpasning etter modell fra privat sektor, med overgang til målstyring (metriske verdier, produksjonskrav, overvåking og konkurranseutsetting) og prestasjonsledelse, utløser spenninger og dilemmaer som påvirker ansattes selvopplevelse. Enkelte opplever frihet, vekst- og

utviklingspotensiale med store muligheter for selvrealisering, mens andre opplever økt press, usikkerhet og bekymring for om man gjør en god nok jobb.

Vi vet lite om hvordan ansatte ved xxx læresteder opplever dette, og hvordan ulike sider ved prestasjonsbasert ledelse bidrar til å forme ansattes identitet. I forlengelsen av dette er det interessant å studere hvorvidt, og eventuelt hvordan, ansatte vurderer sin identitets betydning for utdanning av kandidater."

Ok, da ses vi torsdag formiddag. Intervjuet tar ca. en times tid - jeg ser fram til å møte deg :-)

Hilsen
Kristin Hansen

3. Intervjuguide til ansatte uten lederansvar

1. Kort (3-4 min) klargjøring av rammer og ev. spørsmål:

- Presentasjon av meg og studien (arbeidslivsstudie ifm. master i org. og ledelse v/ HiØ) og hvor jeg er nå i løpet.
- Jeg er interessert i dine erfaringer og opplevelser som ansatt ved xxx og hvordan du forholder deg til ulike faktorer relatert til temaet for min studie. Jeg ønsker derfor at du svarer så subjektivt og ærlig som mulig. Du vil kanskje oppleve at jeg spør om det samme om igjen og at jeg følger opp svarene fra deg med nye spørsmål, men dette er for å sikre god dybde/metning i informasjonen fra deg.
Jeg ønsker at dette skal være en åpen samtale preget av dialog mellom oss der du får snakke så fritt som mulig for å få fram ting som jeg ikke har tenkt på i mine forberedelser. Jeg kan komme til å styre samtalen litt ved behov (siden noe du forteller sannsynligvis vil være veldig interessant og nyttig mens andre ting kanskje er litt på sidelinja av mitt tema).
Jeg håper at intervjuet blir en fin opplevelse for deg. Du har selvsagt anledning til å stoppe meg eller avbryte intervjuet underveis.
- Er det noe du lurer på mht. temaet, ivaretagelse av personvern beskrevet i tilsendt informasjonsskriv med samtykke?
- Intervjuet tar ca. 1 times tid. Jeg gjør lydopptak og tar notater underveis.
- Har du spørsmål? Hvis ikke: Da starter vi. **START LYDOPPTAK!**

1. Bakgrunn (demografi) og jobbrelatert informasjon – kort svar:
<ul style="list-style-type: none"> • Profesjonsutdanning • Stilling og antall år i stillingen • Hva er din hovedfunksjon/-er (rolleavklaring) • Hvilke studentgrupper underviser du?
2. Hoveddel:
<ul style="list-style-type: none"> • Hva betyr jobben på fakultetet for deg mht. faglige og sosiale aspekter? <ul style="list-style-type: none"> - Tilbringer du tid på fritiden sammen med kollegaer? Arbeider du kvelder/i helger? Hva synes du om det? Illustrer med eksempler. • Hva ved jobben din føler du styrker eller svekker tilknytningen din til arbeidsplassen? <ul style="list-style-type: none"> Har du noen eksempler? • Hva gjør at du får lyst til å delta og bidra på arbeidsplassen? <ul style="list-style-type: none"> - Har du noen episoder som illustrerer dette? Involvering? • Hvilke personlige og faglige egenskaper føler du anerkjennes hos deg som ansatt ved instituttet? • Og hva gir status og innflytelse her? • Føler du at det er rom for ærlige og direkte reaksjoner i kollegiet? Fortell litt om det. • Hva skjer ved brudd på kollegiets interne kjøreregler? <ul style="list-style-type: none"> - Illustrer med noen eksempler? Har det alltid har vært slik, eller hvordan har det ev. endret seg? • Du er jo selv utdannet (O/T/S). Hvordan opplever du det å kombinere din egen profesjonsbakgrunn med å undervise studenter på en annen profesjonsutdanning enn den du har selv? <ul style="list-style-type: none"> - Har du møtt på noen utfordringer i dette? Episoder? • Hva forstår du med begrepene «bedre resultater, høyere kvalitet og mer effektivitet», og hva betyr begrepene for deg i ditt arbeid? <ul style="list-style-type: none"> - Kan du gi eksempler? • Hvordan reagerer du på krav eller arbeidsoppgaver du synes er utfordrende? <ul style="list-style-type: none"> - F.eks: Korte frister, pålessing av oppgaver, pålagt bruk av nye systemer, økt opptak studentantall? Hvordan skjermer du dine behov/interesser? Hvordan ordner du deg? • På hvilken måte føler du at det å skulle levere bedre resultater, høyere kvalitet og mer effektivitet følges opp/passes på? <ul style="list-style-type: none"> - Hva tenker du om denne formen for oppfølging? - Hva gjør det med deg? Motivasjon? Trivsel? Effektivitet? - Handler din opplevelse om systemene i seg selv eller ledere som passer på?

Jeg: NÅ KOMMER JEG TIL NOEN SPØRSMÅL OM FORHOLD SOM JEG TENKER KAN TREKKE I NOE ULIKE RETNINGER:

- Føler du at det er noen motsetning i det å skulle balansere hensynet til felleskapets interesser opp mot individuelle interesser her på instituttet? I så tilfelle – hvordan?
- Hva da med dine opp mot ledelsens interesser?
 - Har ev. motsetninger sammenheng med hvordan studentundervisningen blir?
 - Hvordan? Illustrer med eksempler. Offisiell og uoffisiell versjon?
- Hvilken effekt tror du samtaler om studentundervisning har på ledere og andre ansatte?
 - Hva preger slike samtaler? Har ansattes bakgrunn noen betydning for hvordan samtalenene blir? Illustrer med eksempler.

Jeg: FINANSIERINGEN AV UH-SEKTOREN HAR DE SISTE TIÅRENE SKIFTET FRA EN BEHOVSBASERT MODELL, TIL EN MER MÅLSTYRT MODELL, PREGET AV PRODUKSJONSKRAV OG KONKURRANSE OM BUDSJETTMIDLER FRA KD.

- Hvilke utslag tror du en slik målstyring gir for utdanning av kandidater hos dere?
 - Har du eksempler på dette?
- Hvordan tror du konkurransen mellom de xxx utdanningsinstitusjonene preger måten ditt institutt rekrutterer studenter og ansatte på?
 - Hva synes du om dette?

3. Avrunding:

- Er det noe du ønsker å tilføye som vi ikke allerede har snakket om?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta! (overrekk gaven)

4. Intervjuguide til ansatte med lederansvar

1. Kort (3-4 min) klargjøring av rammer og ev. spørsmål:

- Presentasjon av meg og studien (arbeidslivsstudie ifm. master i org. og ledelse v/ HiØ) og hvor jeg er nå i løpet.
- Jeg er interessert i dine erfaringer og opplevelser som ansatt ved xxx og hvordan du forholder deg til ulike faktorer relatert til temaet for min studie. Jeg ønsker derfor at du svarer så subjektivt og ærlig som mulig. Du vil kanskje oppleve at jeg spør om det samme om igjen og at jeg følger opp svarene fra deg med nye spørsmål, men dette er for å sikre god dybde/metning i informasjonen fra deg.

Jeg ønsker at dette skal være en åpen samtale preget av dialog mellom oss der du får snakke så fritt som mulig for å få fram ting som jeg ikke har tenkt på i mine forberedelser. Jeg kan komme til å styre samtalen litt ved behov (siden noe du forteller sannsynligvis vil være veldig interessant og nyttig mens andre ting kanskje er litt på sidelinja av mitt tema).

Jeg håper at intervjuet blir en fin opplevelse for deg. Du har selvsagt anledning til å stoppe meg eller avbryte intervjuet underveis.

- Er det noe du lurer på mht. temaet, ivaretagelse av personvern beskrevet i tilsendt informasjonsskriv med samtykke?
- Intervjuet tar ca. 1 times tid. Jeg gjør lydopptak og tar notater underveis.
- Har du spørsmål? Hvis ikke: Da starter vi. **START LYDOPPTAK!**

2. Bakgrunn (demografi) og jobbrelatert informasjon – kortsvar:

- Profesjonsutdanning
- Stilling og antall år i stillingen
- Hva er din hovedfunksjon som leder? (rolleavklaring)
- Hvilke studentgrupper underviser du ev.?

3. Hoveddel:

- Hva betyr lederjobben på fakultetet for deg mht. faglige og sosiale aspekter?
 - Tilbringer du tid på fritiden sammen med kollegaer? Arbeider du kvelder/i helger? Hva synes du om det? Illustrer med eksempler.
- Hva ved jobben din føler du styrker eller svekker tilknytningen din til arbeidsplassen?
 - Har du noen eksempler?
- Hva gjør at du får lyst til å delta og bidra på arbeidsplassen?
 - Har du noen episoder som illustrerer dette? Involvering?
- Hvilke personlige og faglige egenskaper verdsetter du hos dine ansatte?
- Hva opplever du gir status og innflytelse her?
- Føler du at det er rom for ærlige og direkte reaksjoner ved instituttet? Fortell.
- Hva skjer ved brudd på kollegiets interne kjøreregler?
 - Illustrer med noen eksempler? Har det alltid har vært slik, eller hvordan har det ev. endret seg?

Teori: Identitet som noe dynamisk og betinget av situasjon/kontekst

- Hvilke erfaringer har du gjort deg mht. å kombinere rollen som lærer/foreleser/veileder med din rolle som LEDER?
- Har du møtt på noen utfordringer i dette?

- Hva forstår du med begrepene «bedre resultater, høyere kvalitet og mer effektivitet», og hva betyr begrepene for deg i ditt arbeid?
 - Kan du gi eksempler?
- Hvordan reagerer du på krav eller arbeidsoppgaver du synes er utfordrende?
 - F.eks: Korte frister, pålessing av oppgaver, pålagt bruk av nye systemer, økt opptak studentantall? Hvordan skjermer du dine behov/interesser? Hvordan ordner du deg?
- På hvilken måte føler du at det å skulle levere bedre resultater, høyere kvalitet og mer effektivitet følges opp/passes på?
 - Hva tenker du om denne formen for oppfølging?
 - Hva gjør det med deg? Motivasjon? Trivsel? Effektivitet?
 - Handler din opplevelse om systemene i seg selv eller lederne over deg igjen som passer på?

Jeg: NÅ KOMMER JEG TIL NOEN SPØRSMÅL OM FORHOLD SOM JEG TENKER KAN TREKKE I NOE ULIKE RETNINGER:

- Føler du at det er noen motsetning i det å skulle balansere hensynet til felleskapets interesser opp mot individuelle interesser her på instituttet? I så tilfelle – hvordan?
- Hva med ansattes interesser og dine interesser som leder?
 - Har ev. motsetninger sammenheng med hvordan studentundervisningen blir?
 - Hvordan? Illustrer med eksempler. Offisiell og uoffisiell versjon?
- Hvilken effekt tror du samtaler om studentundervisning har på ledere og andre ansatte?
 - Hva preger slike samtaler? Har ansattes bakgrunn noen betydning for hvordan samtalen blir? Illustrer med eksempler.

Jeg: FINANSIERINGEN AV UH-SEKTOREN HAR DE SISTE TIÅRENE SKIFTET FRA EN BEHOVSBASERT MODELL, TIL EN MER MÅLSTYRT MODELL, PREGET AV PRODUKSJONSKRAV OG KONKURRANSE OM BUDSJETTMIDLER FRA KD.

- Hvilke utslag tror du dette kan gi for utdanning av kandidater hos dere?
 - Har du eksempler på dette?
- Hvordan tror du konkurransen mellom de xxx utdanningsinstitusjonene preger måten ditt institutt rekrutterer studenter og ansatte på?
 - Hva synes du om dette?

4. Avrunding:

- Er det noe du ønsker å tilføye som vi ikke allerede har snakket om?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta! (overrekk gaven)